

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية
قباطية من وجهة نظر المعلمين

آلاء عبد العزيز صدقي العارضة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018 م

المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية
قباطية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

آلاء عبد العزيز صدقي العارضة

بكالوريوس. تربية تكنولوجية من - جامعة فلسطين التقنية خضوري - فلسطين

المشرف: الأستاذ الدكتور عفيف حافظ زيدان

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

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الادارة التربوية

إجازة الرسالة

المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيه قباطية
من وجهة نظر المعلمين

آلاء عبد العزيز صدقي العارضة

الرقم الجامعي: 21612855

المشرف: أ. د. عفيف حافظ زيدان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 3 / 7 / 2018 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

- | | | |
|--|---------------------------|-----------------------|
| التوقيع:  | أ. د. عفيف حافظ زيدان | 1- رئيس لجنة المناقشة |
| التوقيع:  | أ. د. محمود أحمد أبو سمرة | 2- ممتحناً داخلياً |
| التوقيع:  | د. نهى اسماعيل عطير | 3- ممتحناً خارجياً |

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (سورة التوبة، آية 105)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد ... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ..

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ..

إلى من عرفت معها معنى الحياة

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم .. والسعادة في ضحكاتهم

إلى شعلة الذكاء والنور

إلى وجوهكم المفعمة بالبراءة ولمحبتكم أزهرت أيامي وتفتحت براعم للغد

اخواني (مسعود وزوجته اسيل، ومصعب وزوجته رؤى، وعمرو، محمد)

إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة، إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقايب صغيرة ومعها سرت

الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن ... اخواتي (اسلام، اسراء وزوجها رامي)

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء.. إلى ينابيع
الصدق الصافي.. إلى من معهم سعدت، وبرفتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.. إلى من
كانوا معي على طريق النجاح والخير.. إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم.
صديقتي الغالية أصالة وصديقات الدراسة .

الباحثة

آلاء عبد العزيز العارضة

الإقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء 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: آلاء عبد العزيز العارضة

التاريخ: 2018 / 7 / 3

الشكر والتقدير

إن خير ما أستهل به حمد المولى - عز وجل - فالحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وعلى آله وصحبه أجمعين، وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الله من لا يشكر الناس". لذا لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أصحاب الفضل الذين أسهموا في إنجاز هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى النور، وأخص بالذكر من سعدت بالتلمذ على يديه، لمن منحني من فكره الرشيد ورأيه السديد ما أعانني على إنجاز الدراسة، والذي علمني أيضاً كيف يكون الإنسان موضوعياً متواضعاً حثيثاً في بحثه، منطلقاً في تفكيره، وصفات أخرى لا زلت في طور تعلمها، إلى مشرفي الرائع الأستاذ الدكتور عفيف زيدان.

كما أزجي شكري وتقديري العميق للسادة المحكمين الاستاذ الدكتور محمود ابو سمرة، والدكتور نهى عطير لما أعطوني من فكرهم، وشاركوني برأيهم ونصحهم، ولا يفوتني أن أتقدم بفائق الحب والاحترام لمدراء المدارس والمعلمين والمعلمات الذين تعاونوا معي وسهلوا علي تطبيق أدوات الدراسة داخل المدارس. وأخيراً، أتوجه بكل مشاعر الحب والامتنان لكل من ساعدني وشجعني وشاركني ولو بالدعاء في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

والحمد لله رب العالمين

الباحثة

آلاء عبد العزيز العارضة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية للمرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الابداعية من وجهة نظر معلميهما في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هذا الغرض تم اختيار عينة طبقية عنقودية من معلمي المدارس الثانوية منهم (41) معلم و(51) معلمة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2018/2017 في مديرية قباطية، وتم بناء أداتين للدراسة هما استبانة لقياس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية مكونة من (30) فقرة، واستبانة تقيس مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية لسمات القيادة الابداعية مكونة من (30) فقرة، وبعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما تم تطبيق الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن واقع المرونة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية جاء بدرجة كبيرة، حيث أن واقع المرونة الإدارية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.98) مع انحراف معياري مقداره (0.66).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري التخصص، وسنوات الخبرة.
- أن واقع القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية جاء بدرجة كبيرة حيث أن مستوى القيادة الابداعية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.99) مع انحراف معياري مقداره (0.72).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة.
- وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصت الباحثة بعقد دورات تدريبية من قبل مديريات التربية والتعليم حول ممارسة المرونة الإدارية والالتزام بسمات القيادة الإبداعية والالتزام بها أثناء مزاولة المهنة، وإجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الادارية لمدرء المدارس وعلاقتها بالقيادة الإبداعية

The Administrative Flexibility and Its Relation to Creative leadership for the Secondary Schools Principals in Qabatiya Directorate from the Teachers' Perspectives.

Prepared by: Alaa A. Alardah

Supervised by: Prof. Afif H. Zeidan

Abstract:

The aim of this study was to investigate the administrative flexibility and its relationship to creative leadership for the secondary schools principals in Qabatiya directorate from the teachers' perspectives, the researcher also studied the effect of gender, educational qualification and the experience on the administrative flexibility and the creative leadership. A sample of (41) male and (51) female teachers in Qabatiya directorate was clusterly chosen, during the second semester for the year (2017-2018).

To achieve the aims of the study, two instruments have been constructed. First, a questionnaire to measure administrative flexibility which consists of (30) items. Another questionnaire that measures creative leadership among secondary schools principals in Qabatiya directorate, which consists of (30) items. Validity and reliability of both instruments were checked and the two instruments have been implemented as a package.

The results of this study showed that the average of administrative flexibility among secondary schools principals in Qabatiya directorate was (3.98). There were significant differences due to gender for the benefit of males, and there were no significant differences due to educational qualification and experience.

The study showed that the average of creative leadership for the secondary schools principals in Qabatiya directorate was (3.99). There were significant differences according to educational qualification and experience, and there were no significant differences according to gender.

A positive relationship was shown between the degree of the administrative flexibility and the creative leadership.

Upon these results, the researcher put recommendations including holding training courses by the directorates of education on the need to exercise administrative flexibility and commitment to the qualities of creative leadership and the need to adhere to them while practicing the profession, and the need for further studies on the administrative flexibility of school principals and their relation to creative leadership.

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعد المدرسة من الحقول المهمة في البحث والمعرفة، التي تتعدد مناهجها وأساليبها في إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات، وتنمية القدرات وتوجيه مسارات الطلبة التي تثري ميولهم العلمية، ورفع مستوى الدافعية لديهم ومواجهة المشكلات التي تواجههم، وخلق تفاعل حقيقي بين المتعلم والمعلم وبين المتعلم والمحتوى وبين المتعلمين أنفسهم، ومع محيطهم الخارجي، وفي إطار الاتجاهات الحديثة في التربية والوظائف الجديدة للمدرسة.

وتعد الإدارة المدرسية من علوم العصر التي حققت نجاحاً كبيراً في التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة، حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي المحدد الأوحد لتقدم المجتمعات، بقدر كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق إدارتها بالقوى البشرية، والإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وهي الطريقة التي تدار بها المدرسة لتحقيق أهدافها. وهي ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غايات تربوية (البدري، 2005).

وتحتاج الإدارة المدرسية إلى قائد تربوي يتصف بسمات القيادة الابداعية، والتي تساعد في التأثير على العاملين معه من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من المرونة، ودفع العاملين للعمل كفريق متعاون منسجم لتحقيق الأهداف بفاعلية ومرونة عالية (السلمي، 2012).

تتمثل المرونة في القدرة على أداء المهام الوظيفية بمساحة كبيرة من الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، بالتوسط في الأمور، واللجوء للحل الأيسر والأسهل

دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (Domeck, 2008). أما غياب المرونة الإدارية فيؤدي إلى إمكانية تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، والبطء في الإنتاجية، وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية التي تساهم في سرعة الأداء والإنجاز.

وقد تساهم المرونة بشكل عام في تحقيق درجة عالية من الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المنشأة بشكل عام والإدارة بشكل خاص. وبالطبع فإن حدود هذه المرونة تحكمها طبيعة العمل والمهام وبيئة العمل وحجم الانضباط فيها، وفق ما يتوافر لها من إمكانات مادية وبشرية وإدارية وفنية.

وتعتبر المرونة الإدارية من المفاهيم الإدارية الهامة لما لها من أهمية في إبراز القائد التربوي في صوره إدارية متميزة، فالمرونة الإدارية تعبر عن حنكة القائد التربوي وقدرته على استثمار الظروف المحيطة لتحقيق أهداف المدرسة (العنزي، 2017). ورغم تعدد التعريفات لمفهوم القيادة التربوية فإنه يمكن الإشارة إليها بأنها (مجموعة العمليات المتشابكة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمنظمة التربوية ومحورها الرئيسي تعلم الطالب وتطوره (وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2016).

تعرضت القيادة التربوية للعديد من التغيرات والتطورات، ومن أهم ما حصل في هذا المجال: الاتجاه الصحيح نحو إرساء تلك القيادة على أصول علمية وأسس نظرية متينة (وزارة التربية والتعليم الفلسطيني، 2016).

تتطلب الإدارة قيادة ابداعية من خلال القائد المبدع القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع. والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقوم بقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة (البدري، 2003).

1. 2. مشكلة الدراسة:

تعد المرونة الإدارية من المطالب الهامة التي تزيد القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل. كما أن المرونة تقلل من النفقات والتكلفة التشغيلية للمنشأة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس، وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساهم في إكساب الإدارة والمنشأة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة والصحيحة دون أية عيوب أو ملحوظات أو معوقات تشل حركة الأداء العام، وتجعلها تتفوق على نفسها، وتراجع في قدراتها الإنتاجية.

إن الربط بين القيادة والإبداع له أهمية في ضمان استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة المبدعون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية وما تحويه من اكتشاف وتجديد النفس يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والتابعين والمنظمة ككل. وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت المرونة الإدارية وعلاقتها بسمات القيادة الإبداعية. ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

1. 3 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل يختلف واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الرابع: هل يختلف واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: ما العلاقة بين واقع المرونة الإدارية ودرجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

1. 4. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة الثالث والرابع والخامس تمت صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لواقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع المرونة الإدارية ودرجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين.

1. 5 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

1. تعتبر هذه الدراسة (على حد علم الباحثة) الدراسة الأولى التي تتناول موضوع المرونة الإدارية وعلاقتها بسمات القيادة الإبداعية مما يتيح المجال أمام الباحثين للاستفادة من الإطار النظري الذي سيتم تقديمه.
2. من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، لاحظت الباحثة وجود قلة في الدراسات الأجنبية، وندرة في الدراسات العربية التي ستناقش طبيعة العلاقة بين المرونة الإدارية وسمات القيادة الإبداعية.
3. تقديم مساهمة علمية متواضعة للمكتبة العربية في مجالي المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية.

6.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيه قباطية من وجهة نظر المعلمين.
- درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيه قباطية من وجهة نظر المعلمين.
- دور بعض المتغيرات في تحديد واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.
- دور بعض المتغيرات في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.
- نوع العلاقة بين واقع المرونة الإدارية ودرجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

7.1 محددات الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية قباطية للفصل الدراسي الثاني 2017/2018.
- 2- اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في مديرية قباطية.
- 3- حدود منهجية، إذ تحددت نتائجها بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة ومدى صدقها وثباتها ودرجة موضوعية أفراد الدراسة في الاستجابة على الأداء.

1. 8 مصطلحات الدراسة:

المرونة الإدارية: هي تلك المساحة المسموح بها للموظف أو المؤسسة بتسهيل وتبسيط بعض المهام الوظيفية والمعاملات دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو الإخلال بالمهام الوظيفية واللوائح التنظيمية (ناندوكومار، 2005). وتشير الباحثة إلى أن المرونة الإدارية هي: الحل الأيسر أو اللين واليسر، أو القابلية للتغيير إلى الأحسن والأفضل، ومنهم من يرى المرونة في تقبل الآخرين وأفكارهم.

القيادة الإبداعية: القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع (العياصرة، 1998). وتشير الباحثة إلى أن القيادة الإبداعية هي قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكاراً وحلولاً مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها، تتصف بالجدة والجودة والجدوى.

مديرية التربية والتعليم قباطية: هي إحدى مديرتي التربية والتعليم في محافظة جنين والتي تعمل على إدارة كل ما يتعلق بالتربية والتعليم في منطقة قباطية الجغرافية التي تقع في الضفة الغربية على بعد عشرة كيلومترات إلى الجنوب الغربي من مدينة جنين، وتعتبر قباطية من أكبر المراكز السكانية التابعة لمحافظة جنين .

لفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري حول المرونة الإدارية والقيادة الابداعية.

1.2 المرونة الإدارية:

تتكرر كلمة المرونة في الأخبار فنسمعها من وزراء الحكومة وهم يؤيدون إتاحة العمل المرن. نسمع عن العديد من مبادرات العمل الجديدة المراعية للالتزامات الأسرية والتي تم تخطيطها لجعل المزج بين العمل والحياة أكثر سهولة ويسر، وذلك من خلال اتفاقيات تتسم بأنها أكثر مرونة. إن المرونة في العمل تجعل الحياة أكثر سهولة وذات إنتاجية أكبر، ومن المؤكد أن بيئة العمل الجامدة والقاسية تولد الخمول؛ وتؤدي في نهاية المطاف إلى قتل الإنتاجية والإبداع، وبصورة عامة يمكن القول أن مصطلح المرونة من بين أكثر المصطلحات انتشاراً على مستوى العديد من البيئات التنظيمية؛ ذلك لما له من آثار وانعكاسات إيجابية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي من شأنها تعزيز القدرة على مواجهة المواقف المعقدة في البيئات الديناميكية على المستوى العالمي (Fellenz, 2000).

1.1.2 مفهوم المرونة الإدارية:

تعد المرونة الإدارية من المفاهيم الإدارية الهامة في الفكر الإداري، ويشير بيتر (Peter, 2001) إلى أن المرونة تكون في القدرة على التكيف وهي ميزة تساعد على الانفتاح باعتبارها خاصية تنم عن القدرة على التكيف والتلاؤم، وميزة تشير إلى الانفتاح على صعيد القدرات والقوى والاستعداد من جانب الشخص لتطويعها وملائمتها.

أما المرونة الإدارية فيعرفها بيلسيوس ورافستين (Plessius & Ravest, 2010) بأنها: "الحاجة إلى تلبية التوقعات المختلفة الخاصة بكافة الطلبة من الخلفيات المختلفة، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية، والإيفاء بالتفصيلات الخاصة بكافة المساهمين في العملية التعليمية.

2.1.2 أهمية المرونة الإدارية:

تبرز أهمية المرونة الإدارية من خلال العديد من الميزات منها:

1. سلسلة الإجراءات: تهدف المرونة إلى التخلص من بعض الخطوات الروتينية الزائدة والتي لا يؤثر إلغاؤها على القيود والإجراءات المطلوبة وجودة ودقة الخدمة المقدمة.
2. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل مجهود: بتطبيق المرونة يمكن للموظف المختص اختصار وقت الإنجاز لكل مهمة مطلوبة، وبالتالي توفير الوقت، وزيادة الإنتاجية.
3. تقليل التكلفة التشغيلية: هناك علاقة بين طول خطوات المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، والمرونة تقلل الخطوات وبالتالي تلغي الكثير من المصاريف التشغيلية.
4. زرع الثقة في الموظف: تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تحقق المرونة من شأنه تعزيز مكانته في المؤسسة، وبالتالي زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، بحيث يحس أن له بصمة واضحة في مقر عمله.
5. اكتساب القدرة على التطوير: فتح الباب أمام المرونة المؤسسية من الأسباب التي تدفع للاستجابة والتفاعل وبالتالي لظهور الكثير من الأفكار المبتكرة التي ينتج عنها تسارع عجلة التطوير والتميز المؤسسي (Hilhorst, 2008).

3.1.2 المرونة في بيئة العمل:

يختص ذلك النوع من المرونة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتحديدًا المهارات والكفاءات لدى كوادر المؤسسة من موظفين ومديرين وقيادات فيما يتعلق بتقبل التغيير والتجاوب مع التغيرات الطارئة

وإمكانية أداء أكثر من مهمة والتعامل مع المواقف المفاجئة وتبسيط الأطر والسياسات العامة داخل المؤسسة، ومن ثم العمليات والإجراءات لدى الموظفين وانتهاءً بتوفير الوقت والجهد والحفاظ على جودة الخدمة المقدمة للمتعاملين.

4.1.2 نظام العمل المرن:

ويقصد به إدخال أشكال مستحدثة من المرونة التنظيمية والإجرائية بهدف التجاوب مع المتغيرات المجتمعية وتحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية والعمل لدى الموظفين، وتقليل النفقات ورفع كفاءة فرق العمل وتوفير الوقت للموظفين والمؤسسة معاً.

وتتنوع أشكال تلك الأنظمة المرنة كما يلي:

- **الوظيفية:** ذلك النوع من المرونة والذي يسمح للمؤسسة بتوزيع مهام العمل دون التقيد بالأدوار التقليدية مثل: إعادة توزيع المهام وتنوع الأدوار الوظيفية.
- **العديدية:** وفيه يسمح للمؤسسة بالتنوع في إعداد الموظفين من خلال: الوكالات وشركات التوريد والعمالة المؤقتة والموسمية.
- **المؤقتة:** ويقصد بها التنوع في ساعات العمل كالدوام الجزئي والوقت الإضافي والدوام المرن.
- **المكانية:** وتعني استخدام الموظفين خارج نطاق العمل المعتاد والتحول للعمل في المكاتب الخلفية عبر أنظمة العمل عن بعد كالعمل من المنزل (Sarantinos, 2007).

5.1.2 المرونة في إجراءات العمل:

- إجراءات العمل باختصار هي الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية.

- يعرفها "نيوشل" - وهو كاتب في علم الإدارة وتطبيقاتها - بأنها سلسلة من العمليات يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بصورة موحدة، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال.
- أي أنه كيف يتم إنهاء عمل ما بطريقة متسلسلة منظمة دائماً وبنفس الطريقة والوقت فإذا ما تغير الموظف كان على الذي يليه أن يفهم هذه الإجراءات ويقوم بها ثانية.
- والمرونة في تنفيذ إجراءات العمل يقصد بها تبسيط العمليات والإجراءات في العمل واختزال الخطوات والمستندات المطلوبة لإنهاء المعاملات الإدارية والبعد عن السلوك الروتيني والذي يضيع الوقت ويعقد الإجراءات ويقلل من مستويات رضا المتعاملين، وتقديم اقتراحات مبتكرة وتوليد حلول غير تقليدية لتبسيط إجراءات العمل وتقليل وقت أدائها والجهد المستغرق في إنجازها (Peter, 2001).

6.1.2 مجالات المرونة الإدارية:

للمرونة الإدارية العديد من المجالات التي يمكن أن تبرز بها هذه المرونة عند عمل مدير المدرسة ومن هذه المجالات ما يأتي:

▪ مجال الأنظمة والتعليمات:

يقوم مدير المدرسة بالتقيد بالقوانين والتعليمات حيث أن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة، ويوفر العدل والموضوعية ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، وكذلك يقوم بالإقناع والتبرير والتزام الموضوعية وتفويض الصلاحيات للآخرين والمشاركة في اتخاذ القرارات. فالتفويض يوفر من وقت المدير إلا أنه يأخذ وقتاً أكبر من المراجع (عطوي، 2004).

ويساعد تطبيق المرونة في المدرسة في الإبداع وإنتاج معارف جديدة وتجميعها وتحويلها وبنائها وتقاسمها، وقد برز الاهتمام بالمرونة بسبب الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على المعلومات والمعرفة، حيث أصبحت المعرفة والمعلومات الركيزة الأساسية للعمل الإداري الناجح في المدرسة وصحة الموقف الذي يعتمد على حجم المعلومات ونوعيتها والمعارف المتاحة لحظة الحاجة إليها، بالإضافة إلى الحاجة إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية في العمل داخل المدرسة نظراً لزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة، وتغيير رأي الإدارة تجاه الموارد البشرية في المدرسة، وأساس ذلك القدرة والكفاءة والانتماء لدى الموظفين، مما أعطاهم حماساً ودافعيةً لتحسين الأداء وتطويره، وكذلك خفض العمل الجماعي والمشاركة من أهمية الرقابة الإدارية من أجل زيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم للفرد ومدى شعوره بالانتماء وقدرته على ربط المصالح الشخصية مع المصالح العامة (الفاضل، 2015).

• مجال الأداء والتقييم:

تعد ممارسة عملية التقييم في النظم التربوية أمراً لازماً وضرورياً لضمان التفاعل الواعي لهذه النظم مع توقعات الأداء الكمية والكيفية للعاملين فيه ولبيئاتها، حتى يصبح بالإمكان الوصول بهذه النظم إلى مستويات تجعل منها نظاماً قادرة على ممارسة القيادة المدركة لمجتمعاتها. كما أن للتقييم دور أساسي في مساعدة متخذ القرار باعتبار التقييم عاملاً مساعداً على الاختيار الواعي بين البدائل مما يمكن من تحديد أفضل وأسلم لمعالم الخطوة التالية.

وللتأكد من تحقق الأداء المطلوب وفق الأهداف المخطط لها لا بد من عملية التقييم، إذ تؤدي فعالية عملية التقييم إلى زيادة دافعية المدير تجاه عمله، وتزويده بمعلومات عن الواقع الحالي لمدرسته، وتحديد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناء على المعلومات المتوافرة، ومعرفة مواطن الضعف والعمل على علاجه. فالتقويم التربوي هو الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تستخدم في تطوير العملية التربوية وتحسينها (الفاضل، 2015).

7.1.2 طرق تحسين المرونة في الإدارة التربوية:

المقصود بمرونة الفرد الإشارة إلى قدرته على تغيير حالته الذهنية بتغير الموقف، وهي عكس عملية الجمود الذهني الذي يميل الفرد وفقاً له إلى تبني أنماط ذهنية محددة غير متنوعة يواجه بها مواقفه الذهنية المتنوعة، ومن ثم فإن الفرد المرن هو الأكثر قدرة على تغيير حالته الذهنية بما يتناسب ودرجة تعقيد المواقف التي تطرأ له. وتعتمد المرونة على الخصائص الكيفية للاستجابات، وتقاس بمقدار تنوع هذه الاستجابات وتباينها، كما تتمثل هذه القدرة في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز الفرد الذي لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين (الشرييني وصادق، 2002).

ومن العوامل التي تساعد في تنمية المرونة لدى الفرد ما يورده حسان (2009، 30) على النحو التالي:

- القدرة على تكوين علاقات واقعية، والتواصل الإيجابي مع الآخرين.
- القدرة على وضع خطط واقعية واتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات.
- النظرة الإيجابية للذات والثقة في القدرات من خلال إدراكه الحقيقي لها وللأحداث من حوله.
- القدرة على الاحتفاظ بالقيم الروحانية والأخلاقية.

وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لمديري المؤسسات المختلفة الاستعانة بها في تحسين مستويات المرونة التنظيمية، من بينها -على سبيل المثال- تعزيز مهارات التفويض، واستخدام تقنيات رصد الأداء، والاستعانة بالأدوات المختلفة التي يمكن من خلالها تحديد التكاليف والفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق المرونة في العمل، وتعزيز استراتيجيات التواصل بين كافة العاملين في البيئات التنظيمية (Australian institute of management, 2012).

كما أوضح كاسي وساشي (Casey & Chase, 2004) أنه يمكن للبيئات التنظيمية تحسين مستويات المرونة الخاصة بالعمل من خلال خلق ثقافة قائمة على الأداء لا ينصب تركيزها فقط على الساعات التي يتم من خلالها العمل، بل التركيز في المقام الأول على الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز العمل، والتأكيد على أهمية إعادة تصميم كافة العمليات التي يتم من خلالها العمل بداخل

المؤسسة لضمان تحقيق أعلى معدل من معدلات الكفاءة، وتمكين فرق العمل لتطوير مخططات عمل مرنة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الاحتياجات الفردية، والتأكيد على أهمية المرونة بطرح أمثلة من واقع البيئات التنظيمية، وتوضيح مدى نجاح المرونة في تحقيق الأهداف التنظيمية والإيفاء بالتوقعات وتلبية الاحتياجات الخاصة بالأفراد.

أما عن أبعاد المرونة في المؤسسات التعليمية فإنه يمكننا ملاحظة أن المرونة في هذه الحالة تعتبر من بين الأمور المعقدة المكونة من العديد من الأبعاد من بينها المرونة المتعلقة بالمحتوى، والمرونة المتعلقة بالموقع الذي تتم فيه الدراسة، أو المرونة المتعلقة بطريقة تقديم المحتوى والمناهج الدراسية للطلاب (Buijserd, 2009).

8.1.2 المشكلات التي تواجه تطبيق المرونة:

ذكر الأحمدى (2005) وعساف (2002) بأن من أهم المعوقات التنظيمية والإدارية وكما يراها هي كالتالي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
- عدم وجود اتصال فاعل.
- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.
- عدم وجود حوافز معنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.

2.2 القيادة:

مفهوم القيادة التربوية: مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة، ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعاً.

فقد عرفها البديري (2005) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. وعرفها العجمي (2013) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقياداتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

1.2.2 أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي (أحمد، 2002):

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه هم (الأتباع).
2. شخص يوجه هذه الجماعة وهو (القائد).
3. موقف اجتماعي
4. البيئة المحيطة بهذه التغيرات.

2.2.2 أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في أنها (العجمي، 2013):

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمي وتدريب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6. تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المؤسسة.

7. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

3.2.2. أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية (سعدية، 2015):

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. توجه القيادة الإدارية والعناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة)، حيث أن عمل القائد (ضمنياً أو علانياً) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم (العتيبي، 2013).

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة)، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً على تحسين مقدرته على الإلمام والتبصر في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاتفاق والإدراك الذاتي والموضوعية التي يمكن توضيحها على النحو الآتي (البدرى، 2005):

1- الاعتناق:

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر. فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه في العمل وتحفيزهم، لابد أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

2- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملتهم لمرؤوسيههم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسيههم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

3- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوكاً معيناً. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين، وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

4.2.2 عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر:

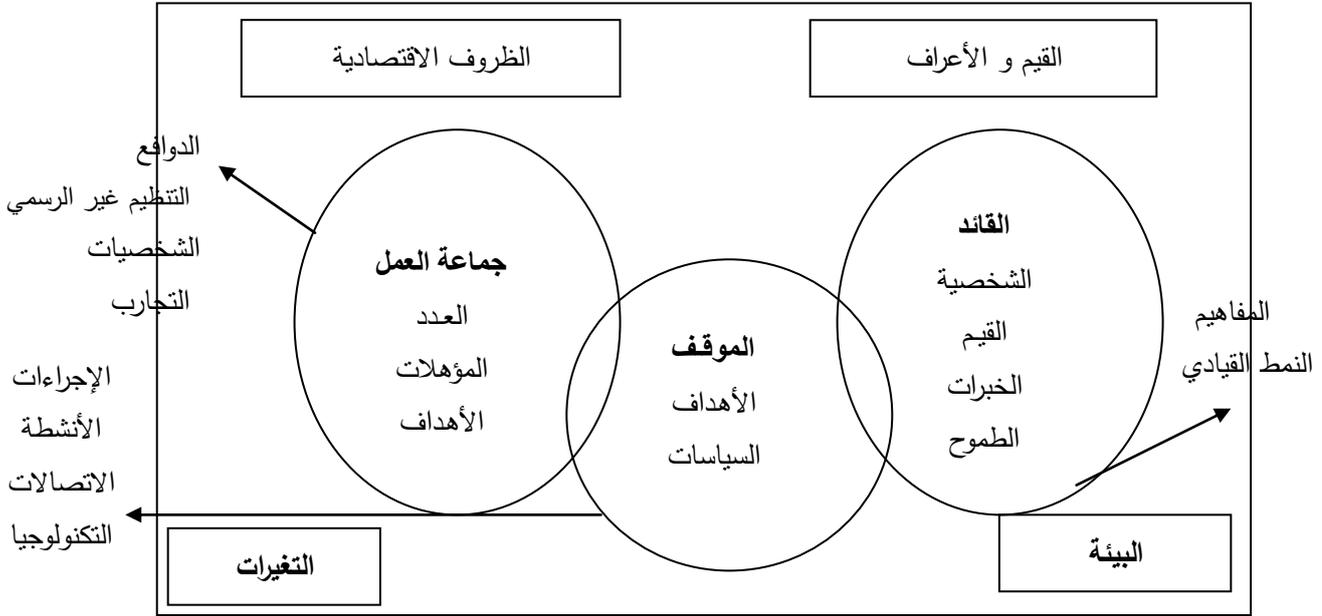
1- القائد

2- جماعة العمل

3- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر كما يوضح الشكل التالي :-

شكل رقم (1) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة (عبد الوهاب، 1982)



5.2.2. الأنماط القيادية التربوية:

في ضوء ما تم استعراضه من اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء الإدارة، والمفكرون وفلاسفة التربية، إلا أن التقسيم الذي يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الترسلّي ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: النمط الأوتوقراطي (The Autocratic Style)

وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر، وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات، وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها. وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الأوتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، والنمط الأوتوقراطي، إلا أن كلمة أوتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي

قصدها التسميات السابقة، والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءتهم في العمل (حسان، 2013).

ثانياً: النمط الديمقراطي (The Democratic Style)

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
2. إشراكهم في بعض المهام القيادية، ويعنى بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول المناسبة للمشكلات الإدارية.
3. أصبحت القيادة في وضع يحتم الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته (حسان، 2013).

وترى الباحثة أن القيادة الديمقراطية لا تتماشى مع بعض المرؤوسين نتيجة وجود بعض المرؤوسين ممن لا يجدي معهم هذا الأسلوب، وبذلك يمكن القول أن القيادة الناجحة هي التي تمارس دورها حسب متطلبات الموقف.

ثالثاً: النمط الترسلّي (The laissez_Fair Style)

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، والقيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب. وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر إلى المرؤوسين والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة (حسان، 2013).

6.2.2. نظريات القيادة:

تشير الغزو (2010) إلى أن العديد من الباحثين حاول تفسير تأثير بعض الأشخاص على الآخرين من خلال النظريات والأساليب التي تجعل من الفرد قائداً مؤثراً في غيره، وتجدر الإشارة أن بحث موضوع القيادة ضمن نظريات أربع هي: نظرية الصفات الشخصية، ونظرية السلوك الإداري، والنظرية الظرفية، ونظرية القوى القيادية. وتحتوي هذه النظريات على نظريات أخرى فرعية.

1- نظرية الصفات الشخصية:

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين. وقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن. وقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملياً أي سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل، ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل الذكاء وكفاءة الإشراف والمبادأة والثقة بالنفس والفردية.

2- نظرية السلوك الإداري:

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإداري تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم (العجمي, 2010).

- النظرية الظرفية (نظرية المواقف):

يؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل. فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بالقائد، والمرؤوسين، والجوانب التنظيمية في المؤسسة، والجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة ثلاثمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق. كما أن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... إلخ.

إن أول نظرية موقفية في القيادة كانت تنسب لفيدلر وهي أول محاولة هادفة من أجل تطوير إطار نظري ومحتوى يهدف إلى تفاعل متغيرات الموقف وخصائص القائد، وتشتمل هذه النظرية على تحديد سلوك القائد وقياسه، وإيجاد الموقف الذي يتناسب مع أسلوب القائد الثابت. وقد قام فيدلر بتحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال قيامه بتحليل وتقييم العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية، بالإضافة إلى قيامه بإجراء دراسات وأبحاث امتدت لفترات طويلة قد تصل إلى حوالي 16 عام، وتركزت جهوده حول معرفة الخصائص والسمات التي تحدد مدى صلاحية القيادة ومدى تغير

هذه الخصائص واختلافها تبعاً لاختلاف وتغير الموقف الإداري، وتحديد العناصر التي تؤثر في النمط القيادي للموقف الإداري الذي استخدم فيه.

وقد اعتمد فيدلر على أسلوبين في القيادة يهتم إحداهما بالعاملين وعلاقاتهم الإنسانية، ويهتم الآخر بأسلوب القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج، وقد حدد العوامل الموقفية بطبيعة العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه، ودرجة السلطة والقوة التي يتمتع بها القائد في وظيفته، بالإضافة إلى درجة هيكله العمل ووضوح المهام التي يقوم بها مرؤوسيه، مما يؤدي بالتالي تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة السابقة إلى إنتاج مواقف مختلفة تتراوح بين مواقف سهلة ومواقف أكثر صعوبة (كنعان، 2007).

- نموذج المسار أو الهدف:

لقد اشتملت هذه النظرية ومثلت مدخلاً آخر للقيادة الإدارية، وبناءً عليها تكون مسؤولية القيادة ماثلة في الإسهام في زيادة حافزية المرؤوسين وتحقيق الأهداف المرجوة، وتنسب هذه النظرية إلى كل من (هاوس وميبتشل) والهدف منها هو دور المدير في مساعدة المرؤوس في ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية، ويتمثل دور المدير في توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية وزيادة الراتب والترقية، وزيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة، كما يجب على المدير أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وإنجازه، وأن القائد الفعال يساعد العاملين على القيام بما يؤدي إلى منحهم العوائد التي يعتبرونها قيمة أي يشجعه على تحقيق نتائج ذات قيمة للفرد والمنظمة. وتقتصر النظرية نوعين من المتغيرات الموقفية وهما: عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين كمركز السلطة والخبرة والمقدرة كما يملكها الفرد، وعوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين (حريم، 2006).

- نموذج هيرسي- بلانشارد:

طُورت هذه النظرية من قبل الكاتبين هيرسي وبلانشارد وحددت مدى استعداد المرؤوس للمتغير الموقفي، وقامت باقتراح أربعة أساليب قيادية اشتملت على الأخبار أي أنه يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة، الإقناع ويهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية، أيضاً المشارك

ويهتم بالعلاقات بدرجة عالية وبالعمل بدرجة منخفضة، والتفويض يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة. كما اقترحت النظرية أساليب القيادة الفعالة التي تناسب المواقف التالية، وهي أسلوب الأخبار يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعدادات المنخفضة، أسلوب الإقناع وهو أفضل في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة، وأسلوب المشاركة وهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج، إضافة إلى أسلوب التفويض الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج. وتؤكد النظرية على أنه كلما زاد مستوى نضج الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، أما إذا ما بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فإنه يجب على القائد أن يقلص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء (كنعان، 2007).

- نموذج مشاركة القيادة:

تركز هذه النظرية على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة، وتعود نسبتها إلى كل من (فروم وجاجو) وتقتصر على القائد باتباع قواعد وأهداف معينة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة، وتتمثل أساليب القيادة المقترحة في قيام القائد باتخاذ القرار بشكل مفرد، وأن يطلب معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرار بنفسه، وأن يُطلع المجموعة على المشكلة بشكل منفرد ويطلب من كل فرد على حدة معلومات وتقييم الوضع وأن يتخذ القائد القرار بنفسه، كما يجب على القائد أن يجتمع مع أفراد الجماعة لمناقشة الوضع ولكن القائد يتخذ القرار، وأن يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار.

والسؤال هنا يدور حول أي من هذه الأساليب يستخدم القائد؟ ولكي نستطيع الإجابة على هذا السؤال يجب على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار ثمانية عوامل موقفية وتشتمل هذه العوامل على:

1. نوعية وجودة القرار.

2. تهمية التزام الأفراد بالقرار.

3. ما مدى هيكلية المشكلة؟
4. هل سيبقى الافراد ملتزمين بالقرار فيما لو قام القائد باتخاذ القرار بمفرده؟
5. هل لدى القائد معلومات كافية؟
6. ما مدى مشاطرة الأفراد الأهداف التنظيمية الواجب تحقيقها من خلال حل المشكلة؟
7. هل هناك نزاع بين الأفراد حول حل مفضل؟
8. هل لدى الأفراد معلومات كافية لاتخاذ القرار عالي الجودة؟

وهكذا يجب على القائد زيادة مشاركة الجماعة في حالات معينة، مثلاً: حينما يفتقر للمعلومات الكافية لحل المشكلة بنفسه، أن تكون المشكلة غير واضحة والمساعدة ضرورية لتوضيح الموقف، وأن تقبل القرار من قبل الآخرين يعتبر أمر ضروري لتنفيذه بنجاح، كما أن وجود وقت كافٍ يسمح بالمشاركة الحقيقية (حريم، 2006).

وقد ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية نتيجة الدراسات والأبحاث التي أجريت على القيادة وأثرت على فعاليتها كالخبرة السابقة للقائد وعمره ونوعية العمل الذي يشغله القائد، متطلبات أعمال أعضاء المجموعة وحجم مجموعة المساعدين، ودرجة التعاون الضرورية بين الأعضاء، إضافة إلى العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين وتوقعاتهم الحضارية، وأيضاً التكوين الشخصي للمساعدين، والمجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة، ومن ثم الوقت اللازم لاتخاذ القرار (رزيق، 2015).

3- نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثوا عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية. وتقتصر نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد

شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي... إلخ (حسان، 2013).

4- القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة. ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث أن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طرق أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة. فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة، مثابرة تأخذ بزمام المبادرة وتدرك عواقب الأمور ولديه نظره شاملة ورؤية مستقبلية (يونس، 2002).

ويستطيع القائد الإبداعي جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع. والدور "القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقوم بقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة".

7.2.2 علاقة الإبداع بالقيادة:

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمنظمة ككل (الصيرفي، 2006).

وتتضح العلاقة بين الإبداع والقيادة وماذا يقدم كل منهما للآخر من خلال العلاقة التبادلية الوثيقة بينهما، ونجد ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي الذي يتمثل في الانفتاح نحو التغيير، والقدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية واحترام اختيارات الغير، والاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة (مصطفى، 2001).

3.2 صفات القائد المبدع:

- من أبرز صفات القائد المبدع، التفكير الإيجابي الذي يمتاز ب:
 - الاتجاه إلى الخلوّة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
 - الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
 - الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
 - الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور.
 - الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشدّد العقل والفكر (مصطفى، 2001).

ويرى نجم (2015) أن القائد المبدع هو من يمتلك العقلية والشمولية الكلية التي تنتظر إلى الأمور من كافة الزوايا، وتكون هذه النظرة عميقة وذات بعد استراتيجي طويل الأجل. وينظر القائد المبدع إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له. ويرى جلدة وعبودي (2006) أن القائد المبدع يستند إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات، واتخاذ المواقف التي تحقق الطموحات.

4.2 سمات القيادة الإبداعية:

الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقيادة (خير الله، 2005).

المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال

التي فيها تحد وصبر. وهي أحد سمات الشخصية المبدعة المهمة. والفرد المبدع يحب روح المخاطرة، مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة (سلطان، 2002).

المبادرة: المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع. وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادرات (القرشي، 1425).

الطرفة والغرابة: إن سمة الطرفة والغرابة نابعة من كون الإبداع يدرك بالحدس والجراءة في إبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضى رؤسائهم.

5.2 أهمية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم. وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية. فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية، كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة، كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، ويوضح الالتزامات ويكشف الحقوق. ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار، وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة (العجمي، 2013).

6.2 الدراسات السابقة:

عرضت الباحثة في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع درجة ممارسة المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية من وجهة نظر المعلمين، حيث قامت الباحثة بتقسيمها إلى قسمين؛ ضم القسم الأول الدراسات العربية، بينما ضم القسم الثاني الدراسات الأجنبية، وقسم كل منهما إلى قسمين دراسات تتعلق بالمرونة الإدارية وأخرى تتعلق بالأخلاقيات المهنية، وقامت الباحثة بعرضها معتمدة على التسلسل الزمني.

1.6.2 الدراسات العربية التي تناولت المرونة الإدارية:

درس العنزي (2017) درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الإدارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها الذي تألف من مديري المدارس في دولة الكويت، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (88) معلماً وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الوظيفية السائدة في المدارس الحكومية المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر مديريها ومعلميها كانت بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماة المرونة الإدارية والدرجة الكلية لأبعاد الكفاءة الوظيفية.

وهدف دراسة الربيعاني (2015) إلى التعرف على درجة تطبيق المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل بمديريات مكاتب التربية والتعليم والمساعدات بمدينة مكة المكرمة وتم توزيع أداة الدراسة على (218) مشرف ومدير.

وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها أن درجة المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية، حيث تأتي المرونة المتعلقة بمجال إجراءات وآليات العمل بالمرتبة الأولى، يليها المرونة المتعلقة بمجال الأداء والتقييم، وفي المرتبة الثالثة تأتي كل من المرونة المتعلقة بمجال الانظمة واللوائح، والمرونة المتعلقة بمجال اتخاذ القرارات. كما بينت النتائج أن هناك

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المرونة الإدارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن خبرتهم تتراوح ما بين (11-15 سنة).

أما دراسة الفاضل (2015) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى الحاجة لتطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، صممت استبانتان الأولى للبحث في واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات، والاستبانة الثانية للبحث في الحاجات اللازمة لتطبيق مفهوم المرونة في الجامعات. وقد بلغ عدد أفراد العينة (50) فرداً منهم (5) عمداء و(5) رئيس قسم و(40) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج البحث وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين كل من واقع الحاجة إلى المرونة في الجامعات، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في درجة الحاجة إلى تطبيق مفهوم المرونة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2.6.2 الدراسات العربية التي تناولت القيادة الإبداعية:

وهدف دراسة السوداني (2016) للتعرف على درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فقد تم إجراء الدراسة على عينة تكونت من (322) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.98 بنسبة 79.6%، بينما حصل مجال الطلاقة على 3.9% بنسبة 78%، ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3.82 وبنسبة 76.4%، في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.78 وبنسبة 75%، وكذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مدير المدرسة المساحة

المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم، وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل، وضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لمدير المدرسة ليستطيع تنفيذ خطته نحو إدارة الإبداع وتطبيق هذه الخطط على أرض الواقع.

هدفت دراسة صالح (2013) للتعرف على القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 75 قيادي من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قيادات واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين، وتبين توفر بنية معلوماتية حول واقع الخدمات الحالية وتوقعات التوسع فيها وفقاً لاحتياجات الأفراد فيها، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكادر البشري باعتباره العنصر الأهم والأساسي في دورة حياة المنظمة، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي والإداري في المنظمات المبحوثة ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

وكذلك جاءت دراسة الزهراني (2013) للتعرف على القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (370) مديرة ومعلمة، بواقع 50 مديرة، و320 معلمة، وتكونت عينة الدراسة من 45 مديرة و300 معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات. وأوصت الدراسة بتشجيع المديرات على استمرارية الممارسات العالية من القيادة الإبداعية، وتشجيع المعلمات على استمرارية الممارسات العالية من الالتزام التنظيمي، والمحافظة عليها.

دراسة عبابنة والشقران (2013) هدفت للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، وتم تنفيذ الدراسة على جميع

أفراد المجتمع الذي تكون من جميع القادة التربويين في المحافظة للعام الدراسي 2010/2011، والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة حيث تم التوصل إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي.

وجاءت دراسة حورية (2013) للتعرف على فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 86 مديراً ومديرة بواقع 51 مديراً و35 مديرة، حيث أظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لفعاليات القيادة الإدارية وفقاً لمتغير الخدمة الإدارية، والمؤهل، والتخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيري الجنس وموقع المدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين والمديرات من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة، والحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

أما دراسة الحارثي (2012) فقد هدفت للتعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والوكلاء، وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المحافظة والبالغ عددهم (298) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة، وتم التوصل إلى أن تقديرات

معوقات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي، وأن تقديرات معوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي.

أجرى السلمي (2012) دراسة هدفت للتعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المكون من جميع المشرفين والمدراء في مكاتب التربية والتعليم، وقامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على (50) مدير و(300) معلم. وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها جاء بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة العازمي (2006) إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض والبالغ عددهم (300) موظف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات في وزارة الداخلية، حيث كانت تسع وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات

المدنية في وزارة الداخلية، وكانت القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية.

ودرست الرحاحلة (2002) إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل بجميع مديري المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات في متغير إدارة الوقت حصلت على 82% وهي نسبة جيدة جداً، كما حصل متغير القيادة الإبداعية على نسبة 86% وهي نسبة جيدة جداً. كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الوقت والقيادة الإبداعية تعزى لمتغير جنس المدير أو اختلاف المؤهل العلمي أو الخبرة، وتبين أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية من خلال إجابات المديرين.

3.6.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت المرونة الإدارية:

وهدفنا دراسة أوفت (Offutt, 2012) إلى بيان العلاقات بين أبعاد المرونة والممارسات القيادية والديموغرافية لدى مجموعة من (88) مدير مدرسة في غرف ولاية فيرجينيا الأمريكية، وهدف الباحث من ذلك للوصول إلى معرفة المهارات التي يتم التعرف عليها لتحسين اختيار وإعداد مدراء المدارس الفعالين والمميزين. قامت هذه الدراسة الكمية بمسح 88 من مديري المدارس الابتدائية لجمع البيانات حول أبعاد المرونة وممارسات القيادة والمعلومات الديموغرافية. استخدم الباحث استبيان المرونة على الانترنت، وأسفرت الدراسة عن وجود عدد من العلاقات الإيجابية بين العناصر الفردية PRQ و LPI. وقد تم ربط العدد الأصغر للخصائص الديموغرافية بالأمر المرنة وممارسات القيادة. وقد أوصى الباحث بعدد من المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة، بما في ذلك استخدام المعلومات في عمليات التقييم والتطوير.

وهدفت دراسة بوبي (Pope, 2011) إلى استكشاف السمات الشخصية والإدارية المرتبطة بالمرونة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية فلوريدا حيث تناط بالمدير مسؤوليات كبيرة ومساءلة ومهام كبيرة وغيرها من الضغوطات التي يواجهها في إدارة المدرسة، بحثت الدراسة في ارتباط تلك المرونة مع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أو الوظيفي، واختبرت الدراسة التجريبية النظرية القائلة بأن المديرين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتزام العمل من المرجح أن يكون لديهم مستويات أعلى من المرونة، كما قامت هذه الدراسة بالتحقيق فيما إذا كانت سنوات الخبرة والموقع المدرسي ومعدل الفقر المدرسي ومستوى المدرسة والمرتب الأساسي والالتحاق بالطلاب تشارك علاقة مهمة مع المرونة الأساسية. استخدمت الدراسة استبياناً لقياس مستويات المرونة والرضا الوظيفي والالتزام بالعمل لدى المشاركين. تألف المسح من ثلاثة أدوات قياس نفسي وهي مقياس كورنر، ومؤشر برايفيلد- روث للرضا الوظيفي، ونموذج مكون من ثلاثة عناصر (TCM) للالتزام. وتم التوصل إلى أنه ليس هناك علاقة بين سنوات الخبرة والموقع المدرسي ومعدل الفقر المدرسي ومستوى المدرسة والمرتب الأساسي والالتحاق بالطلاب ومرونة المدرء، ومع ذلك، أشارت نتائج هذه الدراسة التجريبية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والمرونة بالنسبة للمدرء بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام العمل العاطفي والمرونة.

تشير دراسة راسفيين وبلسيسز (Plessius & Ravesteyn, 2010) إلى طرح ومناقشة التعقد الناتج عن مدى المرونة التي تؤدي إلى خلق الحاجة لمزيد من التحكم في العملية التعليمية، كما تتطرق الدراسة إلى نوعية أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في التحكم بالمرونة في مناهج التعليم المهني العالي، وقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (245) من أعضاء هيئة التدريس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أنه على الرغم من تشجيع الجامعات للطلاب على المشاركة في النشاطات التعليمية الخارجية وبرامج التدريب إلا أن هذا يؤدي إلى زيادة التعقد في تنسيق العملية التعليمية للطلاب، إضافة إلى وجود نقص

في دعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات الآلية والعمليات التنظيمية، مما يشكل واحداً من أهم المعوقات التي تزيد من تعقد هذه العملية.

هدفت دراسة جرادات وكابلن (Jaradat & Qablan, 2010) إلى تقييم أهداف وزارة التعليم بالنسبة لبرنامج مسار المعلومات الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من 129 من طلاب برنامج MIS من بينهم 86 طالباً في الصف الحادي عشر و19 من طلاب الصف الثاني عشر و24 من الطلاب الجدد و11 من المعلمين و3 من المشرفين على البرنامج في ثلاثة من المدارس، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام باستخدام الاستبيانات الإحصائية التي تضمنت ثلاثة جوانب. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن منهجية MIS – Online قد ساهمت في تحقيق أهداف التعلم ومساره، مع العلم بأن طرح المنهجية وتنفيذها يتطلب التخطيط والإعداد الدقيق، وتطوير خطة تطبيق استراتيجية مع تحديد عدد وفترات الدروس وطريقة توصيل البرنامج بطريقة منهجية والتأكيد على الأسلوب المتكامل لتدريس المنهجية وإنجاز النتائج التعليمية المتوقعة.

وأجرى دومك (Domeck, 2008) دراسة هدفت إلى إجراء اختبار لتحديد التصورات حول المرونة في القيادات التربوية والتجارية لدى مجموعة من القادة الأكاديميين أو التربويين مثل مدراء المدارس ومجموعة أخرى من مدراء الشركات لإجراء دراسة مقارنة، وكانت العينة من وسط ولاية فلوريدا حيث أظهر تحليل النتائج معلومات مفيدة لكشف العوامل التي تؤثر في القادة المرنين، وتم اختيار القادة التربويين عشوائياً من مديري المدارس في منطقة وسط فلوريدا، فضلاً عن قادة الإدارة في اثنتين من الجامعات المحلية الرئيسية. تم التوصل إلى أن القادة التربويين الجامعيين، هم أعلى من الناحية الإحصائية في العديد من مكونات المرونة، وكان الذكاء العاطفي مكوناً قوياً في كلتا المجموعتين التعليميتين؛ كما كان القادة في مجال الأعمال أعلى بشكل ملحوظ في حل المشاكل كمكون المرونة، وتبين أن سنوات الخبرة كانت عاملاً مؤثراً في المرونة أيضاً.

4.6.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية:

وهدفت دراسة ميشيل (Michelle, 2012) لتحديد سمات مدراء المدارس في المدن والتي من خلالها يتم تحسين أداء المدارس، حيث يواجه المدير ظروفًا متنوعة ومتباينة من خلفيات الطلبة والمعلمين وأداء الطلاب والمشاكل التعليمية المتنوعة والتي تتطلب مرونة إدارية من هؤلاء المدراء. استخدمت الدراسة نهج دراسة حالة (من خمسة مديرين) لتوسيع المنظور حول مرونة القيادة، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأداة للدراسة. ويمكن أن تساعد هذه النتائج المقاطعات التعليمية ومؤسسات التعليم العالي في التفكير بشكل نقدي حول أنواع الأشخاص الذين يحتاجون إلى قيادة المدارس التي تتسم بالتحدي بشكل خاص، وكيفية دعمهم بشكل أفضل من خلال التدريب والدعم الأساسيين المتواصلين.

هدفت دراسة شاين وزهو (Shin & Zhou, 2003) إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (290) من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في (46) شركة صناعية في كوريا وهم نفس حجم العينة، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وأن القيم الخاصة بالعاملين تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والإبداع.

7.2 التعقيب عل الدراسات السابقة:

بعض الدراسات قامت بدراسة درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديري المدارس كدراسة الربيعاني (2015) ومنها من قام بدراسة العوامل المؤثرة وأبعاد المرونة الإدارية كدراسة (Offutt, 2012). وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإبداعية لما لها من شأن كبير في مجال الإدارة المدرسية، بحيث تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين؛ المحور الأول تضمن الدراسات التي تناولت القيادة كدراسة الرحاحلة (2002) ودراسة العازمي (2006)، والمحور الثاني تضمن الدراسات التي تناولت الإبداع في القيادة كدراسة صالح (2012)، ودراسة السوداني (2016)، ودراسة حورية (2013).

ويتبين من الدراسات السابقة أن هناك أهمية كبيرة للمرونة الإدارية، وأهمية كبيرة لتحلي مديري المدارس بالمرونة والقيادة؛ لما لها من تأثير كبير على العاملين في المؤسسة التعليمية، حيث تؤدي إلى تشجيعهم ورفع مستوى أدائهم ودافعيتهم مما يؤدي بالتالي إلى النمو المهني والتطور.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث:

- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد نوعية الأداة التي سيم استخدامها في مجال المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية حيث أن معظم الدراسات تناولت الاستبانة كأداة للدراسة.
- بناء الأداة وهي استبانة خاصة بالمرونة الإدارية وأخرى خاصة بالقيادة الإبداعية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3. 1 المقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينيتها، وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

3. 2 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات.

3. 3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الثانوية ومعلماتها في مديرية تربية قباطية للفصل الدراسي الثاني من العام 2017/2018، والبالغ عددهم (609) معلماً ومعلمة، منهم (269) معلماً، و(340) معلمة.

3. 4 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة في اختيار عينة الدراسة العينة الطبقية العنقودية تبعاً لمتغير الجنس بنسبة 15% من مجتمع الدراسة المكون من معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية لعام (2017/2018)، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، وقد قامت الباحثة بتوزيع (97) استبانة على

مجتمع الدراسة وتم استرداد (92) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جميع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (1:3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1:3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	البدايل	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	44.6 %
	أنثى	51	55.4 %
التخصص	علوم طبيعية	27	23.9 %
	علوم إنسانية	65	70.7 %
الخبرة في التدريس	أقل من 5 سنوات	16	16.3 %
	5-10 سنوات	25	27.2 %
	أكثر من 10 سنوات	51	55.4 %

3. 5 أدوات الدراسة:

3.5.1 أولاً: استبانة المرونة الإدارية:

هدفت هذه الاستبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديرية قباطية، وقد أعدت الاستبانة بناءً على الأدب التربوي ووجهات نظر الخبراء والمختصين، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مثل دراسة (الربيعاني، 2015). وتكونت الاستبانة من (30) فقرة صنفت وفق مجالات شاملة ومتكاملة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمرونة الإدارية، بحيث يجيب المعلم عن كل منها حسب المقياس الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وجاء هذا التدرج الخماسي حسب سلم ليكرت الخماسي point (5-likert scale).

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين التربويين ومن ذوي الخبرة في التعليم كما في ملحق رقم (1) من أجل إبداء الرأي في مدى ملائمتها لقياس اتجاهات المعلمين نحو ممارسة المدراء للمرونة الإدارية، ومدى سلامة

الصياغة اللغوية للفقرات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم تعديل بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة بشكلها النهائي (الملحق 2).

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة واستخدمت الباحثة معامل كرونباخ الفا، والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، وقد بلغت نسبة الثبات لاستبانة المرونة الإدارية (0.95) مما يدل على أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2.5.3 ثانياً: استبانة القيادة الإبداعية:

أعدت استبانة القيادة الإبداعية بناءً على الأدب التربوي ووجهات نظر الخبراء والمختصين والدراسات السابقة مثل دراسة (السلمي، 2012)، وتكونت الاستبانة من (30) فقرة صنفت وفق مجال شامل ومتكامل تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية، يجيب المعلم عن كل منها حسب المقياس الخماسي الذي ذكر سابقاً. ويبين الملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين التربويين ومن ذوي الخبرة في التعليم كما في ملحق رقم (1) من أجل إبداء الرأي في مدى ملائمتها لقياس اتجاهات المعلمين نحو مدى امتلاك المدرء لمهارات القيادة الإبداعية. ومدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تمت إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم تعديل بعض الفقرات حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة واستخدمت الباحثة معامل كرونباخ الفا والذي يعتمد على الاتساق الداخلي ويعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، وقد بلغت نسبة الثبات لاستبانة القيادة الإبداعية (0.96) مما يدل على أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3. 6 إجراءات الدراسة:

1. قامت الباحثة بحصر مجتمع الدراسة المكون من المعلمين والمعلمات في مديرية قباطية من المدارس الثانوية والبالغ عددهم (609) معلماً ومعلمة في مديرية قباطية، وذلك بالرجوع الى السجلات الرسمية في تلك المديرية.
2. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية عنقودية بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة المكون من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مديرية قباطية.
3. قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس الملحق رقم (3) والحصول على موافقة الجهات الرسمية على تطبيق الدراسة الملحق رقم (4).
4. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع (97) استبانة على عينة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مديرية قباطية.
5. قامت الباحثة بتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3. 7 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- التخصص: علوم طبيعية، علوم انسانية.
- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغيرات التابعة:

- 1- ممارسة المدراء للمرونة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- ممارسة المدراء للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين.

3. 8 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ الفا للتحقق من صدق الأداة وثباتها، وتم استخدام معادلة خط الانحدار لفحص العلاقة بين المتغيرات وذلك ضمن برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابة أفراد العينة على الفقرات المتضمنة في أداة الدراسة المتعلقة بالمرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين، وقد اهتمت الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التي دارت حول المتغيرات المستقلة (الجنس، التخصص، الخبرة في التدريس)، والمتغيرات التابعة (المرونة الإدارية، والقيادة الإبداعية).

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

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

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة واقع المرونة الإدارية وتم ترتيب مجالاتها ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للمجال، والجدول (1. 4) يوضح ذلك.

الجدول (1. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة واقع المرونة الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي للمجال.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	اتخاذ القرار	4.07	0.65	مرتفعة
1	الأنظمة والقوانين	3.92	0.80	مرتفعة
2	الأداء	3.92	0.81	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.66	مرتفعة

يوضح الجدول (1. 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة التي تقيس واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن واقع المرونة الإدارية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.98) مع انحراف معياري مقداره (0.66) وبالتالي جاء واقع المرونة الإدارية مرتفعاً.

وجاء في مقدمة هذه مجالات الاستبانة: مجال (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.65). في حين كان مجال الأنظمة والقوانين ومجال الأداء بنفس المستوى بمتوسط حسابي مقداره (3.92).

أولاً: مجال الأنظمة والقوانين

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأنظمة والقوانين، والجدول (4. 2) يوضح ذلك.

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنظمة والقوانين، مرتبة حسب تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال الأنظمة والقوانين	الرقم بالاستبانة
مرتفعة	0.73	4.11	لدى المدير القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة.	.1
مرتفعة	0.70	4.07	ينظر المدير إلى الأنظمة والقوانين على أنها منظمة للعمل.	.8
مرتفعة	0.89	4.04	يعمل المدير على ضبط الإجازات لتتلاءم مع القوانين والأنظمة.	.5
مرتفعة	0.90	4.01	يترك المدير مساحة للطلبة للتعبير عن آرائهم.	.9
مرتفعة	0.79	3.92	يستطيع المدير تطويع القوانين بما يلائم الهيكل الإداري في المدرسة.	.3
مرتفعة	0.92	3.91	يتقبل المدير وجهات النظر المعلمين المختلفة.	.6
مرتفعة	0.76	3.87	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات.	.2
مرتفعة	0.87	3.87	يطرح المدير رؤى متعددة للأنظمة والقوانين لتنظيم العمل.	.10
مرتفعة	0.75	3.81	يطبق المدير الأنظمة والقوانين بحرفيتها.	.7
مرتفعة	1.06	3.41	يتغاضى المدير عن تطبيق القرارات في حالات معينة.	.4
مرتفعة	0.81	3.92	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4. 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الأنظمة والقوانين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

مستوى الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.92) مع انحراف معياري مقداره (0.81) وبالتالي جاء مستوى الأنظمة والقوانين لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية مرتفعاً.

وجاءت في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدى المدير القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.73). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتغاضى المدير عن تطبيق القرارات في حالات معينة) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (1.06).

ثانياً: الأداء

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء، مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	مجال الأداء	الرقم بالاستبانة
مرتفعة	.75	3.96	ينكيف المدير مع نماذج التقييم التي تصدرها وزارة التربية.	.6
مرتفعة	.85	3.93	يستطيع المدير تحريك الموارد البشرية لتطوير الأداء.	.10
مرتفعة	1.05	3.90	يبتعد المدير عن الانفعال والعصبية أثناء الحوار مع الآخرين.	.1

مرتفعة	.92	3.88	يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في أداءه.	.5
مرتفعة	.86	3.87	يقدم المدير أفكاراً جديدة لتطوير العمل ببسر وتلقائية.	.2
مرتفعة	.89	3.82	لدى المدير القدرة على تقييم الأداء بموضوعية.	.9
مرتفعة	.91	3.82	لدى المدير القدرة على تقييم الأداء بدقة.	.7
مرتفعة	.98	3.82	يستطيع المدير تغيير أسلوب الإدارة وفق مصلحة العمل.	.4
مرتفعة	.93	3.74	يستطيع المدير توظيف الموارد المادية لتطوير الأداء.	.8
مرتفعة	.90	3.72	يتقبل المدير النقد في الأساليب التي يتبعها لتقويم الأداء.	.3
مرتفعة	0.81	3.92	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4. 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن الأداء لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.92) مع انحراف معياري مقداره (0.81) وبالتالي جاء الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية مرتفعاً.

وجاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتكيف المدير مع نماذج التقويم التي تصدرها وزارة التربية) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.75). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتقبل المدير النقد في الأساليب التي يتبعها لتقويم الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.90).

ثالثاً: مجال اتخاذ القرار

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال اتخاذ القرار، والجدول (4. 4) يوضح ذلك.

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال اتخاذ القرار، مرتبة تنازلياً.

الرقم بالاستبانة	مجال اتخاذ القرار	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتحمل المدير المسؤولية في اتخاذ القرار.	4.27	.74	مرتفعة
7	يستطيع المدير اتخاذ القرارات الصحيحة بشكل سريع.	3.88	.76	مرتفعة
8.	لدى المدير شجاعة كافية لتغيير قراراته عند اقتناعه بعدم صحتها.	3.88	.85	مرتفعة
9.	يستطيع المدير اتخاذ القرارات بشكل منظم.	3.86	.76	مرتفعة
10.	يتخذ المدير قراراته بعد الاطلاع على جميع الحثيات.	3.86	.78	مرتفعة
5.	تتسم قرارات المدير بالتسامح.	3.79	.83	مرتفعة
2.	يضع المدير حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجهه.	3.74	.81	مرتفعة
3.	يعمل المدير على تعديل القرارات التي يتخذها وفق المستجدات.	3.74	.88	مرتفعة
4.	يشرك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار.	3.67	.97	متوسطة
6.	يستفيد المدير من الرأي المخالف لرأيه في اتخاذ قراراته.	3.64	.93	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.07	0.65	مرتفعة

يوضح الجدول (4. 4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.07) مع انحراف معياري مقداره (0.65) وبالتالي جاء مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية مرتفعاً.

وجاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتحمل المدير المسؤولية في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.74). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يستفيد المدير من الرأي المخالف لرأيه في اتخاذ قراراته) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.93).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4. 5) يوضح ذلك.

الجدول (4. 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً.

الرقم بالاستبانة	القيادة الإبداعية	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	الدرجة
22.	يوظف التكنولوجيا في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	4.14	.81	مرتفعة
12.	يثق المدير في قدراته لتحقيق الأهداف المخططة.	4.08	.85	مرتفعة
11.	يعدل المدير في طريقة حل المشكلة للوصول أنسب الحلول.	4.05	.78	مرتفعة
30.	يحصل على المعلومات من مصادر عديدة ومتنوعة.	4.04	.79	مرتفعة
10.	يركز المدير على الجودة في الأداء.	4.01	.85	مرتفعة
16.	يشرك المدير المجتمع المحلي في رسم الخطط التطويرية.	4.00	.82	مرتفعة
13.	يتصرف المدير بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.	4.00	.84	مرتفعة
21.	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	4.00	.88	مرتفعة

مرتفعة	0.90	4.00	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	29.
مرتفعة	.99	3.97	يتميز المدير ببشاشة تجعل التعامل معه مريح.	7.
مرتفعة	.81	3.93	يطرح المدير حلولاً متنوعة للمشكلات.	18.
مرتفعة	.83	3.93	يستمر المدير في العمل لفترات طويلة من أجل الوصول لحلول جديدة.	15.
مرتفعة	.89	3.93	يهتم المدير بمشاعر وسلوكيات الآخرين وفق المواقف	1.
مرتفعة	.74	3.91	يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	20.
مرتفعة	.93	3.91	يشجع المدير المرؤوسين على طرح الأفكار الجديدة وإن كانت غريبة.	8.
مرتفعة	.80	3.91	يمزج بين الأفكار المختلفة ليصنع منها أفكار إدارية جديدة.	23.
مرتفعة	.80	3.90	يستطيع المدير مواجهة أكثر من مشكلة في وقت واحد.	6.
مرتفعة	.84	3.89	يستطيع المدير اقتراح أكثر من حل للمشكلة.	4.
مرتفعة	.87	3.85	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع التربوية.	27.
مرتفعة	.93	3.82	يهيئ نفسه بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليه.	28.
مرتفعة	.83	3.81	لدى المدير القدرة على توليد أفكار جديدة.	17.
مرتفعة	.91	3.81	يمتلك المدير مهارة الاستماع للمرؤوسين.	5.
مرتفعة	.88	3.80	يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد.	25.
مرتفعة	.89	3.74	يجمع المدير أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.	3.
مرتفعة	.87	3.71	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	24.
مرتفعة	.87	3.70	يوظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.	26.
متوسطة	.86	3.64	يميل المدير للأعمال التي فيها تحد لقدراته وإمكاناته.	14.
متوسطة	.89	3.63	يستطيع المدير التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	2.
متوسطة	.92	3.63	يعمل المدير على تقديم حلول غير مألوفاً للمشكلات.	9.
متوسطة	.82	3.57	يأتي المدير بأفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين.	19.
مرتفعة	0.72	3.99	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (4. 5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان التي تقيس درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.99) مع انحراف معياري مقداره (0.72) وبالتالي جاءت درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية مرتفعة.

ورتيبت فقرات الاستبيان ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوظف التكنولوجيا في مجال تطوير العمل الإداري والفني) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.81). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يأتي المدير بأفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.82).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل يختلف واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (4. 6) يوضح ذلك.

الجدول (6. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	41	4.18	0.61	90	2.68	0.01
أنثى	51	3.82	0.66			

يتبين من خلال الجدول (6.4) أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.01) وهي أقل من (0.05) وقيمة (t) تساوي (2.68)، وبناء عليه هناك فروق دالة احصائياً في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

لفحص هذه تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، والجدول (7. 4) يوضح ذلك.

الجدول (7. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
علوم طبيعية	22	4. 11	0. 49	85	1. 29	0.19
علوم إنسانية	65	3. 91	0. 69			

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.19) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t تساوي (1.29)، وبناء عليه لا توجد فروق دالة احصائياً في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (8. 4) يوضح ذلك.

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	15	3.96	0.66
5-10 سنوات	25	3.98	0.53
أكثر من 10 سنوات	51	3.98	0.72
المجموع	91	3.97	0.66

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (9.4):

الجدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.002	2	0.001	.003	0.997
داخل المجموعات	39.454	88	0.448		
المجموع	39.456	90			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.003) ومستوى الدلالة (0.99) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيته قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية التالية:

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية للقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (10. 4) يوضح ذلك.

الجدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	41	4. 12	0. 57	90	1. 60	0.11
أنثى	51	3. 88	0. 82			

يتبين من خلال الجدول (10.4) أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.11) وهي قيمة أكبر من (0.05) وقيمة t تساوي (1.60)، وبناء عليه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجة

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، والجدول (11.4) يوضح ذلك.

الجدول (11.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
علوم طبيعية	22	4.14	0.82	85	1.34	0.18
علوم إنسانية	65	3.90	0.68			

يتبين من خلال الجدول (11.4) أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0.18) وهي قيمة أكبر من (0.05)، وقيمة t تساوي (1.34)، وبناء عليه لا توجد فروق في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الصفرية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (12.4) يوضح ذلك.

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	15	4.13	0.39
5-10 سنوات	25	4.20	0.52
أكثر من 10 سنوات	51	3.82	0.83
المجموع	91	3.97	0.71

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (13.4):

الجدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.06	2.85	1.40	2	2.80	بين المجموعات
		0.49	88	43.64	داخل المجموعات
			90	46.44	المجموع

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.85) ومستوى الدلالة (0.06) وهي أكبر من (0.05)، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

5.2.4 ما العلاقة بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويله إلى الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (r) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية، والجدول (14.4) يبين ذلك:

الجدول رقم (14.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية.

المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية		
الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (ر)	القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية
0.00	0.63	

يلاحظ من الجدول (14.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.633)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، ويترتب على ذلك وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال إجابة أفراد العينة على الفقرات المتضمنة في أداة الدراسة المتعلقة بالمرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين. وقد اهتمت الدراسة بالإجابة عن أسئلة الدراسة التي تدور حول المتغيرات المستقلة (الجنس، التخصص، الخبرة في التدريس)، والمتغيرات التابعة (المرونة الإدارية، والقيادة الإبداعية).

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمجالات الدراسة والدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.98) وبانحراف معياري (0.66) وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة الإدارية كان مرتفعاً.

وترى الباحثة أن السبب في كون المرونة الادارية مرتفعة هو أن تطبيق المرونة في المدارس يساعد في تسيير العمل بشكل سلس وفي إنتاج معارف جديدة وتجميعها وتحويلها وبنها وتقاسمها، حيث برز الاهتمام بالمرونة بسبب الحاجة إلى الاعتماد بشكل أكبر على اللامركزية ، حيث أصبحت المعرفة والمعلومات الركيزة الأساسية للعمل الاداري الناجح في المدرسة وصحة الموقف الذي يعتمد على حجم المعلومات ونوعيتها والمعارف المتاحة لحظة الحاجة إليها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الربيعاني (2015) التي بينت نتائجها أن المرونة الادارية لدى مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة عالية، حيث تأتي المرونة المتعلقة بمجال إجراءات وآليات العمل بالمرتبة الاولى، تليها المرونة المتعلقة بمجال الأداء والتقييم، وفي المرتبة الثالثة تأتي كل من المرونة المتعلقة بمجال الأنظمة واللوائح، والمرونة المتعلقة بمجال اتخاذ القرارات. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2017) والتي بينت نتائجها أن المرونة الإدارية تمارس في المدارس في دولة الكويت بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

2.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمجالات الدراسة والدرجة الكلية، التي تعبر عن مستوى القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية

(3.99) مع انحراف معياري مقداره (0.72)، وبالتالي بينت نتائجها بأن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية مرتفعة.

وتعزو الباحثة السبب في كون مستوى القيادة الإبداعية مرتفعاً في المدارس إلى أن مديري المدارس لديهم أساسيات مهارة التعامل مع المشكلات المدرسية، ولذلك فهم يدركون المشكلات التي تحدث في داخل مدارسهم ويعملون على تحديدها، ويحسنون التعامل مع أطراف المشكلة، مراعين مشاعر الآخرين في المواقف والظروف المختلفة حسب نوع المشكلة وطريقة التعامل معها. إضافة لذلك أصبح المديرين يشعرون بأهمية المبادرة الذاتية لتعامل مع المستجدات بعيداً عن الحلول التقليدية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2013)، والتي توصلت من خلال نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82).

3.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يختلف واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وبين الجدول (4. 6) وجود فروق في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

تعزو الباحثة وجود فروق في درجة تبني المدراء للمرونة الإدارية الى أن المدراء الذكور يبادرون الى تبني سلوكيات ادارية وسطية ولا يميلون الى تطبيق الانمة القوانين بحرفيتها، وترى الباحثة ان المديرات يتجهن الى تطبيق الانظمة والقوانين كما هي. وقد يعود ذلك إلى أن المدراء يتمتعون بمساحة أكبر في التعاملات وحرية التنقلات أكثر من الإناث اللواتي تكون مساحة عملهن وتنقلاتهن وأوقاتهن محصورة أكثر من الذكور بسبب طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهن في الحياه اليومية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ايساكس(2003) التي بينت أن المدير ذو مستوى عالي من المرونة من حيث تنظيم الأفكار والمبادرة، وتمكين الممارسات القيادية والمرونة والإلهام، وأن نمذجة طرق العمل وروح التشجيع تكون أقرب للمدير الفعال.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2017) حيث أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المرونة الإدارية تعزى لمتغير الجنس .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

يوضح الجدول (7.4) عدم وجود فروق في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري ذات طبيعة مكتبية يتقارب في اداءها اصحاب التخصصات المختلفة، أما المرونة الإدارية فهي أساسية ولها أهداف واضحة يجب أن يمتلكها المدير بغض النظر عن تخصصه.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفاضل (2015) حيث أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المرونة الإدارية تعزى لمتغير التخصص .

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح الجدول (8.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء الجدد والقدامى يتبادلون الخبرات فيما بينهم ويستفيدون من تجاربهم ويعممونها فيما بينهم.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الربيعاني (2015) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات المرونة الإدارية في المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرة .

4.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين باختلاف (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

يوضح الجدول (10.4) عدم وجود فروق في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظرة المعلمين والمعلمات إلى الأمور وحكمهم عليها هي نظرة واحدة لا تتأثر بالجنس وذلك بسبب كونهم يعيشون تحت نفس الظروف وفي بيئة واحدة. فالقيادة الإبداعية إذا تمت ممارستها بالشكل الصحيح من قبل المدراء تساعد المعلمين والمعلمات أيضاً على القيادة الإدارية بشكل صحيح مما يؤدي إلى الرفع من مستواهم الإداري.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرحالة (2002) حيث أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإبداعية تعزى لمتغير جنس المدير. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السوداني (2016) حيث أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حورية (2013) حيث أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس .

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

يوضح الجدول (11.4) عدم وجود فروق في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، وبذلك قبول الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات بخصوص درجة التزام المدراء بالقيادة الإبداعية تعزى لمتغير التخصص إلى أن القيادة الإبداعية لها علاقة بشخصية الإنسان الذي يسعى إلى الحلول الخلاقة والمبتكرة، وبالتالي فإن التخصص ليس عاملاً حاسماً في القيادة الإبداعية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حورية (2013) حيث أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإبداعية تعزى لمتغير التخصص.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة السلمي (2012) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية تبعاً لمتغير التخصص.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح الجدول (12.4) يوضح عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات بخصوص درجة التزام مديري المدارس للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إلى أن القيادة تتواجد لدى الفرد منذ بداية حياته والأهل يبدوون بتعليم أولادهم كيفية التعامل والتصرف مع الآخرين، والصفات القيادية تساعد على الرفع من قيمة الفرد أمام نفسه أولاً، وأمام الآخرين ثانياً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبابنة والشقران (2013) التي فحصت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وبينت عدم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2012) حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير القيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

5.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما العلاقة بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتحويله إلى الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

يبين الجدول (4. 14) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.63)، وأن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، ويترتب على ذلك وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المرونة الادارية كما عرفناها سابقاً هي الحاجة إلى تلبية التوقعات المختلفة الخاصة بكافة الطلبة من الخلفيات المختلفة، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية، والإيفاء بالتفصيلات الخاصة بكافة المساهمين في العملية التعليمية، وبالتالي هذا ينطبق على مفردات القيادة الإبداعية، حيث أن مهارة وخاصة المرونة الإدارية حالة تليق بالقيادة الذين يتحملون المسؤولية، مسؤولية المؤسسات والدول والمنظمات، ولا يمكن التعامل معها بمعزل عن المهارات والخواص الأخرى الأساسية لبناء القيادات وتنمية المهارات القيادية. ولذلك ينبغي العمل على تنميتها ضمن باقة من المهارات والخواص المترابطة التي يؤثر بعضها ببعض. كما أن مهارة المرونة الإدارية ليست مهارة تولد مع الإنسان، وهي ليست حكرًا على أحد، كما أنها يمكن تنميتها بالتدريب، أو بمعنى أكثر دقة يمكن التدريب على الأفكار والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات التي تُبنى عليها المرونة في العادة. وبالتالي فإن المرونة من الخصائص التي يجب أن يتمتع فيها القائد حتى تكون القيادة ابداعية.

التوصيات:

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

1. عقد دورات تدريبية من قبل مديريات التربية والتعليم حول المرونة الإدارية والالتزام بسمات القيادة الإبداعية والالتزام بها أثناء مزاوله المهنة.
2. إجراء المزيد من الدراسات حول المرونة الادارية لمدرء المدارس والقيادة الإبداعية.
3. تشجيع مدرء المدارس الذين يمارسون المرونة الإدارية من خلال اعتبارهم نموذجاً للمدرء الآخرين.
4. تضمين موضوع المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية في محتوى برامج القيادة المدرسية.
5. أن تقوم الإدارة العامة لمتابعة الميدان بتضمين بند المرونة الإدارية كمعيار من معايير تصميم الاداء.

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابو سن، أحمد. (2012). ادارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ط4، السودان.

أحمد احمد ابراهيم (2002)، تحديث الادارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر.

الأحمدي انس (2009) المرونة، مؤسسة الامة للنشر والتوزيع، الرياض .

البدري، طارق. (2005). الاساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر، عمان، الاردن.

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

جلدة، سليم، وعبودي، زيد. (2006) . ادارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان.

الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. (2012) . واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.

حسان، حسن (2013) الادارة التربوية، ط3، دار المسيرة، عمان.

حسان، حسن (2005) الادارة التربوية، دار المسيرة، عمان.

حورية، علي حسين. (2013) . فعالية القيادة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. مجلة دراسات للعلوم التربوية، 40 (1)، 410-428.

حسين، حريم. (2006). مبادئ الدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد، عمان

خير الله، جمال. (2015). الابداع الإداري دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الربيعاني، مها . (2015) . درجة ممارسة المرونة الادارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

الرحاحلة، سامي. (2002) . ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.

رزيق، حنان. (2015) . القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة، الجزائر.

الزهراني، مريم بنت أحمد بن محمد. (2013) . القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

سعدية، نافع. (2015). القيادة الادارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

سلطان، محمد. (2002). السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

السلمي، سعود سعيد مسفر. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة في جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السودي، سناء راجي أحمد. (2016). درجة ادارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشربيني، زكريا وصادق، سرية (2002) اطفال عند القمة، الموهبة والتفوق العقلي والابداع، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر .

صالح، قيس وباني، باسمه . (2012) . القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 138 – 113، (4)15.

الصيرفي، محمد. (2006). القيادة الإبداعية والإدارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

الغازمي، محمد. (2006) . القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض.

عبابنة، رامي والشقران، رامي. (2013): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 459-486.

عبد الوهاب، علي محمد. (1982)، مقدمة في الإدارة. معهد الادارة العامة، السعودية.

العتيبي، ضرار. (2013) . العملية الإدارية دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن.

العجمي، محمد (2013) الادارة التربوية، ط3، دار المسيرة، عمان.

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

عطوي، جودت. (2004). الادارة المدرسية الحديثة/ مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار العلم والقافة والنشر، القاهرة، مصر.

عساف، عبدالعطي. (2002)، مبادئ الادارة المفاهيم والاتجاهات، المكتبة الوطنية، الرياض.

العنزي، عبدالله. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للمرونة الادارية وعلاقتها بمستوى الكفاءة الوظيفية للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.

العياصرة، علي، الفاضل، محمد. (2006) . الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الغزو، فانتن عوض (2010) القيادة والإشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

الفاضل، مها وليد علي. (2015): تطبيق مفهوم المنظمة المرنة في الجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة جامعة بابل، 23 (2)، 911-929.

القرشي، ليلي. (1425هـ). القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

كنعان، نواف. (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.

مصطفى، احمد سيد، (2001) نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية. المؤتمر العربي الثاني في الادارة، القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .

- نجم عبود، نجم .(2015).، القيادة الابداعية، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، طارق. (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

المراجع الاجنبية

- Australian Institute of management .(2012). **Managing In Flexible work.** Australian Institute of management NSW& ACT Training Center.
- Buijserd, K. (2009). **Demand-based learning in higher education from an organizational perspective.** Unpublished Master thesis. University of Twent, Netherlands .
- Domeck, C (2008): **An Investigation To Determine The Perceptions Of Resilience In Educational And Business Leadership Personnel In Central Florida.** Unpublished PhD, University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Fellenz, M. A. (2000). **Flexibility in Management Theory: Towards Clarification of an Elusive Concept.** Social Science Research Network, Available online at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1098111.
- Jaradat, S & Qablan, A (2010): Increasing flexibility and value of management education during the present economic downturn. **Strategic Change** 19, 259-274.
- Hilhorst, C. A. R. (2008). **Reacting to Risks with Real Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects** « Responding to Risks with Real Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects. Doctor Dissertation. University of Tilburg.
- Michelle, N. (2012). **Leading urban schools takes more than leadership skills a study about how school leaders resilience can affect student achievement.** PHD, University of Pennsylvania, Philadelphia.

- Offutt, S. (2012) . **An Examination of the characteristic, Resilience, and leadership practices in public school elementary**, Ph.D, University of West Virginia, America.
- Pope, Jason. (2011) . **The relationship of principal resiliency to job satisfaction and work commitment: an exploratory study of k – 12 public school principals in Florida**, PHD, University of South Florida, America.
- Plessius, H & Ravesteyn, P .(2010). **The paradox of more flexibility in education better Control of educational Activities as a prerequisite for more flexibility**. International Federation for information Processing, ,Australia, p 301-309.
- Peter, Riley.(2001).**Flexibility at Work**. PHD, University of South Florida, America.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. **Academy of Management Journal**, 46 (6), 703–714.
- Sarantinos, V. (2007). Flexibility in the workplace: What happens to commitment? **Journal of Business and Public Affairs**, 1 (2), 1-10.

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة العلمية
1	أ. د محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2	د. محمد شعيبان	جامعة القدس
3	د. ابراهيم عرمان	جامعة القدس
4	د. اشرف ابو خيران	جامعة القدس
5	د. نهى عطير	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
6	د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
7	د. نضال القاسم	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية "بعد التحكيم".

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس



استبانة

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة:.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربيه قباطية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس. يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الاستجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بان جميع إجاباتك سوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة

آلاء العارضة

الجزء الأول:

المعلومات العامة : الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق على حالتك

الجنس : ذكر أنثى

التخصص : علوم طبيعية علوم انسانية

الخبرة في التدريس : أقل من 5 سنوات 5 – 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني أولاً: استبانة المرونة الإدارية

1 - مجال الأنظمة والقوانين

الرقم	الفقرات	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	لدى المدير القدرة على التكيف مع الأنظمة الجديدة.				
2	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات.				
3	يستطيع المدير تطويع القوانين بما يلائم الهيكل الإداري في المدرسة.				
4	يتغاضى المدير عن تطبيق القرارات في حالات معينة.				
5	يعمل المدير على ضبط الإجازات لتتلاءم مع القوانين والأنظمة.				
6	يقبل المدير وجهات النظر المعلمين المختلفة.				
7	يطبق المدير الأنظمة والقوانين بحرفيتها.				
8	ينظر المدير الى الأنظمة والقوانين على أنها منظمة للعمل.				
9	يترك المدير مساحة للطلبة للتعبير عن آرائهم.				
10	يطرح المدير رؤى متعددة للأنظمة والقوانين لتنظيم العمل.				

2- مجال الأداء

1	يبتعد المدير عن الانفعال والعصبية أثناء الحوار مع الآخرين.				
2	يقدم المدير أفكاراً جديدة لتطوير العمل ببسر وتلقائية.				
3	يقبل المدير النقد في الاساليب التي يتبعها لتقويم الاداء.				
4	يستطيع المدير تغيير أسلوب الادارة وفق مصلحة العمل.				
5	يحرص المدير على معرفة نقاط القوة والضعف في أداءه.				
6	يتكيف المدير مع نماذج التقويم التي تصدرها وزارة التربية.				
7	لدى المدير القدرة على تقييم الاداء بدقة.				
8	يستطيع المدير توظيف الموارد المادية لتطوير الأداء.				
9	لدى المدير القدرة على تقييم الاداء بموضوعية.				
10	يستطيع المدير تحريك الموارد البشرية لتطوير الأداء.				

3- مجال اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتحمل المدير المسؤولية في اتخاذ القرار.					
2	يضع المدير حلولاً ابداعية للمشكلات التي تواجهه.					
3	يعمل المدير على تعديل القرارات التي يتخذها وفق المستجدات.					
4	يشرك المدير المعلمين في عمليات صنع القرار.					
5	تتسم قرارات المدير بالتسامح.					
6	يستفيد المدير من الرأي المخالف لرأيه في اتخاذ قراراته.					
7	يستطيع المدير اتخاذ القرارات الصحيحة بشكل سريع.					
8	لدى المدير شجاعة كافية لتغيير قراراته عند اقتناعه بعدم صحتها.					
9	يستطيع المدير اتخاذ القرارات بشكل منظم.					
10	يتخذ المدير قراراته بعد الاطلاع على جميع الحثيات.					

ثانياً: استبانة القيادة الابداعية

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يهتم المدير بمشاعر وسلوكيات الآخرين وفق المواقف المختلفة.					
2	يستطيع المدير التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.					
3	يجمع المدير أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.					
4	يستطيع المدير اقتراح أكثر من حل للمشكلة.					
5	يمتلك المدير مهارة الاستماع للمرؤوسين.					
6	يستطيع المدير مواجهة أكثر من مشكلة في وقت واحد.					
7	يتميز المدير ببشاشة تجعل التعامل معه مريح.					
8	يشجع المدير المرؤوسين على طرح الأفكار الجديدة وان كانت غريبة.					
9	يعمل المدير على تقديم حلول غير مألوفة للمشكلات.					

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10	يركز المدير على الجودة في الأداء.					
11	يعدل المدير في طريقة حل المشكلة للوصول لأنسب الحلول.					
12	يثق المدير في قدراته لتحقيق الأهداف المخططة.					
13	يتصرف المدير بحكمة في مواجهة ضغوط العمل.					
14	يميل المدير للأعمال التي فيها تحد لقدراته وإمكاناته.					
15	يستمر المدير في العمل لفترات طويلة من اجل الوصول لحلول جديدة.					
16	يشرك المدير المجتمع المحلي في رسم الخطط التطويرية.					
17	لدى المدير القدرة على توليد افكار جديدة.					
18	يطرح المدير حلولاً متنوعة للمشكلات.					
19	يأتي المدير بأفكار نادرة لا تخطر على بال الكثيرين.					
20	يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.					
21	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.					
22	يوظف التكنولوجيا في مجال تطوير العمل الإداري والفني.					
23	يمزج بين الأفكار المختلفة ليصنع منها أفكار ادارية جديدة.					
24	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.					
25	يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد.					
26	يوظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.					
27	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع التربوية.					
28	يهيئ نفسه بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليه.					
29	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.					
30	يحصل على المعلومات من مصادر عديدة ومتنوعة.					

-- انتهت الاستبانة --

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية_ جامعة القدس.

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

تاريخ: 2018/2/18

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين
قباطية

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
تقوم الطالبة : الاء عبد العزيز صدقي العارضة ورقمها الجامعي (21612855) ، بدراسة تتعلق برسالة
ماجستير بعنوان :
* المرونة الادارية وعلاقتها بالقيادة الابداعية لمديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية من وجهة
نظر المعلمين *

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ايناس ناصر
عميد كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

18.2.2018

20002 - القدس من ب 02-2794913

x 02-2794913 - Jerusalem P.O. Box 20002

ملحق رقم (4): الاذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم _ قباطية لتوزيع الاستبانة.

State Of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education
Qabatia



وزارة التربية والتعليم العالي

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي
قباطية

الرقم: ق/ 4 / 46 / 1532
التاريخ: 2018/02/20م

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين
تحية وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

أرجو تسهيل مهمة الطالب/ة (آلاء عبد العزيز صدقي العارضة) بإجراء دراسته/ا الميدانية بعنوان " المرونة الإدارية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية في مديرية قباطية من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك بتعبئة الاستبانة المعدة لهذه ، شريطة أن لا يؤثر ذلك سلباً على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام، ، ،

أ. محمد زكارنة

مدير التربية والتعليم العالي



ع.ع.ص.ع
[Signature]

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	أسماء المحكمين	1
84	الاستبانة في صورتها النهائية	2
88	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية _ جامعة القدس.	3
89	الاذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم _ قباطية لتوزيع الاستبانة.	4

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
40	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.	1.3
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين.	1.4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأنظمة والقوانين، مرتبة حسب الأهمية.	2.4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء، مرتبة حسب الأهمية.	3.4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال اتخاذ القرار، مرتبة حسب الأهمية.	4.4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين، مرتبة حسب الأهمية.	5.4
53	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.	6.4
54	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص.	7.4

55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	8.4
55	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع المرونة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	9.4
56	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.	10.4
57	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص.	11.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	12.4
59	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	13.4
60	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين المرونة الإدارية والقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قباطية.	14.4

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
أ	الإقرار	1
ب	الشكر والعرفان	1
ج	الملخص	1
هـ	ملخص الدراسة بالإنجليزية	1
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
1	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
4	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهمية الدراسة	5.1
6	أهداف الدراسة	6.1
7	محددات الدراسة	7.1
7	مصطلحات الدراسة	8.1
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	المرونة الإدارية	1.2
8	مفهوم المرونة الإدارية	1.1.2
9	أهمية المرونة الإدارية	2.1.2
10	المرونة في بيئة العمل	3.1.2
10	نظام العمل المرن	4.1.2
11	المرونة في إجراءات العمل	5.1.2
11	مجالات المرونة الإدارية	6.1.2
13	طرق تحسين المرونة في الإدارة التربوية	7.1.2
14	المشكلات التي تواجه تطبيق المرونة	8.1.2
15	القيادة	2.2
15	أركان القيادة	1.2.2
15	أهمية القيادة	2.2.2
16	أهمية القيادة الإدارية	3.2.2

17 عناصر القيادة	4.2.2
18 الأنماط القيادية التربوية	5.2.2
20 نظريات القيادة	6.2.2
25 علاقة الإبداع بالقيادة	7.2.2
26 صفات القائد المبدع	3.2
26 سمات القيادة الإبداعية	4.2
27 أهمية اتخاذ القرار	5.2
29 الدراسات السابقة	6.2
29 الدراسات العربية التي تناولت المرونة الإدارية	1.6.2
30 الدراسات العربية التي تناولت القيادة الإبداعية	2.6.2
34 الدراسات الأجنبية التي تناولت المرونة الإدارية	3.6.2
36 الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الإبداعية	4.6.2
37 التعقيب على الدراسات السابقة	7.2
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
39 مقدمة	1.3
39 منهج الدراسة	2.3
39 مجتمع الدراسة	3.3
40 عينة الدراسة	4.3
40 أدوات الدراسة	5.3
40 استبانة المرونة الإدارية	1.5.3
41 استبانة القيادة الإبداعية	2.5.3
42 إجراءات الدراسة	6.3
43 متغيرات الدراسة	7.3
43 المعالجة الإحصائية	8.3
44	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
45 نتائج أسئلة الدراسة	2.4
45 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
50 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
52 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
56 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.4

59 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.4
61	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
61 مناقشة نتائج الدراسة	1.5
61 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.1.5
63 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.1.5
64 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.1.5
67 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.1.5
70 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.1.5
72 التوصيات	
73 قائمة المراجع	
90 فهرس الملاحق	
91 فهرس الجداول	
93 فهرس المحتويات	