



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في  
المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين  
والمديرين

**The Reality of School Principals' Methods in the  
Governmental Secondary Schools of the Northern  
Governorates and its Relationship to the Creative  
Administration from the Point of View of Teachers and  
Principals**

إعداد الطالبة:

مجد أحمد إبراهيم عثمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في  
المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين  
والمديرين

**The Reality of School Principals' Methods in the Governmental  
Secondary Schools of the Northern Governorates and its  
Relationship to the Creative Administration from the Point of  
View of Teachers and Principals**

إعداد الطالبة:

مجد أحمد إبراهيم عثمان

بإشراف:

أ.د. تيسير أبو ساكور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022 م

واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في  
المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين  
والمديرين

**The Reality of School Principals' Methods in the Governmental  
Secondary Schools of the Northern Governorates and its  
Relationship to the Creative Administration from the Point of  
View of Teachers and Principals**

إعداد الطالبة:

مجد أحمد إبراهيم عثمان

بإشراف:

أ.د. تيسير أبو ساكور

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 27 / 07 / 2022م

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً ورئيساً

جامعة القدس المفتوحة

الاستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور



عضواً

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور محمد الطيبي



عضواً

جامعة النجاح الوطنية

الدكتور أشرف الصايغ

## تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه مجد أحمد إبراهيم عثمان؛ أفض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: مجد أحمد إبراهيم عثمان

الرقم الجامعي: 0330011910019

التوقيع: 

التاريخ: 2022/07/27



## الإهداء

إلى نبع الحنان ومن تعلمت منها معنى الصبر والايمان والتفاؤل

أمي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى قدوتي في الحياة الذي ترك فيَّ بصمه لن أنساها وهي المثابرة، وأن أضحى من أجل العلم؛

لأنه الرصيد الدائم الذي يفتخر ويعتز به، وعلمني الطيبة في التعامل والإخلاص

أبي الغالي.

إلى ذلك الرجل الذي وقف بجانبني في أول مراحل الدراسة زوجي... شكراً لك.

إلى أعلى ما في وجودي إلى روح الروح والقلب ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب

سعادتي في الحياة أبنائي وبناتي.

إلى السند الذين أفتخر وأعتز بهم، إلى من كانوا نبراسا يضيء حياتي أخي واخواتي.

إلى دكتور الغالي، وهو بمقام الأخ الداعم لي دكتور تيسير أبو ساكور شكراً له على جهوده.

إلى كل طلاب هذا العالم ..... إلى طلاب وطني الحبيب الذي أعتز وأفتخر به فلسطين.

أهديكم هذا الجهد المتواضع الذي تمثل في رسالتي.

## الباحثة

مجد أحمد إبراهيم عثمان

## شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق، وإلى من كان الداعم والمساند والمعزز الذي عمل معي بكل جهد وإخلاص من أجل أن تخرج رسالتي بأفضل حلتها، الذي علمني معنى الصبر من أجل أن يصل الإنسان إلى الهدف المنشود، د. تيسير أبو ساكور، مشرفي على هذه الرسالة.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي.

إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة الإدارية في الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتموها.

إلى من كان داعماً ومعززاً ومسانداً لي في كتابة رسالتي، الأستاذ مروان زهد صاحب القلب الطيب، أشكرك من أعماق قلبي.

الباحثة

مجد أحمد إبراهيم عثمان

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض والإقرار
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>12-1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة ومحدداتها
11	التعريفات الإجرائية والاصطلاحية
<b>50-13</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
36-14	الإطار النظري
50-37	الدراسات السابقة
<b>62- 51</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
52	منهجية الدراسة
52	مجتمع الدراسة وعينتها
54	أدوات الدراسة وخصائصها
60	متغيرات الدراسة
60	إجراءات تنفيذ الدراسة

62	المعالجات الإحصائية
<b>91-63</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
74	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
76	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
77	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
78	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
80	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
82	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
83	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
84	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
87	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
88	نتائج المقابلات
<b>106-92</b>	<b>الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها</b>
93	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
95	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
98	تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
98	تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
99	تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
100	تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها
101	تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها
102	تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها
103	تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها
104	تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها
105	تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها
106	التوصيات والمقترحات
<b>107</b>	<b>المراجع باللغة العربية</b>
<b>114</b>	<b>المراجع باللغة الإنجليزية</b>
<b>116</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
53	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين حسب المديرية والجنس	1.3
53	توزيع مجتمع الدراسة من المديرين حسب المديرية والجنس	2.3
54	توزيع عينة الدراسة من المعلمين حسب المتغيرات المستقلة	3.3
55	توزيع عينة الدراسة من المديرين حسب المتغيرات المستقلة	4.3
57	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له لدى مديري المدارس الثانوية (ن=20)	5.3
58	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له لدى مديري المدارس الثانوية (ن=20)	6.3
59	معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا موزعة حسب المقياس والمجال	7.3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين	1.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الإدارة بالأهداف	2.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة الديمقراطي	3.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة التسلسلي	4.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة الترابطي	5.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين	6.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الطلاقة	7.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المرونة	8.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الحساسية للمشكلات	9.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الأصالة	10.4
74	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية	11.4
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المديرية	12.4
76	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس	13.4
77	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	14.4
78	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	15.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	16.4

80	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة	17.4
81	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية	18.4
81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية	19.4
83	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس	20.4
84	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	21.4
85	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	22.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	23.4
87	اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة	24.4
88	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس	25.4

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
117	أدوات الدراسة قبل التحكيم	أ
123	قائمة المحكمين	ب
124	أدوات الدراسة بعد التحكيم	ت
130	كتاب تسهيل المهمة	ج

واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين

إعداد: مجد أحمد إبراهيم عثمان

إشراف: أ.د. تيسير أبو ساكور

2022

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة طبقية عشوائية، ضمت (374) معلماً في كل من مديريات (نابلس، رام الله والبيرة، والخليل)، طبقت عليهم الاستبانة، كما شملت (20) من مديري المدارس الحكومية أجريت معهم مقابلة، وذلك لأغراض الحصول على البيانات النوعية لإثراء نتائج الدراسة الكمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تفاوتت بحيث حصل مجال "الإدارة بالأهداف" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ومستوى مرتفع، بينما حصل مجال "أسلوب الإدارة التسلسلي" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.17)، ومستوى متوسط، وأظهرت نتائج المقابلة أن 80% من المديرين يستخدمون العديد من الأساليب المختلفة لتجديد العمل والتطوير منها حيث يشركون معلمهم في التخطيط الجيد، وتبادل الآراء واتباع طرق مبتكرة لحل المشكلات. وبينت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وأظهرت نتائج المقابلة أن 70% من المديرين يحرصون على الموازنة بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل، مع مراعاة



الموضوعية في تقييم الأداء لدى المعلمين، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغيرات (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة). وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين باختلاف المتغيرات: (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة المدرسية "الإدارة بالأهداف" و "الديمقراطي" و "التراسلي" والإبداع الإداري، وعلاقة ارتباط سلبية دالة إحصائية، بين الأسلوب "السلطي" والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية.

الكلمات المفتاحية: أساليب الإدارة المدرسية، الإبداع الإداري، مديري المدارس الثانوية الحكومية، المحافظات الشمالية (فلسطين).

**The reality of school principals' methods in the governmental secondary schools of the Northern Governorates and its relationship to the creative administration from the point of view of teachers and principals**

**Preparation: Majd Ahmed Ibrahim Othman**

**Supervision: Prof. Tayseer Abu Sakour**

**2022**

**Abstract**

The aim of this study is to explore the reality of school principals' methods in the governmental secondary schools of the Northern Governorates and its relationship to the creative administration from the point of view of teachers and principals. The study adopted the correlative descriptive approach, and a stratified random sample was selected, which included (374) teachers in (Nablus, Ramallah and Al-Birah, and Hebron) directorates. Also (20) school principals', with whom an interview is conducted, for the purposes of obtaining qualitative data to enrich the results of the quantitative study.

Results show the reality of school principals' methods among government secondary school principals of the Northern Governorates varied so "administration by objectives" ranked first, with an average of (4.14), and a high level, while "authoritarian administration" ranked last, with an average of (3.17), the results of the interview show that 80% of the principals use many different methods of innovation and development, as they involve teachers in planning, and innovative ways of solving problems, the results show the level of creative administration among school principals' in the governmental secondary schools of the Northern Governorates from teachers perspectives is high, with average (3.89). The results of the interview also show that 70% of principals are keen on balancing the requirements of school work with the needs of teachers, working to meet their needs and helping them determine work priorities, taking into consideration rationality in evaluating teachers' performance. The results of the study also show that, there are no statistically significant differences in the average of the reality of school principals' methods in the governmental secondary schools of the Northern Governorates according to the variables (directorate, gender, and qualification level), the presence of statistically significant differences according to the variable (years of experience). The results also indicate that, there are no statistically significant differences in the averages of creative administration among school principals' in the governmental secondary schools of the northern governorates according to: (directorate, gender, and qualification level), and the presence of

statistically significant differences according to the variable (years of experience). The results also indicate that, there is a positive statistically significant correlation between the reality of school principals' "objectives", "democratic", "correspondence" and administrative creativity, also, there is a negative statistically significant correlation between "authoritarian method", and administrative creativity.

**Key words: School principals methods, administrative creativity, school principals' in the governmental secondary schools, northern governorates (Palestine).**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة

يعتبر العمل الإداري من المؤشرات، والذي له مكانة كبيرة في المجتمعات باختلاف اتجاهاتها وقيمها وأهدافها، ما يكسبها مكانة هامة سواء على مستوى الأفراد كعناصر فاعلة ومؤثرة في مؤسساتهم المختلفة، أم على مستوى المؤسسات الإدارية باختلاف أنواعها واتجاهاتها من تجارية أو صناعية أو تربية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الإدارة في المجتمعات، وما تعكسه في إدارة توجهات العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها، فنتميز ما بين بعضها البعض بالطريقة المتبعة أو الأسلوب في كيفية توجيه الأفراد العاملين في تلك المؤسسات والتأثير بهم، الأمر الذي يجعل المؤسسات المميزة منها في نهج الإدارة تتفوق وتحلّ بمكانة اجتماعية هامة ومرموقة، ما له أثر كبير على إنتاجية المؤسسة والنهج المتبع في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

فالإدارة الناجحة هي القيادة الفاعلة بالمجتمع؛ والتي تنتهج الطرق المبتكرة في شق الطريق نحو المستقبل الأفضل للاهتمام بحساسية المكانة الإدارية التي يشغلها التربويين خاصة في أماكن عملهم، ما يدفعنا للقيام بعملية تقييم وتقويم مستمر للنشاط الإداري في المجتمع وما له أهمية في توجيه العاملين في تلك المؤسسات نحو المضي قدماً للنهوض بمجتمعاتنا وبناء مستقبل بعيد عن التبعية والتقليد (Mirinda, 2018).

وبسبب التطور الذي يشهده العالم في النظم التربوية، فإن مهام الإدارة المدرسية لا تنحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ السجلات وما إلى ذلك من مهام إدارية، بل تعدت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار إدارية وإشرافية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التربوية (هزايمة، 2015).

إن الافتراض القائل بأن جودة عمل مدير المدرسة ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة التدريس وتعلم الطلبة، بات افتراضاً مدرجاً تقريباً في كل استراتيجية إصلاح مدرسية رئيسة في العقدين المنصرمين، ولذلك فإن بعض النظم التعليمية المعاصرة تعتبر مدير المدرسة هو القائد التعليمي في هذه المدارس، حيث تعد عملية الإشراف والتقويم ومدى فاعليتها من مسؤوليته وتحدد عمليات الإشراف والتقويم نوعية المعلومات المطلوبة عن الطلبة والمعلمين وتسهيلات المدرسة والامتحانات. كل ذلك بغية الوصول إلى المخرجات التي ينبغي الوصول إليها لمقابلة المستوى المحدد من الأهداف (الراسبية، 2020).

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريسية باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح، ولقد كان ينظر إلى الإبداع باعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم، مثل الخصائص الموروثة التي لا يمكن تعلمها كالطول أو اللون أو الجنس غير أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع، فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه، مثل أي مهارة أخرى، علماً بأنه ليس من الضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، فلا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة متماثلة من الإبداع وذلك نظراً للفروقات الفردية الموجودة بينهم (العساف، 2013).

ولما يتميز به هذا العصر من التغيير والتطور السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد، ليتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة. ولا شك

في أن الإدارة تلعب دوراً هاماً وكبيراً في تقدم أي المجتمع، ما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حققته من تقدم ورقي إلا نتيجة لإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء، فالتقدم الكبير الذي نشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية، ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل (محمد، 2016).

وينطوي العمل الإداري المدرسي على كل نشاط بشري يومي، من تنسيق جهود العاملين في المدرسة بشكل منظم، ذهاباً لتحقيق أهداف الدراسة بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة، فلم تعد الإدارة المدرسية في هذا العصر مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد (عطوي، 2015).

وتشير الكثير من الدراسات مثل دراسة (عياصرة والفاضل، 2010)، و (العمامرة، 2012)، إلى أهمية الأساليب التي تتبعها الإدارة المدرسية ودورها في تحسين ما يتعلق بتحصيل الطلبة وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس، وبالنشاط المدرسي، والإشراف الفني، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي. إن الإدارة المدرسية ذات الكفاءة العالية تهتم بالأساليب التي تعنى بتطوير النواحي الفنية في المدرسة. فعملية الإبداع في إدارة المدرسة تعمل على اجتذاب الطلبة وزيادة رغبتهم للتعلم، كما تنمي قدرات العاملين وتهيئ الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم (المغذوي، 2015).

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي والمجال التعليمي، اتضح أن هناك فجوة بين نظريات تقويم الإدارة المدرسية والإبداع، وبين تطبيق هذه النظرية على أرض الواقع وفي ميدان الإدارة المدرسية، ومن هنا، تشكل لدى الباحثة قلقاً يسعى لرصد المشكلات والأسباب التي أدت لحدوث هذه الفجوة، وسعت من أجل تقريب نظريات التقويم التربوي من ممارسته على أرض الواقع، بهدف زيادة فعالية دور أخصائي التقويم (الإدارة المدرسية)، وزيادة وعيه للممارسات التربوية، وتسليط الضوء على أهمية دوره ونهجه للطرق والأساليب الإبداعية في عمليات التقويم المستمرة، والتي تمكنه من تطبيقها بطرق تتمتع بنكهة خاصة مبتكرة تجعله يشق لنفسه طريقاً وأسلوباً ونهجاً خاصاً.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الإبداع الإداري مهارة من المهارات الأساسية والهامة، والتي تعتبر حجر الأساس في تكوين وبناء المؤسسات التربوية وتطبيق الإبداع في شتى مجالات عمليات تقويم أساليب الإدارة المدرسية وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، ما يحث مديري المدارس على تحمل المسؤولية والتخطيط الجيد في ابتكار أساليب التقويم الإبداعية التي تدعم وتحفز العاملين في البيئة المدرسية، ويخلق الدافعية لديهم للعمل بالشكل الأمثل والأفضل والنهوض بالمؤسسة التعليمية التربوية نحو مستقبل أفضل.

وفي مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة، لأنه يفترض ألا يعمل بعيداً عن معتزك الحياة المعاصرة، لأن مهمته أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم والإبداع، كما توجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري، وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها (بلواني، 2008).

وبناء على ما تقدم، فقد سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:



ما واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية

وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات

الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى

متغيرات: (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات:

(المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباط بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً - التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

ثالثاً - التعرف إلى الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

رابعاً - التعرف إلى الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

خامساً - تقصي العلاقة بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

### 5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه ويقدر أهمية البحث تكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في عدة محاور:

- 1- تشكل هذه الدراسة قاعدة معرفية في واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعين حيويين في المجتمع ألا وهما واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري، وبالتالي تشكل هذه الدراسة منطلقاً مهماً للدراسات ذات العلاقة بهدف التوسع والبناء عليها في مجالات أخرى حول الموضوع.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

- 1- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات لتطوير واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري.
- 2- تمثل هذه الدراسة أهمية للباحث في مجال عمله، وتساعد في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

3- تسهم هذه الدراسة في إفادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في وزارة التربية على حد سواء وتشكل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

## 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث تجري هذه الدراسة في إطار المحددات

الآتية:

1.6.1 الحدود المكانية: يقتصر على مديريات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" من المحافظات الشمالية (فلسطين).

2.6.1 الحدود الزمنية: اقتصر إجراء هذه الدراسة على الفصل الأول للعام الدراسي 2021-2022.

3.6.1 الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" من المحافظات الشمالية (فلسطين).

4.6.1 الحدود المفاهيمية: تتمثل حدود الدراسة المفاهيمية في تفسير مصطلحات واقع أساليب الإدارة المدرسية، والإبداع الإداري وتوضيح أهم المتغيرات والمفاهيم ذات العلاقة والصلة بهما.

5.6.1 الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في استجابات الباحثين على فقرات وأسئلة

أدوات الدراسة من المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" من المحافظات الشمالية (فلسطين).

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة،

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

## 7.1 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الأساليب الإدارية: هي الطرق التي يتبعها مديرو المدارس في تحقيق الأهداف المنشودة في مدارسهم، وتشمل الطرق التي يتخذون بها القرارات، وكيفية التخطيط والتنظيم للعمل، وكيفية ممارستهم للإدارة (أبو قلبين، 2019: 21).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" لتنفيذ قراراته النابعة من أهداف يضعها لتسيير العملية التربوية في المدرسة والتي يظهر من خلالها تنظيمه للعمل وممارسته للإدارة.

الإدارة المدرسية: إظهار المتعلم لتعلمه من خلال القيام بعمل يقدم مؤشرات دالة على حدوث التعلم وتوظيف مهارات في ضوء النتائج التعليمية المراد تحقيقها" (العنزي والشنبه، 2018: 76).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: عبارة عن مجموعة الجهود التي تبذل من قبل مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" في المجال التعليمي لتوفير البيئة المناسبة والسليمة داخل المدرسة من أجل المحافظة على سير العملية التعليمية بالاتجاه المطلوب الذي تضعه الدولة والمجتمع.

الإبداع الإداري: "المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير)، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة" (السكرانة، 2011: 38).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: منظومة يشترك فيها مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله والبيرة، والخليل" من خلال تفكير عميق، وبشكل مرن وأكثر سلاسة، ولديه من الخبرات ما يطور في البيئة التربوية، من خلال حل المشكلات بشكل يخرج عن المألوف

بطريقة تعكس إيجاباً على الواقع التربوي، ويقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب  
ريادية لم يسبق لها مثيل.

مدير المدرسة اصطلاحاً: "المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها: التربوية،  
والتعليمية، والادارية، والاجتماعية، والقوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين  
من حوله لإنجاز اهداف محددة" (وزارة التربية والتعليم، 2008: 33).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات "نابلس، ورام الله  
والبييرة، والخليل" والذي يشغل أعلى منصب إداري داخل التنظيم الهيكلي في "المدرسة" وهو  
المسؤول المباشر عن كافة الأعمال والأنشطة الفنية والإدارية داخل مدرسته، كما يعد المسؤول امام  
مديرية التربية عن اي خلل فني أو إداري قد يحدث في مدرسته.

المحافظات الشمالية: وهي المحافظات التي عرفت باسم بمحافظات الضفة الغربية سابقاً، قبل أن  
تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتسميتها بهذا الإسم، وتشمل كل من طوباس والأغوار الشمالية،  
جنين، نابلس، قلقيلية، طولكرم، سلفيت، رام الله والبييرة، أريحا والأغوار، بيت لحم، الخليل (الجهاز  
المركزي للإحصاء، 2018: 5).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها محافظات "نابلس، ورام الله والبييرة، والخليل"

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 أساليب الإدارة المدرسية

##### 2.1.2 الإبداع الإداري

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بأساليب الإدارة المدرسية

##### 2.2.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

تشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، ولا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بحد ذاته، بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها. فالإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي وتتمتع بحرية أكبر في التصرف، والقيام بالأدوار المنوطة بها، من اتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان الأجنبية المتقدمة، مما يجعلها من الوحدات المهمة ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية في الإدارة التربوية (عابدين، 2009).

تغير هذا المفهوم وأصبح الطالب هو محور العملية التربوية، وأصبحت وظيفة الإدارة توفير بيئة مناسبة لتنمية شخصية الطالب من جميع جوانبها جسماً وعقلياً واجتماعياً وأخلاقياً، كما أصبح عمل الإدارة يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يسعى إليها المجتمع. وهذا الاتجاه الجديد لا يعني إهمال الجوانب الإدارية، أو النظام، أو التقليل من شأنها بل يعني أن الإدارة المدرسية أصبحت تهتم وتركز على أولوية العملية الاجتماعية، والتربوية، وتعمل على توجيه كل الوظائف الإدارية لخدمتها (عيسى، 2019).

حيث بدأت الإدارة التربوية بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة، وأخذت تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته بشكل متكامل في الجوانب الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، وذلك من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهها سليماً يضمن تحقيق هذا النمو، وركزت على أهمية الأهداف التربوية، وعملت

على تنظيم العديد من النشاطات والممارسات التي تؤدي في المؤسسات التربوية بما يكفل الإنجاز الأفضل لها. ولكن المفاهيم المتعددة للإدارة التربوية أوجدت أساليب متعددة وأنماطاً إدارية مختلفة، فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الإنفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرارات، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين لتسيير أعمال المدرسة وفق ما يراه المدرسون أثناء قيامهم بعملهم. وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري ويسير كل التنظيمات والنشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة (عطوي، 2015).

#### 1.1.2 أساليب الإدارة المدرسية:

##### 1.1.1.2 مفهوم أساليب الإدارة المدرسية

وتعرف الإدارة المدرسية على أنها: "مجموعة من عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمامرة، 2012: 18).

وتعرف بأنها: "مجموعة العمليات المقصودة التي يقوم بها الأفراد بفعالية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية لتحقيق الأهداف التربوية " (بسيسو، 2019: 21).

وتعرف بأنها "إدارة نظام التعليم والذي يجمع ما بين إدارة الموارد البشرية والمادية بهدف التخطيط ووضع الإستراتيجيات التربوية من أجل تنفيذ النظام التعليمي" (Connolly et al., 2017: 28)

أما أساليب الإدارة المدرسية فيمكن تعريفها على أنها "الطرق التي يتبعها مديرو المدارس في تحقيق الأهداف المنشودة في مدارسهم، وتشمل الطرق التي يتخذون بها القرارات، وكيفية التخطيط والتنظيم للعمل، وكيفية ممارستهم للإدارة" (Jackson & Parry, 2011: 85).

وتُعرف أساليب الإدارة المدرسية على أنها "نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبباً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية" (Orit et al., 2014: 45).

### 2.1.1.2 نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

بعد انعقاد أول اجتماع لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1946) في نيويورك تحت عنوان " المؤتمر القومي للمتخصصين في مجال الإدارة التعليمية " بدأت (الإدارة المدرسية) بالظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، وذلك مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين. ومنذ تلك اللحظة بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية وتتخذ لنفسها صفة بينها، شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى. وبهذا بدأ تطور ميدان الإدارة المدرسية كحقل دراسي، أو كعلم من العلوم التربوية المهمة، وبدأت الجامعات الأجنبية والعربية تصب اهتمامها على إنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال. باعتبار انتقال علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية والتعليم. إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة (مصطفى، 2008).

### 3.1.1.2 أهمية الإدارة المدرسية

وللدور الذي تلعبه المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية، ولأهمية علم الإدارة المدرسية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية، يتطلب في

الشخص الذي يقوم بقيادتها وإدارتها مواصفات، وإعداد خاص للقيام بكفاءة عالية بهذا العمل لتحقيق أهداف المجتمع (Thomas & Wheelen, 2006).

فالمدرسة مكان يجتمع فيه العديد من فئات المجتمع المختلفة من معلمين وموظفين وطلبة، ووجود قدر من المال ليس بكاف أن تدار المدرسة، فلا بد من وجود من يجمع بين إدارة الموارد البشرية والمالية حتى يتمكن من القيام بعمله على أكمل وجه، فوجود شخص يقرر ويوزع العمل حسب الوظيفة والأهمية والأنشطة التي يقوم بها كل فرد، هذا بالإضافة إلى الإرشاد والتوجيه والتنسيق القائم على التعاون، وتعزيز الروح المعنوية بين كافة هذه العناصر. وعلى ذلك فإن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى، فهي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتطوير المدرسة، فهي مسؤولية جماعية وليست فردية . ومن المهم وجود الإدارة المدرسية للاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية، من طلاب، ومدرسين، وموظفين، وأدوات تعليمية، وأموال لتحقيق حاجات الطلبة، وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم، ولهذا يجب أن تكون تصرفات وقرارات مدير المدرسة قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية ومفيدة (الزبدة، 2010).

وترى الباحثة أن أهمية الإدارة المدرسية تتلخص في دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه، والعمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات، وتهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية الطلبة، وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم، هذا بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وعقد ندوات ودورات لهم.

## 4.1.1.2 أهداف الإدارة المدرسية:

ومن الأهداف الأساسية التي تصبو الإدارة المدرسية تحقيقها بادئ ذي بدء بناء شخصية الطالب بناء عملياً، وعقلياً، وجسدياً، وتربوياً، واجتماعياً، ونفسياً، كما أن الادارة المدرسية تهتم بتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً لتحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة مما ينجم عنه سرعة إنجاز الأعمال، وتراعي الإدارة المدرسية تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة وتضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، كما تقوم بإعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية، وتشرف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً، كما تعمل الإدارة المدرسية على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق تشكيلها لمجالس الآباء والمؤسسات الثقافية الموجودة، وتعمل على توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

من هنا يتضح للباحثة أن الإدارة المدرسية ينصب اهتمامها في تنظيم العمل في المدرسة وتوجيهه على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها، وتحسين، وتطوير عملية التعليم والتعلم، ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة.

## 5.1.1.2 خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

تمتاز الإدارة المدرسية الناجحة بخصائص من خلالها تستطيع تحقيق الأهداف التربوية وذلك بعد التخطيط السليم الذي يعتمد على الموضوعية وتحقيق الهدف ضمن الإطار العام للمؤسسة التعليمية، ويتحدد تحقيق هذه الأهداف من خلال المواقف الايجابية والدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه، وتمتاز هذه الإدارة بقيادة بعيدة عن الإستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام، ولا ينفرد القائد بصنع القرارات بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك. كما أن

هذه الإدارة تعتمد على الإدارة إنسانية من حسن معاملة الآخرين، وتقديرهم، والإستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم (سعد، 2008).

ومن هنا تبرز مجموعة من الأساليب التي يمكن لمدير المدرسة كقائد تربوي ممارسة عمله من خلال استخدامها سواء خارج أو داخل البيئة المدرسية، فهو رجل التطور والتغيير، ويمارس دوره كموجه إداري وينظم الأمور التربوية داخل المدرسة، وهو حلقة الوصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومسؤول عن إثارة الجماعة للعمل، ورفع الروح المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها (محمد، 2016).

#### 6.1.1.2 أساليب الإدارة المدرسية:

إن عمل مدير المدرسة يتطلب منه التعامل مع مجموعات مختلفة من القوى البشرية، سواء داخل المدرسة أو خارجها. وعليه فإن عمل مدير المدرسة يتم في إطار شبكة علاقات إنسانية واسعة، يتعامل خلالها مع معلمين، وطلاب، ومشرفين تربويين، ومسؤولين من الوزارة ومديريات التربية والتعليم. ومن المهام والمسؤوليات المناطة بمدير المدرسة، ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في التعامل مع المسؤولين، والتعامل مع المرؤوسين، ومنها ما يقع في التعامل، والتفاعل التربوي الذي يكون بين مدير المدرسة، والمعلمين والذي يتناوله الجانب الإشرافي الذي يقوم به المدير مع المعلمين. كما يتعامل مدير المدرسة مع البيئة أو المجتمع المحيط بالمدرسة، والذي يتطلب منه التعامل معه ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة، والعلاقات الإنسانية التي يتعامل بها مدير المدرسة تشكل عنصر رئيس لنجاحه في تأدية وظائفه، وعامل ضروري لانسجام من يتعامل معهم، وتعاونهم في تحقيق أهدافه، وشرط من شروط الصحة النفسية، والطمأنينة، والرضا بين أفراد المجموعة، مما يجعلها أوفر إنتاجاً، ويحقق توافر العلاقات الإنسانية بالمدرسة (الهالي، 2018).

وفيما يلي نستعرض أساليب الإدارة المدرسية التي يتعامل بها مدير المدرسة مع البيئة

المدرسية سواء الخارجية أو الداخلية:

أولاً- أسلوب التحفيز: تكمن أهمية التحفيز لكل من العاملين والمؤسسة في المنفعة المتحققة على مستوى الأداء. ويمكن قياسها من خلال تحقيق الأهداف المعنوية والمادية، وهنا يمكننا تناول أهمية الحوافز على المستويين الفردي وعلى مستوى المنظمة. فالاعتراف بما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحتى على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو (المغربي، 2016).

وتؤثر المستويات المهارية للمعلمين ودوافعهم بشكل كبير على أسلوب الإدارة الذي ينتهجه مدير المدرسة، حيث أنه من الضروري للمدير تحقيق الأهداف المنشودة مع الحفاظ على العمل مع فريق فعال يشجعه ويحفزه على القيام بمهام عمله، فالمعلم صاحب المهارة الأقل أو غير متحمس للعمل يحفزه بأسلوب يحقق الهدف من ناحية ويثير الدافعية لدى المتعلمين من ناحية أخرى، بحيث يقوم المعلم بدوره على أكمل وجه، ويحتاج مدير المدرسة إلى دور أكبر للإشراف على المعلمين من الدور الذي يقوم به للإشراف على المعلمين ذوو الدوافع العالية (أبو قلبين، 2019).

ثانياً- أسلوب التفويض: بحيث يشارك المرؤوسين في صناعة القرار وتطبيقه، الأمر الذي ينعكس بدوره على دافعيتهم تجاه العمل وتحملهم للمسؤولية، ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وقدرتها في تحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل سلس ودونما عوائق، في حين يعالج مفهوم التفويض تفويض المسؤولية لجزء من مهامه لمن هو أدنى منه في التسلسل الهرمي الإداري ضمن حدود معينة وفي نطاق الضوابط والمعايير المهنية للمؤسسة. ويقوم المعلم بالعمل بتوكيل من المدير ضمن

حدود معينة تراعي الضوابط القانونية للمؤسسة، ويتحمل المعلم مسؤولية العمل بعد تفويض المدير له للقيام بعمل معين ضمن حدود وضوابط بشكل آن ومؤقت (المعاني وأخو رشيدة، 2009).

وبرغم تضمن ذلك مسؤولية المدير عن المعلم، إلا أن المسؤولية النهائية عن التقصير تبقى

على المسؤول المفوض للصلاحيات ولا يعفى منها أي المدير (الضفيري، 2018).

**ثالثاً- الأسلوب التقليدي:** يعتبر الفرد الكبير في السن القدوة، وأنه يمتلك المعرفة، والفهم الكثير عن أمور الحياة، ويترتب على ذلك طاعة الأفراد المحيطين له، وعدم الاعتراض على أي أمر يصدر من هذا القائد، حيث يتميز هذا النوع من الإدارة بعدم تقبل أي تغيير ليواكب التطور، وإذا حدث فإنه يقابل بالرفض من قبل القائد نفسه (الحريري، 2008).

**رابعاً- الأسلوب العقلاني:** يتميز هذا الأسلوب بأن المدير يقوم فقط بتطبيق الأنظمة، والقوانين، والتعليمات التي تم تشريعها من قبل المؤسسة، ولا يوجد فيها أي نوع من المرونة، ويتطلب على المرؤوسين الالتزام بما يمليه عليهم قائدهم، ويتم معاقبة كل فرد لا يلتزم بالتعليمات الموكلة له، ولا يمكن تغيير أي بند من بنود هذه التعليمات من قبل المدير، إلا إذا قامت الإدارة الرئيسية التي صاغت هذه التعليمات بإعادة صياغتها مرة أخرى (عياصرة والفاضل، 2010).

**خامساً- الإدارة الجذابة:** يتميز هذا النوع من الإدارة أن المدير محبوب من قبل المرؤوسين، ويعتبر القدوة والمثل الأعلى لهم، بحيث يقوم الموظفون بتلبية أوامره وتعليماته، ويتميز العمل مهما كان طبيعته بالنشاط، بوجود هذا المدير أو بغيبابه، ويصلح هذا النوع من الإدارة للمنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية (الحريري، 2008).

أما الأنماط الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة فيمكن تقسيمها إلى كل من الآتي:

**أولاً- النمط الأوتوقراطي أو التسلطي:** يقوم المدير باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع النمط التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين، ويتبع صيغة الأمر



غير القابلة للنقاش أو التفاوض، إلى جانب إتباع أسلوب الترهيب فقط في التعامل مع رؤوسيه، وتقييد حرية تصرف الموظفين بحيث يمنعهم من التصرف، أو القيام بأي عمل قبل إستشارته وإخباره بذلك (حافظ وآخرون، 2013).

### مفهوم الأوتوقراطية:

"كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية، وهي حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة" (الشنطي، 2016: 91).

### مميزات نمط الإدارة الأوتوقراطية:

ويتميز هذا النمط بصفات وخصائص تعكس سلوك المدير إزاء المواقف التي يواجهها أثناء عمله اليومي. فالمدير الأوتوقراطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من رؤوسيه. فيقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المدرسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من المعلمين، ويتولى بنفسه توجيه المعلمين وفقاً لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعته، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمامهم لمناقشة أوامره ويقوم بمحاسبة من يعارضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ (الزيودي، 2017).

### ركائز الإدارة الأوتوقراطية:

وتقوم الإدارة الأوتوقراطية على مجموعة من الركائز التي تندرج تحت تنفيذ الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالقائد ينفذ ويتبع مسؤولاً أعلى منه، فيلتزم بأوامره وتوجيهاته، ومن ثم يوجه تعليماته وأوامره للعاملين من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها، ونتيجةً لذلك يظهر في هذا النوع من الإدارة الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيتم وضع الخطط من قبل قيادات، ويكلف القائد المرؤوسين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط والتقييم، وبذلك يختفي في هذا النوع من

الإدارة الموضوعية، والدقة في التوجيه، والتقييم إذ يوجه القائد تعليماته إلى مرؤوسيه لاتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقاً لمدى تنفيذهم واتباعهم للتعليمات والتوجيهات التي تملى عليهم من قبل قيادة المدرسة. ويكون غياب دور العاملين عن المشاركة في القيادة إذ يقوم القائد بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة، ويلزم العاملين بالرجوع إلى القائد في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية العاملين وقلة انتمائهم للمهنة، وينتج عن ذلك غياب احترام شخصيات الأفراد نتيجة إلزامهم باتباع طرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها، كما يظهر في هذا النوع من القيادة إهمال الجوانب الروحية، والعاطفية، والنفسية، والاجتماعية، والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بالميول والاتجاهات (Harris, 2018).

ثانياً- الإدارة التسيبية أو الترسلية: هي عكس الإدارة الجذابة لأن هذا النوع يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل القائد المؤسسة، ويكون تابعاً للمرؤوسين، ويتميز العمل في هذه المؤسسة بالقلق والتوتر والفوضى، ويفتقر هذا النوع من الإدارة إلى التخطيط، ووضع البرامج، وعدم الرقابة على تنفيذ الموظفين لأعمالهم (عياصرة والفاضل، 2010).

ويطلق عليه مسميات أخرى مثل: السائبة، الحرة، والمطلقة. يتميز هذا الأسلوب بالمغالاة في إعطاء الحرية للعاملين والمرؤوسين نظراً لتمييز القائد بالشخصية المرحية، وتهيئة الظروف الملائمة، وتوفير البيئة السلمية لقيام المرؤوسين بواجباتهم، واتباع الأسلوب الذي يروونه مناسباً، وفعالاً من أي تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر القائد الترسلية للمرؤوسين على أنهم مستشارين، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة، فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي، والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش،

في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة، مما يجعل المرؤوسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم (هزايمة، 2015).

ومن خصائص هذا النوع من الإدارة أن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين بحيث تدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات، كما أنه لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الإتفاق عليه باعتباره ليس ملزماً، هذا بالإضافة إلى أن المدير يصرف معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات مهمة يستند عليها العمل (Lowe, 2010).

ومن أهم صفات المدير الترسلي أنه غير قادر على اتخاذ القرارات مع المرؤوسين، ويجد صعوبة في ضبط المرؤوسين، كما أنه لا يحرص على قيام وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم، ولا يحرص على إكساب المرؤوسين المهارات والقدرات التي ترفع من مستوى أدائهم، بالإضافة إلى أنه لا يهتم بمعالجة وتقويم الأخطاء ولا يحرص على اتخاذ اللازم تجاهها. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المرفوضة من وجهة الفكر المدير المعاصر لأنه يؤثر على الإنجاز والإنتاجية في العمل نتيجة تساهل المرؤوسين وعدم جديتهم في إنجاز ما يكلفون به من مهام لتساهل المدير وعدم قدرته على تحقيق الأهداف (Bakker & Xanthopoulou, 2013).

ومن مساوئ هذا النوع من الإدارة لا يعرف المرؤوسين الذين يعملون مع المدير موقفهم منه أو موقفه منهم، فهو يستمع لكل منهم بصبر، وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه المرؤوسين. كما يدعو المدير المرؤوسين إلى اجتماعات كثيرة في مواعيد غير محددة وبدون إعداد أو جدول أعمال، وعادة ما تنفض هذه الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة (Michael & Jambo, 2015)

ثالثاً- الإدارة الديمقراطية: يدعو هذا الأسلوب إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد، والمؤسسة في إتخاذ القرارات، والتغييرات بحيث المرؤوسين راضين عن القرارات

والتعليمات والمهام الموكلة إليهم، ويتقبلون أي تغيير دون الاعتقاد بأنه يؤثر على عملهم (حافظ وآخرون، 2013).

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقاً من فكرة أساسية هي تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة محصورة على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين، ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة، وتتم عن طريق التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل (الشريفي والنتح، 2011).

#### مميزات نمط الإدارة الديمقراطية:

ومن المميزات التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية هي الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والطلبة والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات، وميول، واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه، وقولبتهم في قالب واحد ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريب لدى المعلمين والطلبة (العجمي، 2015).

ويرتكز هذا النوع من الإدارة على التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل، أو التضارب في الاختصاصات، والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقص بين العاملين، مما يعزز تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية (Erçetin & Banerjee, 2015).

كما أن إشراك المعلمين في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ يعزز لديهم صفة الانتماء لمجموعته

وثقته بنفسه وبالأخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص. (Orit et al., 2014)

ويرى (العجمي، 2015) و(عطوي، 2015) أن القيادة الديمقراطية تقوم على مجموعة من الأسس كالآتي:

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والطلبة والمحافظة عليها، بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية وقولبتهم في قالب واحد ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقص بين العاملين.
- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
- إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية إذ يقوم المدير بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها واحترام شخصية الفرد وآراءه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته

بنفسه وبالآخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها.

ومن المآخذ التي تطرق إليها النقاد فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي الآتي:

- ما يؤخذ على المشاركة – كركيزة أساسية للإدارة الديمقراطية – من أنها تشكل مظهرا لتنازل المدير عن بعض مهامه الإدارية.
- ما يؤخذ على أسلوب الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد المدير التربوي بأراء مرؤوسيه من أنه غير علمي.
- قد يوجد بين العاملين في المدرسة من لا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل أن تصدر إليه القرارات والأوامر من المدراء.
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين وتأخرهم في الإبداع، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات (الغامدي، 2015).

#### 7.1.1.2 النظريات الحديثة في الإدارة التربوية

حاول العديد من دارسي الإدارة التربوية تحليل العملية الإدارية التربوية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال. ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة التربوية ما يلي:

## أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

### - نموذج جيتزلز

ينظر للإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين:

الجانب الأول: يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار ومهام لتحقيق الأهداف (البعد التنظيمي أو المعياري).

الجانب الثاني: يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم (البعد الشخصي).

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين؛ فإذا التقت النظرتان بين العاملين استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة ولن اختلفت النظرتان فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام (الزبيدي، 2015).

### - نموذج جوبا

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على انه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران:

المصدر الاول: المركز الذي يشغله والمتعلق بالدور الذي يمارسه؛ حيث يحظى بالسلطة التي يخولها هذا المركز.

المصدر الثاني: المكانة الشخصية وما يصحبها من قدرة على التأثير وهي قوة غير رسمية لا يمكن تفويضها. وكل رجال الإدارة يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم ولكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية وبالتالي يكونون قد فقدوا نصف قوتهم الإدارية.

يجب أن يتمتع رجل الإدارة بالسلطة وقوة التأثير معاً وهم المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة. (الريمي، 2013).

### ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثاً في القائد التربوي، ولا هي تابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة. (العجمي، 2015).

### ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي



توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- تحليل وتقييم المشكلة.
- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- جمع المادة (البيانات والمعلومات).
- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتفذيده وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات (الخوaja، 2014).

#### رابعاً: نظرية المنظمات

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها (عليما، 2016).

#### خامساً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقوه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة (هزايمه، 2015).

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري. ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها. وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات إلى صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات (الجازي، 2018).

وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها. وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم (بصديق وعطاب، 2015).

### سادساً: نظرية القيادة

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة، نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمدرسين والتلاميذ، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الانسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (أبو حامد، 2013).

## سابعاً: نظرية الدور

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقدة في المؤسسات التعليمية (المدارس) فعلى مدير المدرسة كقائد أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبين طبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن ان يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة (الخواجا، 2014).

ارتبط مفهوم الدور في علم النفس الاجتماعي حديثاً بمفهوم المركز والوضعية والمكانة التي يحصل عليها الفرد وبنسق أو نظام اجتماعي خاص حيث يرتبط الدور ارتباطاً وثيقاً بأنماط ونماذج السيرة وسلوك الفرد داخل هذا السياق، مثلاً كالثقافة التي حددت تحديداً قاطعاً طبيعة الأدوار الاجتماعية لأن المجتمعات أو الجماعات تتألف على اختلاف أنواعها من شبكة من الأدوار حيث تستمد أهميتها ومصادرها وتحديدها من خلال نظام القيم، المعايير والديانة السائدة في المجتمع كما تتأثر بالأيديولوجيات والثقافة والبيئة التي تميز وتكيف أسلوب حياة هذه الجماعة، وبالتالي تخصص الأفراد واكتسابهم وتعلمهم لأدوارهم ونشاطاتهم وممارساتهم اليومية وفقاً لاحتياجاتهم البيولوجية، النفسية، العائلية، والاجتماعية (بي طنشلا، 2016).

## ثامناً: نظرية النظم

لقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة (الغامدي، 2015).

تتألف الأنظمة التربوية من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل:  
أفراد النظام \_ جماعته الرسمية وغير الرسمية \_ الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه  
\_ طريقة بناءه الرسمي \_ التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها \_ والسلطة التي يشمل  
عليها.

أسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الادارية  
ونظرية النظم تطرح أسلوبا في التعامل ينطلق عبر الوحدات والاقسام وكل النظم الفرعية المكونة  
للنظام الواحد وكذلك عبر النظم المزامنة له فالنظام أكبر من مجموعة الاجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على الموضوعات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج  
المنطقي والأبحاث الإبداعية الخلاقة (Smith, 2010).

#### 8.1.1.2 نظريات أخرى في أساليب الإدارة التربوية

##### 1- نظرية البعدين في الإدارة

- هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس.
- هناك من القادة من يطغى على سلوكه النمط الاول وهناك من يطغى على سلوكه النمط

الثاني ولكن أكثر القادة يكون سلوكهم متوازنا (Ozmen & Muratoglu, 2013)

##### 2- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان

تساعد نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان في تفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس  
القيادة. وفي هذه يفكر بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما  
سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد ثم يقارن المرود بالتكاليف لتقرير  
قيامه بالقيادة أم لا. ويسم سلوك المرؤوسين بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة الردود بالكلفة لتقرير  
فيما أنه سيبقى تابعا بدلا من أن يكون يقود (عياصرة، 2015).

### 3- نظرية تفسير الحاجات لماسلو

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الادارية وبقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها.. وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية).
- الانتماء الاجتماعي الأمان.
- الضمان الفسيولوجي والمالي.
- الاحترام.

وينبغي أن ندرك أن الحاجات المشبعة ليست محفزة ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز وحاجات الفرد متشابهة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة (عطوي، 2015).

### 4- نظرية إدارة المصادر البشرية

مسلمات هذه النظرية:

1. أن يهيئ البناء الداخلي للمنظمة مناخا يزيد من نمو الانسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.
2. إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة الإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والابداع لديهم.
3. تتطلب المساهمة البناءة مناخا يتصف بالثقة العالية والوضوح.
4. التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

5. يعود النّفوذ واللامبالاة والأداء السيئ إلى عدم رضا العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم (العمارة، 2012).

## 5- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ

تؤكد نظرية الاحتمالات أو الطوارئ ليفدلر (1983) على الأسس التالية:

1. ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس.
2. لا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين إذ تعتمد الفاعلية والاحتمالات المهمة في الظرف المعين.
3. أن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة (العجلوني، 2017).

### 2.1.2 الإبداع الإداري

#### 1.2.1.2 مفهوم الإبداع

غالباً ما يعرف الإبداع بأنه "عملية ليس لها نهاية، ونطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافياً؛ أي يتضمن التغييرات الطفيفة، أو جذرياً؛ أي تغييراً كاملاً، أو لهدف عام؛ أي اكتشاف جديد. وإحدى وسائل تحديد الإبداع تتمثل في العمل بطريقة مختلفة" (السكرانة، 2011: 25).

ويعد الإبداع "أداة في أيدي المنظمات التي تسعى للريادة والوصول إلى ما تبغي وتريد ويعتبر

الإبداع ظاهرة قديمة وجزءاً لا يتجزأ من البشرية" (السودي، 2016: 71).

والإبداع "عملية تتسم بدرجة من الغموض وعدم الوضوح، وبالرغم من إشارة علماء النفس إلى

الإبداع كظاهرة أو سمه معينة فيجب عدم إغفال أن هناك العديد من الجوانب لتلك الظاهرة أو

السمه المرتبطة بالسمات والخصائص الأخرى الشخصية والفردية، كالقدرة على التعامل مع الأفكار

المجردة، والتفكير المتلازم والمتباعد عن الموضوع المعني وغيره. ويوضح Einstein طبيعة عملية

الإبداع المتسمه بالضغط من خلال مقولته التي توضح بان العلماء المبدعين هم القادرين على الوصول والتقرب من احلامهم الخاصة" (السحباني، 2016: 63).

والسلوك الإبداعي هو "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، حيث إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة" (عبد الباقي، 2020: 370).

وبشكل عام فإن التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال تتركز في المحاور الآتية:

**المحور الأول:** ويشمل التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية أنه عملية ينتج عنها شيء جديد.

**المحور الثاني:** يشمل التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.

**المحور الثالث:** يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.

**المحور الرابع:** يركز على الأماكن الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكاملة للإبداع، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

**المحور الخامس:** يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي وتشير الكتابات المختلفة حول الإبداع بأن هناك مجموعة من العوامل التي قد تدعم أو تعرقل الإبداع، منها: خصائص الأفراد داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي بخصائصه المختلفة، والمناخ والثقافة التنظيمية، والبيئة التي نشأت المنظمة في إطارها (العساف، 2013).

بينت العلي (2012) أن الإبداع ينجح في المنظمة من خلال توفر الشروط الآتية:

1. الإيمان بأن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويفقدون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها، على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

2. إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن يخرج عن المألوف والإطار والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وبدائل جديدة.

3. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وحلها أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تصنعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من المتطلبات السابقة، لأن الإبداع بهذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

### 2.2.1.2 الإتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع:

إن علم التربية والإدارة ينتقى كل يوم بخطوات واسعة ذات اتجاهات عملية أكثر فائدة ومعرفة، وذلك لما اكتسبه هذا المجال من خبرة في التطبيق والتجربة، ولهذا يأخذ اتجاهات حديثة لم تكن موجودة في السابق، مستلهما تجارب الآخرين كونه علما انسانيا تتناقله الحضارات المختلفة، ولا شك أن تعدد التجارب العالمية يمثل حالة إثراء ومزيد من التنوع، فلا يعود النموذج الواحد هو النموذج السائد وإنما النماذج المتنوعة هي حالة التفتح والتلاحق من أجل تطور أسرع وأكثر ليس فقط في ظروف التعاون، وإنما أيضا في ظروف التنافس، وهذا ليس فقط في الحالات القائمة، وإنما أيضا في إدارة الإبداع بتطوير وتنوع أساليبه الحديثة التي تقصى إلى منظومة من التقدم و الرقي في المجال التربوي والتعليمي (السودي، 2016).

### 3.2.1.2 أبعاد السلوك الإبداعي

يعتمد تفسير السلوك الإبداعي على مجموعة من الأبعاد نوضحها في الآتي:



1. الإحساس بالمشكلة: أي تعريف المشكلة من جميع جوانبها، حيث كلما أجهد الفرد نفسه بدراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.
  2. الطلاقة: وهي قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار السليمة في فترة زمنية معينة لمشكلة ما تواجهه.
  3. وفرة الأفكار: من الضروري هنا ألا يهمل المبتكر أي فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها، ولتشجيع التفكير الخلاق يجب تنمية مناخ على ذلك، بالإضافة إلى تشجيع الأفكار الجريئة ومحاولة استكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين، أضف إلى تلك تبني برنامج مستمر لتشجيع الإبداع.
  4. المرونة: المقصود بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف. ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي لصالح العمل ولثبات الذات عند الموظف.
  5. الأصالة: والمقصود بها الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية ليتم استكشاف الأفكار الأصيلة.
- (مزهر، 2019).

### ويظهر الإبداع على ثلاث مستويات وتضح كالتالي:

- 1- الإبداع على المستوى الفردي بحيث يكون لدى العاملين أساليب إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل (مثلا)، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
2. الإبداع على مستوى الجماعات بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملون أو تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج (عبد الباقي، 2020)

## 2. 3.1 العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري

تشير موجيس وهاريس (Muijs & Harris, 2007) إلى أن ممارسة المعلم لأدواره المهنية لها تأثير إيجابي على عملية التدريس، كما أن التزامهم بالعمل وعلاقتهم بالطلبة، وأن الاهتمام بالمعلم من قبل الإدارة وإشراكه في عمليات التطوير والتنمية يشجع على الارتقاء والإبداع ويحقق تحسينات في عملية التدريس، ونتائج تعلم أفضل للطلبة.

وتصبح الإدارة المدرسية أكثر نجاحاً، في حال تمكّنها من استخدام وتوظيف الموارد والأفراد بحيث تستفيد من تعاون المعلمين وتشكيلهم لفريق عمل كجسد واحد في المدرسة، فتزيد من التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة فتمدهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث تسهم أساليب الإدارة المدرسية في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية، وتمنحهم الطاقة للعمل باستمرار، مما يساهم في تقليل الأخطاء الناتج عن العمل، وتعزز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة التربوية، وسرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات الطلاب والمجتمع المحلي وهو عامل أساس في نجاح المؤسسات التربوية واستمرارها، وارتفاع الثقة بالنفس والدافعية لدى المعلمين، وارتفاع القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم، وتخفيض كلفة العمل، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتحسين جودة العمل أو الخدمات، ومنح فرصة أكبر لمديري المدارس للتركيز على القضايا الاستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومية (منسي والبنا، 2017).

ويرجع نجاح البرامج من قدرة مدير المدرسة على قيادة المصادر البشرية والمادية، واستئثار روح المنافسة والبحث بين أفرادها، ويعتبر مدير المدرسة هو قائد العملية التعليمية في مدرسته، وهو المسؤول الأول عن كل ما تتطلبه هذه القيادة من أنشطة في مختلف المجالات (الجرابدة والمنوري، 2014).

وتتعدد المهام التي توكل لمدير المدرسة فمنها الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية، وتشمل مهامه ومسؤولياته جوانب متعددة منها: مهام تجاه الأهداف التربوية، ومهام تجاه الطلبة، ومهام تجاه المعلمين، ومهام تجاه المناهج، ومهام تجاه الإشراف الفني وتوجيه المواد الدراسية، ومهام تجاه المجتمع المحلي، ومهام تجاه المهنة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة التي أمكن التوصل إليها من خلال مراجعة الأدب النظري، وقد قسمت هذه الدراسات حسب متغيرات الدراسة إلى محورين: المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بأساليب الإدارة المدرسية، أما المحور الثاني فتناول الدراسات التي تتعلق بالإبداع الإداري، سواء أكانت عربية أم أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بأساليب الإدارة المدرسية

هدفت دراسة عويس والنواصرة (2020) الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة عجلون، وعلاقتها بالأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس التابعة لمحافظة عجلون، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً ومعلمة في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام 2019/2018، حيث أظهرت النتائج أن النمط الإداري الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس تلاه الأوتوقراطي ثم المتسيب، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس كان عالياً في تطوير أداء الطلبة الأكاديمي لتحقيق رضا المجتمع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

للأنماط الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط التسيبي، وبينت النتائج وجود أثر للنمط الإداري وبمعامل ارتباط موجب ودال إحصائياً لدى مديري المدارس في منطقة عجلون والأداء الإداري لديهم.

هدفت دراسة درادكة والمطيري (2017) التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الأسلوب الإداري الديمقراطي التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، وأيضاً لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى أساليب القيادة الإدارية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تعزى لمتغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة شحادة (2016) التعرف إلى الأساليب القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من (274) مدير ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تنفيذ مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.67) وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس، ومتغير سنوات الخبرة.

هدفت دراسة الشديفات (2016) التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية للأساليب الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من (192) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال الأسلوب الديمقراطي، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة للأساليب

الإدارية كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق تعزى إلى الخبرة في التعليم وذلك لصالح من كانت خبرتهم في التعليم عشر سنوات فأكثر.

هدفت دراسة ميشيل وجامبو (Michael & Jambo, 2015) التعرف إلى المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في ولاية بلاتو في نيجيريا، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (32) مديرة و (18) مدير من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للأساليب الإدارية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، وعزى الباحثون سبب الضعف في امتلاك مديري المدارس للأساليب الإدارية إلى مشكلات تتعلق بالتمويل والتجهيزات وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين وضعف الإشراف بالمدارس، وكثرة التغيرات بالسياسات التعليمية، وتبين مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات الإدارية كالقيادة التشاركية، والإبداع الإداري، واتخاذ القرارات ومهارات الاتصال بالمجتمع المحلي وتطبيقات الحاسوب في الإدارة المدرسية ومهارات العلاقات الإنسانية.

وهدف دراسة بوثا (Botha, 2013) التعرف إلى الاحتياج إلى قيادة إبداعية في مدارس جنوب إفريقيا، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها في مدارس جنوب إفريقيا، وكانت عينة الدراسة من المديرين وبلغ عددهم (150) مديراً، أظهرت نتائج الدراسة أن مدراء المدارس لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة، ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً، وأنه يستوجب أن تكون إدارة المدارس بشكل مختلف تتطلب طرقاتاً خالقة من التفكير.

كما هدفت دراسة باكر واكسانتويولو (Bakker & Xanthopolou, 2013) التعرف إلى الإبداع والشخصية عند القيادات النسوية، بلغت عينة الدراسة (300) من مديرات المدارس في هولندا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي بعد أن أتمت المديرات تعبئة الاستبيان عبر موقع الكتروني. أظهرت النتائج أنه يمكن للإدارة المدرسية أن تحث المعلمات على الالتزام عبر منح موارد عمل كافية للتطوير، طالما أن موارد العمل تعزز الكفاءة الشخصية والمرونة، كما أظهرت النتائج بأنه لا يوجد فروق وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للمدراء كالخبرة والجنس، كما دعمت النتائج التأثيرات المتداخلة للموارد الشخصية والالتزام بالعمل على علاقة موارد العمل والإبداع. إضافة إلى ذلك سجلت مديرات المدارس الملتزمات أعلى النتائج في القيادة الساحرة.

وهدف دراسة تاتله وإقبال (Tatlah & Iqbal, 2012) إلى معرفة أنماط القيادة وفعالية المدرسة دليل تجريبي من المرحلة الثانوية، حيث شمل مجتمع الدراسة مدراء ومديرات مدارس مقاطعة البنجاب، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (300) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أسلوب الإدارة القيادية وفعالية المعلمين في المدرسة، وأن العامل المسؤول عن التأثير في التحصيل الدراسي هو درجة مشاركة مديري المدارس، وتبني أسلوب الإدارة القيادية. وأشارت النتائج لوجود فروق في أسلوب الإدارة المدرسية للمدراء تبعاً لمتغيري الجنس لصالح الذكور والقطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص.

## 2.2.2 الدراسات المتعلقة الإبداع الإداري

هدفت دراسة سوسان (Susan, 2021)، الكشف عن العلاقة بين خصائص مؤسسات التعليم في الباكستان والأداء الإبداعي من وجهة نظر مديري هذه المؤسسات، بلغت عينة الدراسة (351) من مديري مؤسسات التعليم في الباكستان، استخدم الإحصاء الوصفي في استخراج نتائج الدراسة،

أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض الصلاحيات لمديري المدارس من أكثر العوامل تأثيراً على الأداء الإبداعي من وجهة نظر مديري هذه المؤسسات، وبينت وجود علاقة ارتباط موجبة بين العمل الجماعي بروح الفريق الأداء الإبداعي.

وهدفت دراسة الدجني وحمد (2021) الكشف عن الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من (318) موظفاً وموظفة من الإداريين في الجامعتين (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (232) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جداً وبوزن نسبي (84.19%)، كما أظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لديهم أيضاً جاء بنسبة مرتفعة جداً بوزن نسبي بلغ (8.3%) وأظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الذاتية والإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق الوعي بمفهوم الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين وكذلك القيادات الإدارية بالجامعات الأكاديمية، وضرورة أن تبدي الجامعات الفلسطينية أهمية بالغة في علاج مشكلات العمل.

وهدفت دراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021) إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق التميز في الأداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مسؤولي وأفراد شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي في معهد تكنولوجيا بغداد والبالغ عددهم (75)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي

والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها، فيما استتجت الدراسة بضعف دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد، وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا في المعهد استراتيجيات تتناسب مع واقع المؤسسات التعليمية في العراق والتي تساعد على تطبيق مفاهيم وفلسفات مهمة كمفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تعد الطريق الأمثل لتحقيق الإبداع الإداري، وإدخال دماء جديدة وأكثر تطلعاً قادراً على اتخاذ قرارات جريئة في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع المحافظة والاستعانة بالخبرات والكفاءات المتفتحة التي يمتلكها المعهد.

وهدفت دراسة الخشاب (2020) التعرف إلى العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والابداع الإداري، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وشمل مجتمع الدراسة مؤسسات التربية والتعليم العالي الكويتية، أما العينة فتكونت من (400) مستجيباً من أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والابداع الإداري في مؤسسات التربية والتعليم العالي الكويتية وكانت بدرجة متوسطة، وقد تبين أن تبني ثقافة الجودة الشاملة يساعد العاملين في الجامعة على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل كبير، ويؤدي كذلك إلى تقديم خدمات تعليمية ذات مزايا فريدة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التربية والتعليم العالي الكويتية حول ثقافة الجودة الشاملة والابداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (10 سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة بتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية لتطبيق المفاهيم الحديثة في نظم الجودة وإدارة الجودة الشاملة .



وهدفت دراسة الزبون (2020) التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في الاستبانة. حيث شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، وتكونت عينة الدراسة من (71) مديراً و(89) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع المجالات، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، فيما عدا مجال الإدارة المدرسية، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر منطقة الدراسة، وجاءت الفروق لصالح المدينة. حيث أوصت الدراسة بالتوسع في إدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المدارس الحكومية، من أجل تحسين العملية التعليمية والإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وهدفت دراسة العبيدي والعاوودة (2018) إلى معرفة أثر القدرات الاستراتيجية للمديرين في الإبداع الإداري من خلال التطبيق على عينة من مديري المدارس في البصرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العراقية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات. تم توزيع (110) استبانة على مديري المدارس في البصرة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الإبداع الإداري، وكان أقوىها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.84)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة،

وفيما يتعلق بأثر أبعاد القدرات الاستراتيجية في الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج بأن بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيراً على أبعاد الإبداع الإداري، وتلاه قدرة الذكاء، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير.

وهدفت دراسة أبو صفية وبحر (2018) التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الجامعي الإداري: دراسة تطبيقية "الجامعة الإسلامية بغزة"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة، حيث ضم المجتمع موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، وبلغت عينة الدراسة (279) موظف وموظفة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تحقيق لمحاور الإبداع الجامعي والمتعلق بمنافسة الجامعة للجامعات الأخرى المحلية والعربية وتفوقها على الجامعات المحلية في عدة مجالات منها البحث العلمي وتحمل المسؤولية المجتمعية والاهتمام بتحسين جودة بيئة العمل، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وخاصة بين من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

أما دراسة حسناء (2017) فهدفت إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، واشتمل مجتمع الدراسة على أساتذة جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، وتكونت عينة الدراسة من (138) من أساتذة الجامعة، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح المؤسسة التعليمية يتوقف على تميز أدائها فقد أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة، ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى، وإن الإبداع الإداري أصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بعد زيادة الوعي بأهمية وضرورة التحسين المستمر

لمجال التعليم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات والأداء الإداري، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وتميز كفاءات مؤسسات التعليم العالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات تنمية الكفاءات وأبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

وهدفنا دراسة ربيع (2017) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8168) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم جاءت كبيرة جداً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم.

أما دراسة بانعمة (2012) فهدفت للتعرف إلى مدخل لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والاهلي بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة أجاب عنها (517) من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة. أظهرت النتائج التي توصل لها الدراسة أن القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري وجدت بدرجة عالية جداً من خلال أبعاد الدراسة (الحرية والاستقلالية في الإبداع، والدعم والتحفيز على

الانجاز، وروح الفريق والعمل الجماعي، وروح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية، وتكريم الإبداع وتقدير الموظفين). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الإبداع وروح الفريق والعمل الجماعي وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية لصالح المديرات مقابل المعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الايجابية تعزى لمتغير مجال الدورات لتدريبية لصالح أصحاب الدورات التدريبية في مجال الإدارة التربوية مقارنة بباقي المجالات.

وهدفت دراسة سليمان وتبيانان (Soleimani Tebyanian, 2011)، الكشف عن دراسة العلاقة بين إبداع المديرين ودرجة السعادة البيئية في مدارس سمنان الثانوية، واستخدمت طريقة الارتباط الوصفي لمجموعة البيانات في البحث، وبلغت عينة الدراسة (170) مدرساً في تركيا بحيث قامت بتعبئة استبيانين، أحدهما يقيس إبداع المدراء والآخر سعادة المدرسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة كبيرة إيجابية بين كل من الأبعاد الأربعة للإبداع (المبادرة، المرونة، التحفيز، والصمود والسعادة المدرسية) وسعادة طلاب المدرسة، يعني ذلك أن الممارسات الإدارية الإبداعية للمدراء تساعد في خلق السعادة بين الطلاب، كما وجد أن الأبعاد الأربعة للإبداع تعد مؤشرات هامة لسعادة المدرسة، كما لم تظهر النتائج أن سلوك المدراء يتغير وفقاً لبعض المتغيرات كجنسهم، أو المؤهل العلمي. واتضح من خلال النتائج أن خلق بيئة مدرسية سعيدة ممكن بواسطة إبداع مديري المدارس، وكذلك أن المدراء الذين يمتلكون مهارة المرونة، قادرون على تزويد مدارسهم ببيئة سعيدة.

وهدفت دراسة لوي (Lowe, 2010) التعرف إلى القيادة الفعالة للزملاء المبدعين في المدارس الابتدائية الإنجليزية: الواقع أو التمني، وأجري البحث مع مجموعة من مديرين يعملون في ست مدارس إبتدائية مختلفة في بريطانيا، وبلغ عدد مديري مدارس العينة (253) مديراً، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري مدارس العينة يتمتعون بمهارات إبداعية أفضل من تلك التي يتمتع بها زملاؤهم، كما وجد أنهم يمتلكون مهارات إبداعية متطورة، ويشعر من خلالها طاقم العمل بالأمان بوجود الإبداع، كما صرح المشاركون أن مديري المدارس وفرقهم الإدارية العليا يشاركون بشكل فعال في عملية الطلاقة، وتوليد الأفكار، ولم يظهر أن للمتغيرات الديمغرافية مثل (المؤهل العلمي، والدورات التدريبية) تأثيراً كبيراً على الممارسات الإدارية للمدراء، وظهر أن الاندماج يزداد عبر الضم الفعال لجميع الزملاء مع صانعي القرار كممارسة مفيدة للإدارة.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ستقوم الباحثة ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ذلك بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وإبراز ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

#### 1. من حيث الأهداف:

من خلال مراجعة الأدبيات، لم تجد الباحثة دراسة تجمع بين أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري، ووجدت دراسات في أساليب الإدارة المدرسية، ودراسات أخرى في الإبداع الإداري.

حيث جاءت دراسات المحور الأول المتعلقة بواقع أساليب الإدارة المدرسية وهدفت دراسة عويس والنواصرة (2020)، الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس في محافظة عجلون، وعلاقتها بالأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وسعت دراسة درادكة والمطيري (2017)، التعرف إلى ممارسات مديرات المدارس الابتدائية للأساليب الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، وسعت دراسة شحادة (2016)، التعرف إلى الأساليب القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها، كما سعت دراسة الشديفات (2016)، التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية للأساليب الإدارية كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، أما دراسة ميشيل وجامبو (Michael & Jambo, 2015)، فسعت للتعرف إلى الأساليب الإدارية الفعالة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، وتطرقت دراسة بوثا (Botha, 2013) إلى أساليب الإدارة المدرسية بهدف إصلاح النظام الإداري القائم في المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية، وتحدثت باكر واكسانتوبولو (Bakker & Xanthopolou, 2013)، عن إختبار العملية الأساسية المقترحة من قبل نموذج مصادر العمل للالتزام بالعمل لدى مديرات المدارس في هولندا، أما دراسة تاتله وإقبال (Tatlah & Iqbal, 2012) فهدفتم التعرف إلى أسلوب الإدارة المدرسية الفعالة للمعلمين في مقاطعة البنجاب في باكستان، وسعت دراسة أبو خطاب (2008)، التعرف إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها.

في حين تعددت أهداف الدراسات الأخرى، التي تحدثت حول والمتعلق بمتغير الإبداع الإداري فقد ههدفت دراسة الدجني وحمد (2021)، الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والإبداع الإداري للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، كما سعت دراسة علي واسماعيل (2021)، إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الإبداع الإداري في معهد

تكنولوجيا بغداد، وهدفت دراسة الخشاب (2020)، التعرف إلى العلاقة بين ثقافة الجودة الشاملة والابداع الإداري، أما دراسة ربيع (2017)، فسعت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، أما دراسة بانعمة (2012) فسعت للتعرف إلى القيم المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس في التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمكة المكرمة، كذلك كشفت سليمان وتبيانان (2011) عن العلاقة بين سلوك المدراء الإبداعي والسعادة المدرسية، وسعت دراسة لوي (Lowe, 2010) لاكتشاف خصال تميز مديري المدارس المبدعة وإذا كان لديهم أي فروق عن مديري المدارس الأخرى.

وترى الباحثة اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في معرفة أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري معاً.

**2- من حيث العينة:** تنوعت مجتمعات الدراسات والعينات المستخدمة في الدراسات من حيث الفئة المستخدمة وطبيعتها وحجمها، فقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة، فقد استهدفت عدد من الدراسات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية أو المدارس الخاصة مثل: دراسة عويس والنواصرة (2020)، ودراسة درادكة والمطيري (2017)، ودراسة الشديفات (2016)، ودراسات أخرى استهدفت مديري المدارس أو مديري مؤسسات أخرى مثل: ميشيل وجامبو (Michael & Jambo, 2015)، ودراسة بوثا (Botha, 2013) ودراسة باكر وإكسانتوبولو (Bakker & Xanthopolou, 2013)، ودراسة تاتله وإقبال (Tatlah & Iqbal, 2012) وتنوعت عينات دراسات أخرى مثل دراسة الدجني وحمد (2021)، التي استهدفت العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ودراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021) والتي استهدفت أفراد شعبة ضمان الجودة والأداء الجامعي في معهد تكنولوجيا بغداد، ودراسة الخشاب (2020)، التي استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية في

مؤسسات التعليم العالي الكويتي، ودراسة أبو صفية وبحر (2018)، التي استهدفت الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها كانت تستهدف فئتين وهما المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

**3- المنهج المستخدم:** لقد اتفقت مع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي في الدراسات مثل: دراسة أبو صفية وبحر (2018)، ودراسة حسناء (2017)، ودراسة ربيع (2017)، دراسة لوي (Lowe, 2010)، ودراسة العبيدي والعاودة (2018)، ودراسة الدجني وحمد (2021)، في حين استخدمت دراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021)، ودراسة الخشاب (2020)، ودراسة الزبون (2020)، ودراسة سليمان وتبيانان (Soleimani Tebyanian, 2011)، المنهج الوصفي الارتباطي، أما دراسة بانعمة (2012)، فقد استخدمت المنهج المسحي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة استخدامها لمنهجين الوصفي الارتباطي الكمي والنوعي.

**4- من حيث الأداة:** تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للبحث، مثل أبو صفية وبحر (2018)، ودراسة حسناء (2017)، ودراسة ربيع (2017)، دراسة لوي (Lowe, 2010)، ودراسة العبيدي والعاودة (2018)، ودراسة الدجني وحمد (2021)، في حين استخدمت دراسة علي واسماعيل (Ali & Ismeel, 2021)، ودراسة الخشاب (2020)، ودراسة الزبون (2020)، ودراسة سليمان وتبيانان (Soleimani Tebyanian, 2011).

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها أدواتين: هما الاستبيان والمقابلة.

**5- من حيث النتائج:** لقد استطاعت الباحثة من خلال المطالعة والدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري وفي صياغة المشكلة وأهميتها مع مراعاة التطورات التي تحدث



باستمرار، بالنسبة للأساليب الإدارية فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عويس والنواصرة (2020) حيث أظهرت النتائج أن النمط الإداري الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً، واتفقت مع دراسة درادكة والمطيري (2017) وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الأسلوب الإداري الديمقراطي التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً، واتفقت النتيجة مع دراسة الشديفات (2016)، حيث أظهرت النتائج أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال الأسلوب الديمقراطي.

واختلفت مع نتائج دراسة ميشيل وجامبو (Michael & Jambo, 2015) حيث توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للأساليب الإدارية والتي كانت سبباً في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب.

أما بخصوص الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دراسة الدجني وحمد (2021) والتي توصلت إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بنسبة مرتفعة جداً، واتفقت مع الزبون (2020)، والتي أظهرت أن درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري جاءت بدرجة كبيرة، واتفقت بهذا مع دراسة بانعمة (2012) والتي بينت أن القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري وجدت بدرجة عالية جداً.

ومن هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها بشكل مباشر، ولهذا جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة، وتناولت موضوعي أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري بشكل موسع، وهدفت التعرف إلى واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري

من وجهة نظر المعلمين والمديرين، إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية  
مجتمعة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية بالحدثة والأصالة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

1.3.3 الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

2.3.3 مقياس أساليب الإدارة المدرسية

3.3.3 مقياس الإبداع الإداري

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها البحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي الكمي، والمنهج النوعي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها. واستخدم هذا المنهج نظراً لملائمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها (عودة وملكاوي، 1992).

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، بحيث اقتصر مجتمع الدراسة على كل من محافظات (نابلس، رام الله والبيرة، والخليل) حسب الحدود المكانية للدراسة، والبالغ عددهم حسب إحصائيات قسم التخطيط والإحصاء في الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم للعام 2021/2020 (14667) معلماً ومعلمة و (300) مديراً ومديرة كما هو موضح في الجدولين (1.3)، (2.3):

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية حسب المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
نابلس	1581	2935	4516
رام الله والبييرة	2095	3892	5987
الخليل	1457	2707	4164
<b>المجموع</b>	<b>5133</b>	<b>9534</b>	<b>14667</b>

جدول (2.3): توزيع مجتمع الدراسة من المديرين في المدارس الثانوية الحكومية حسب المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
نابلس	32	60	92
رام الله والبييرة	43	80	122
الخليل	30	55	85
<b>المجموع</b>	<b>105</b>	<b>195</b>	<b>300</b>

تكونت عينة الدراسة من (374) معلماً ومعلمة و(20) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في كل من محافظات (نابلس، رام الله والبييرة، والخليل) وزعت الاستبانة على المحافظات توزيعاً طبقياً حسب عدد المعلمين في كل محافظة، وبلغت عينة المقابلة (20) مديراً ومديرة تم مقابلتهم بشكل العينة العشوائية الطبقية حسب طبقات المحافظة، والجنس من نفس المحافظات، وتم احتساب حجم عينة الدراسة للمعلمين باستخدام معادلة (روبيرت ماسون) (Robert, 1989).

وزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة عن طريق الرابط الإلكتروني الخاص

بالاستبانة.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة علماً بأنه تم استرداد (374) استبانة

أي بنسبة (100%)، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

## أولاً: المتغيرات المستقلة:

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المحافظة	نابلس	115	%31
	رام الله والبيرة	153	%41
	الخليل	106	%28
	المجموع	374	%100
الجنس	ذكر	132	%35
	أنثى	242	%65
	المجموع	374	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	301	%80
	دراسات عليا	73	%20
	المجموع	374	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	%24
	من 5-أقل من 10 سنوات	81	%22
	10 سنوات فأكثر	205	%54
	المجموع	374	%100

يتبين من الجدول (3.3) أن (41%) من عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية في كل من محافظات (نابلس، رام الله والبيرة، والخليل) من محافظة رام الله والبيرة، وبلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة (65%)، كما بلغت نسبة من يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأقل (80%)، وتبين ان (54%) من عينة الدراسة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

الجدول (4.3) يبين توزيع عينة الدراسة من المديرين في المدارس الثانوية الحكومية الذين تمت مقابلتهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة من المديرين في المدارس الثانوية الحكومية حسب المتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المحافظة	نابلس	7	31%
	رام الله والبيرة	8	41%
	الخليل	5	28%
	المجموع	20	100%
الجنس	ذكر	7	35%
	أنثى	13	65%
	المجموع	20	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	16	80%
	دراسات عليا	4	20%
	المجموع	20	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	24%
	من 5-أقل من 10 سنوات	4	22%
	10 سنوات فأكثر	11	54%
	المجموع	20	100%

### 3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت أدوات الاستبانة، والمقابلة كالاتي:

#### أولاً: الاستبانة

تكونت الاستبانة من مقياسي أساليب الإدارة المدرسية، والإبداع الإداري كالاتي:

#### أ- مقياس أساليب الإدارة المدرسية

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات

السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بأساليب الإدارة المدرسية، اعتمد على المقاييس

المستخدمة في دراسات كل من (الدجني وحمد، 2021)، و(الزيون، 2020)، وذلك لملاءمتهم لأهداف الدراسة. تكون المقياس في صورته الأولى من (37) فقرة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، كما هو موضح في ملحق (ب).

### ب- مقياس الإبداع الإداري

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة بالإبداع الإداري، اعتمد على المقاييس المستخدمة في دراسات كل من (عويس والنواصرة، 2020)، و(درادكة والمطيري، 2017)، وذلك لملاءمتهم لأهداف الدراسة. تكون المقياس في صورته الأولى من (19) فقرة، وطور المقياس بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، كما هو موضح في ملحق (ب).

### 1.3.3 الصدق الظاهري (Face validity) لأدوات الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأدوات الدراسة، عرضت هذه الأدوات في صورتها الأولى على (10) من المحكمين المتخصصين، كما هو موضح في ملحق (ت)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (85%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فعدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت وأضيفت فقرات أخرى بحيث أصبح عدد فقرات مقياس أساليب الإدارة المدرسية (40) فقرة، وعدد فقرات مقياس واقع الإبداع الإداري (21) فقرة.

### 2.3.3 الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً في المدارس الثانوية في محافظات (نابلس، رام الله والبييرة، والخليل)، ووزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير



الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية استخرج معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال التابعة له، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية للمجال جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فتبين من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية وللمجالات على أنه أكبر من (70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

وكانت النتائج كالآتي:

#### أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):

استخدم صدق البناء؛ إذ حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجداول (2.3)، (3.3).

#### جدول (5.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية مع الدرجة الكلية للمجال التابعة لها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية (ن=20)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع مجال
القياس	القياس	القياس	القياس	القياس
أسلوب الإدارة التراسلي	أسلوب الإدارة التسلسلي	أسلوب الإدارة الديمقراطي	أسلوب الإدارة	الإدارة بالأهداف
.84**	31	.82**	21	.71**
.83**	32	.64**	22	.68**

.83**	33	.68**	23	.85**	13	.79**	3
.82**	34	.79**	24	.83**	14	.64**	4
.79**	35	.65**	25	.81**	15	.81**	5
.81**	36	.81**	26	.78**	16	.77**	6
.87**	37	.77**	27	.78**	17	.78**	7
.79**	38	.83**	28	.84**	18	.79**	8
.84**	39	.86**	29	.85**	19	.74**	9
.71**	40	.82**	30	.86**	20	.86**	10

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ )

يلاحظ من الجدول (5.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.87-.64)، وذات

درجات مقبولة، ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)،

وبقي عدد فقرات المقياس (40) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ت).

### جدول (6.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية للمجال التابعة لها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية (ن=20)

الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع مجال	الرتبة
الأصالة		الحساسية للمشكلات		المرونة		الطلاقة	
.88**	17	.84**	12	.87**	7	.81**	1
.92**	18	.87**	13	.85**	8	.88**	2
.91**	19	.91**	14	.88**	9	.93**	3
.86**	20	.91**	15	.89**	10	.89**	4
.87**	21	.90**	16	.83**	11	.88**	5
						.90**	6

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ )

يلاحظ من الجدول (6.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.93-.81)، وذات

درجات مقبولة، ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)،

وبقي عدد فقرات المقياس (21) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ت).

## ب) ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (7.3) يوضح ذلك:

جدول (7.3)

معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة معامل كرونباخ ألفا موزعة حسب المقياس والمجال

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مقياس أساليب الإدارة المدرسية	الإدارة بالأهداف	10	.92**
	أسلوب الإدارة الديمقراطي	10	.96**
	أسلوب الإدارة التسلسلي	10	.91**
	أسلوب الإدارة التراسلي	10	.92**
	الدرجة الكلية	40	.94**
مقياس الإبداع الإداري	الطلاقة	6	.94**
	المرونة	5	.91**
	الحساسية للمشكلات	5	.93**
	الأصالة	5	.94**
	الدرجة الكلية	21	.98**
	الدرجة الكلية للأداة	61	.97**

يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس أساليب الإدارة المدرسية تراوحت ما بين (.91 - .96)، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس (.94).

كما يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإبداع الإداري تراوحت ما بين (.91 - .94)، وبلغت الدرجة الكلية للمقياس (.98). كما بلغت الدرجة الكلية لمعامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة (.97).

وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من أداة الدراسة ومقاييسها قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

### 3.3.3 تصحيح مقاييس الدراسة

أولاً- أداة الدراسة -الاستبانة:

تكون مقياس أساليب الإدارة المدرسية في صورته النهائية من محورين المحور الأول "أساليب الإدارة المدرسية" موزعة على أربع مجالات (40) فقرة، والمحور الثاني "الإبداع الإداري" موزعة على أربع مجالات (21) فقرة، كما هو موضح في ملحق (ت)، كما هو موضح في ملحق (ت). وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياسين.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض بشدة (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية (فلسطين)، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للتدرج)} = 5-1}{\text{عدد المستويات المفترضة} = 3} = \text{طول الفئة}$$

وصنف إلى ثلاثة مستويات، هي: مستوى منخفض (من 1- أقل من 2.33)، مستوى متوسط (2.33-3.66)، مستوى مرتفع من (3.66-5).

## ثانياً: المقابلة

بنيت هذه الأداة بالاعتماد على أداة الدراسة الاستبانة؛ وذلك لتعزيز النتائج التي استخرجت من خلال تحليل إجابات الاستبانة. طورت أداة المقابلة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وصيغت جميع الأسئلة بما يعزز من فقرات مجالات الاستبيان، وتم عمل تصنيفات لاستجابة مديري المدارس في كل من محافظات (نابلس، رام الله والبيرة، الخليل)، للإجابة عن أسئلة المقابلة ومناقشة النتائج.

بلغ عدد أسئلة المقابلة خمس أسئلة وهي كالآتي:

**السؤال الأول:** ما هو الأسلوب الذي تستخدمه في الإدارة والذي ترى أنه التنفيذ الأمثل للنظام التعليمي؟

**السؤال الثاني:** ما هي عناصر الأسلوب الديمقراطي لإدارة الموارد البشرية في المنظومة التعليمية الذي يظهر من خلال الإجراءات التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟

**السؤال الثالث:** في أي المواقف تحتاج إلى الأسلوب التسلطي لإدارة مدرستك؟

**السؤال الرابع:** في أي المجالات يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل؟

**السؤال الخامس:** ما أهمية تشجيع المعلمين لتنفيذ أفكار جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه؟

**صدق أداة المقابلة:**

تم عرض أداة المقابلة على (10) من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والاجتماعية، ملحق (ت)، وذلك لمعرفة آرائهم حول أسئلة الأداة، ومدى وضوحها، وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الأسئلة من ناحية سلامة صياغتها، وملاءمتها للغرض

الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الأسئلة، وحذفت أخرى، وأضيفت أسئلة لم تكن موجودة، واتفق (85%) من المحكمين على ما جاء من الأسئلة.

### ثبات أداة المقابلة:

بالنسبة لثبات المقابلة قامت الباحثة بتوزيعها على اثنين من المحللين المختصين، بحيث يتم من خلالهما حساب نسبة التوافق، باستخدام معادلة هولستي (Holsti) للاتفاق بين المحللين ويتم حساب نسبة الاتفاق من خلال (عدد الفئات التي اتفق عليها المحللان على مجموع الفئات التي توصلنا إليها)، ليكون الحكم على ارتفاع ثبات تحليل محتوى المقابلة إذا كان المعامل مساويا أو يفوق (0.85)، وبلغت نسبة اتفاق المحللان (0.90)، وهذا ما يؤكد ثبات أداة المقابلة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

### 4.3 متغيرات الدراسة

#### أولاً- المتغيرات الديمغرافية:

\* المديرية: (نابلس، رام الله والبيرة، الخليل)

\* الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

\* المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

\* سنوات الخبرة، وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

#### ثانياً- المتغيرات التابعة:

• استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس من

وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية.

- استجابة عينة الدراسة على فقرات مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية.

### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

#### 3.1.5 إجراءات تنفيذ أداة الاستبانة

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (10) من المتخصصين، قام المحكمون بتعديل صياغة مجموعة من فقرات أداة الدراسة، وإضافة وحذف أخرى.
3. أعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناء على ملاحظات المحكمين.
4. بسبب التطور في التكنولوجيا ولسهولة الوصول إلى عينة الدراسة، ولتوفير الجهد والوقت، صممت استبانة إلكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة بعد موافقة وزارة التربية والتعليم.
10. استردت (374) استبانة إلكترونية أي بنسبة (100%) من عينة الدراسة، واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونية وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.
11. عولج الملف المستلم إلكترونية بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى أصبح جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
12. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

13. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

### 5.2.3 إجراءات تنفيذ أداة المقابلة

- 1- أجريت اللقاءات مع مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، بالتركيز على كل من محافظات (نابلس، رام الله والبيرة، الخليل) وبشكل وجاهي لكل منهم على حدة، وفي أيام مختلفة. حيث تم دعوة (20) من المديرين للمقابلة من مجتمع الدراسة.
2. عرضت فكرة البحث على المديرين، ولمدة عشرة دقائق، وبعد ذلك تم طرح الأسئلة عليهم، وتمت الإجابة عن الأسئلة من قبلهم.
3. دونت إجاباتهم، وصنفت، واستخرجت النسب المئوية للإجابات.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25)، والذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.
2. اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك سنوات الخبرة.
4. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي شيفيه (Scheffe) لعمل المقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.



5. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجالات التابعة لها، وكذلك معرفة دلالة العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس والإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية (فلسطين).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

##### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

#### 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى

##### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

##### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

##### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

##### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

##### 6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

##### 7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

##### 8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

##### 9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

### نتائج المقابلات

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

##### جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

المجال	الترتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الإدارة بالأهداف	4.14	.64	مرتفع
2	2	أسلوب الإدارة الديمقراطي	3.93	.83	مرتفع

متوسط	.81	3.17	أسلوب الإدارة التسلطي	4	3
متوسط	.72	3.51	أسلوب الإدارة التراسلي	3	4
مرتفع	0.75	3.69	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية بلغ (3.69) وبمستوى مرتفع، أما مجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين فقد تراوح ما بين (3.17-4.14)، وجاء مجال "الإدارة بالأهداف" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "أسلوب الإدارة التسلطي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.17)، ومستوى متوسط. وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليين من وجهة نظر المعلمين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

### 1) مجال الإدارة بالأهداف

#### جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الإدارة بالأهداف

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	علاقة العمل بيني وبين مديري جيدة.	4.27	.83	مرتفع
2	6	مديري لديه الاستعداد لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.	4.16	.87	مرتفع
3	10	يشارك المعلمون المدير في تحديد الأهداف كل حسب تخصصه.	3.78	.99	مرتفع
4	8	يطلب المدير من المعلمين تحديد الأهداف وترتيبها حسب أهميتها.	3.94	.91	مرتفع
5	9	يملك المعلمون الحرية في لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف.	3.87	.98	مرتفع
6	3	أكون سعيداً في حال تحقيق الأهداف التي وضعها المعلمون.	4.31	.76	مرتفع

مرتفع	.68	4.39	أعتقد أن قدرتي على تحقيق الأهداف في المدرسة يمنحني انتماء أكبر في عملي.	2	7
مرتفع	.62	4.43	لا أتوانى عن تقديم المساعدة في العمل عند تحديد الأهداف في المدرسة.	1	8
مرتفع	.71	4.25	أحرص أن أعمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المحددة.	5	9
مرتفع	.91	4	يتفق المدير مع المعلمين مسبقاً على الفعاليات التي تخص منهم في المدرسة.	7	10
مرتفع	.64	4.14	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال الإدارة بالأهداف بلغ (4.14)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإدارة بالأهداف، فقد تراوحت ما بين (3.78-4.43)، وجاءت الفقرة: "لا أتوانى عن تقديم المساعدة في العمل عند تحديد الأهداف في المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.43)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يشارك المعلمون المدير في تحديد الأهداف كل حسب تخصصه"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، ومستوى مرتفع.

## 2) مجال أسلوب الإدارة الديمقراطي

### جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة الديمقراطي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يعطي المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	3.99	.97	مرتفع
2	1	يحرص على تنمية قيم التعاون.	40.05	.91	مرتفع
3	10	يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار.	3.73	1.04	مرتفع
4	4	يحترم مقترحات المعلمين في قضايا العمل.	3.99	.92	مرتفع
5	5	يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.	3.97	.88	مرتفع

مرتفع	.95	3.89	يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.	8	6
مرتفع	.91	4.02	يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.	2	7
مرتفع	.95	3.96	يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين.	6	8
مرتفع	1.02	3.79	يعامل جميع المعلمين في المدرسة بالمساواة	9	9
مرتفع	.97	3.91	يعزز ثقة المعلمين بقدراتهم	7	10
مرتفع	.83	3.93	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة الديمقراطي بلغ (3.93)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال أسلوب الإدارة الديمقراطي، فقد تراوحت ما بين (3.73-40.05)، وجاءت الفقرة: "يحرص على تنمية قيم التعاون" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (40.05)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، ومستوى مرتفع.

### 3) مجال أسلوب الإدارة التسلطي

#### جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة التسلطي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.	2.92	1.04	متوسط
2	5	يكثر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.	3.34	1.07	متوسط
3	1	يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	3.71	.95	مرتفع
4	2	يكثر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.	3.57	1.01	متوسط
5	8	يستخدم أخطاء المعلمين ضدهم.	2.76	1.02	متوسط
6	9	يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.	2.7	1.01	متوسط

متوسط	1.02	2.65	يحرّم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.	10	7
متوسط	1.04	3.49	يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.	4	8
متوسط	1.04	2.97	يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك المعلمين.	6	9
متوسط	.99	3.56	يحث المعلمين على تطبيق كل تعليماته بدقة.	3	10
متوسط	.81	3.17	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة التسلطي بلغ (3.17)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال أسلوب الإدارة التسلطي، فقد تراوحت ما بين (2.65-3.71)، وجاءت الفقرة: "يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يحرّم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، ومستوى متوسط.

#### 4 مجال أسلوب الإدارة التراسلي

##### جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال أسلوب الإدارة التراسلي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.	3.48	.96	متوسط
2	4	يعطي للمعلمين الحرية في ممارسة صلاحياتهم.	3.63	.91	متوسط
3	2	يعطي للمعلمين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.	3.71	.93	مرتفع
4	10	يعتمد على المعلمين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.	3.06	1.07	متوسط
5	6	يترك للمعلمين الحرية في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.	3.52	.90	متوسط
6	9	يعطي للمعلمين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم دون مشاركته.	3.27	1.02	متوسط

متوسط	1.02	3.39	يفوض الصلاحيات للمعلمين على نطاق واسع.	8	7
متوسط	.88	3.62	يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.	5	8
مرتفع	.92	3.72	يعزز الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل المعلمين.	1	9
مرتفع	1.01	3.67	يبرز رأي المعلمين بقوة أثناء الاجتماع معهم.	3	10
متوسط	.72	3.51	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال أسلوب الإدارة التراسلي بلغ (3.51)، ومستوى متوسط. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال أسلوب الإدارة التراسلي، فقد تراوحت ما بين (3.06-3.72)، وجاءت الفقرة: "يعزز الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل المعلمين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يعتمد على المعلمين كليا في تحقيق الأهداف دون توجيه منه"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.06)، ومستوى متوسط.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6.4) يوضح ذلك:



جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الطلاقة	3.96	.77	مرتفع
2	2	المرونة	3.87	.78	مرتفع
3	4	الحساسية للمشكلات	3.84	.75	مرتفع
4	3	الأصالة	3.86	.83	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.89	.73	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجالات مقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تراوح ما بين (3.84-3.96)، وجاء مجال "الطلاقة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.96)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.84)، ومستوى مرتفع.

وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين كل على حدة، وعلى النحو الآتي:

## 1) مجال الطلاقة

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الطلاقة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يمتلك المدير القدرة على صياغة أفكاره بتسلسل.	4.04	.83	مرتفع
2	5	يستطيع المدير أن يترجم أفكاره عملياً بطلاقة.	3.93	.92	مرتفع
3	3	يتمتع المدير بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع ظروف العمل.	3.94	.87	مرتفع
4	6	يطرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل.	3.92	.92	مرتفع
5	2	يمتلك القدرة على ترجمة أفكاره بطلاقة لفظية.	3.97	.82	مرتفع
6	4	يمتاز بسرعة بديهية تمكنه من طرح الأفكار في فترة زمنية قصيرة.	3.94	.89	مرتفع
<b>الدرجة الكلية</b>			<b>3.96</b>	<b>.77</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال الطلاقة بلغ (3.96)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة، فقد تراوحت ما بين (3.92-4.04)، وجاءت الفقرة: "يمتلك المدير القدرة على صياغة أفكاره بتسلسل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.04)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يطرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، ومستوى مرتفع.

## 1) مجال المرونة

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المرونة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يستفيد المدير من آراء الآخرين.	3.84	.93	مرتفع

مرتفع	.96	3.81	يغير المدير رأيه بدون تردد عند اقتناعه بصحة الرأي الآخر.	5	2
مرتفع	.86	3.92	يسعى المدير باستمرار لتجديد أساليب العمل وتطويرها.	2	3
مرتفع	.90	3.85	لديه القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل ببسر.	3	4
مرتفع	.86	3.93	لديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.	1	5
مرتفع	.78	3.87	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال المرونة بلغ (3.87)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المرونة، فقد تراوحت ما بين (3.81-3.93)، وجاءت الفقرة: "لديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.93)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يغير المدير رأيه بدون تردد عند اقتناعه بصحة الرأي الآخر"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ومستوى مرتفع.

## (2) مجال الحساسية للمشكلات

### جدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الحساسية للمشكلات

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	لدى المدير القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها.	3.76	.87	مرتفع
2	4	يملك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي يقوم بها.	3.84	.85	مرتفع
3	3	لديه القدرة على اقتراح حلول استباقية للمشكلات المحتملة.	3.80	.85	مرتفع
4	2	لديه القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.	3.88	.81	مرتفع
5	1	يملك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل.	3.89	.84	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.84	.75	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال الحسائية للمشكلات بلغ (3.84)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسائية لفقرات مجال الحسائية للمشكلات، فقد تراوحت ما بين (3.76-3.89)، وجاءت الفقرة: "يمتلك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.89)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "لدى المدير القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع.

### (3) مجال الأصالة

جدول (10.4)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الأصالة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تتسم طريقة انجاز المدير للمهام بالتجدد.	3.77	.91	مرتفع
2	5	يتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهه حسب نوعها.	3.76	.92	مرتفع
3	2	يحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	3.92	.89	مرتفع
4	3	يصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها.	3.91	.93	مرتفع
5	1	يمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	3.95	10.05	مرتفع
<b>الدرجة الكلية</b>			<b>3.86</b>	<b>.83</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لمجال الأصالة بلغ (3.86)، ومستوى مرتفع. أما المتوسطات الحسائية لفقرات مجال الأصالة، فقد تراوحت ما بين (3.76-3.95)، وجاءت الفقرة: "يمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.95)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "يتبع طرق

مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهه حسب نوعها"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، ومستوى مرتفع.

وانبثقت عن الأسئلة (الثالث، والرابع ، والخامس) مجموعة من الفرضيات نردها كآلاتي:

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المجال	نابلس		رام الله والبيرة		الخليل	
	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي
الإدارة بالأهداف	115	4.09	153	4.16	106	4.16
أسلوب الإدارة الديمقراطي	115	3.86	153	3.94	106	3.99
أسلوب الإدارة التسلسلي	115	3.13	153	3.18	106	3.20
أسلوب الإدارة التراسلي	115	3.46	153	3.57	106	3.49

يتضح من خلال الجدول (11.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً

لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	.48	2	.24	.59	.56
	داخل المجموعات	151.40	371	.41		
	المجموع	151.88	373			
أسلوب الإدارة الديمقراطي	بين المجموعات	.87	2	.44	.63	.53
	داخل المجموعات	256.73	371	.69		
	المجموع	257.60	373			
أسلوب الإدارة التسلسلي	بين المجموعات	.30	2	.15	.23	.79
	داخل المجموعات	242.54	371	.65		
	المجموع	242.84	373			
أسلوب الإدارة التراسلي	بين المجموعات	.83	2	.41	.79	.45
	داخل المجموعات	193.72	371	.52		
	المجموع	194.54	373			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (12.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية للمجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.79- .45)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم

اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح

بالجدول (13.4).

الجدول (13.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						
الإدارة بالأهداف	132	4.16	.70	242	4.13	.60	.51	.61		
أسلوب الإدارة الديمقراطي	132	3.95	.86	242	3.92	.81	.39	.69		
أسلوب الإدارة التسلطي	132	3.24	.93	242	3.13	.73	1.16	.25		
أسلوب الإدارة التراسلي	132	3.54	.81	242	3.50	.67	.55	.59		

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع أساليب الإدارة

المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

تعزى إلى متغير الجنس حسب الدرجة الكلية للمجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.25 -

.69)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (14.4).

الجدول (14.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	دراسات عليا		بكالوريوس فأقل				المجال	
	قيمة (ت)	الانحراف	المتوسط	العدد	الانحراف	المتوسط		العدد
		المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي			
.50	.68	.55	4.09	73	.66	4.15	301	الإدارة بالأهداف
.42	.80	.75	3.86	73	.85	3.95	301	أسلوب الإدارة الديمقراطي
.43	.79	.83	3.10	73	.80	3.19	301	أسلوب الإدارة التسلسلي
.24	1.17	.71	3.42	73	.72	3.53	301	أسلوب الإدارة التراسلي

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشماليين من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حسب الدرجة الكلية للمجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.24-.50)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).



4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (15.4).

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات						المجال
أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10		10 سنوات فأكثر		
العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	العدد	المتوسط	
الحسابي		الحسابي		الحسابي		
88	4.22	81	4.00	205	4.16	الإدارة بالأهداف
88	4.01	81	3.71	205	3.99	أسلوب الإدارة الديمقراطي
88	3.16	81	3.38	205	3.09	أسلوب الإدارة التسلسلي
88	3.69	81	3.24	205	3.54	أسلوب الإدارة التراسلي

يتضح من خلال الجدول (15.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (16.4).

**جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية لمجالات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الإدارة بالأهداف	بين المجموعات	2.3	2	1.2	2.9	*0.05
	داخل المجموعات	149.6	371	0.4		
	المجموع	151.9	373			
أسلوب الإدارة الديمقراطي	بين المجموعات	5.3	2	2.7	3.9	.00**
	داخل المجموعات	252.3	371	0.7		
	المجموع	257.6	373			
أسلوب الإدارة التسلطي	بين المجموعات	5.1	2	2.5	3.9	.00**
	داخل المجموعات	237.8	371	0.6		
	المجموع	242.8	373			
أسلوب الإدارة التراسلي	بين المجموعات	8.9	2	4.4	8.9	.00**
	داخل المجموعات	185.7	371	0.5		
	المجموع	194.5	373			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية للمجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين  $(0.05-0.00)$ ، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة  $(0.05)$ .

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (17.4).

جدول (17.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة (I)	عدد سنوات الخبرة (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الإدارة بالأهداف	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	.22189*
	10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	.16576*
أسلوب الإدارة الديمقراطي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	.30953*
	10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	.27985*
أسلوب الإدارة التسلسلي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	.29491*
أسلوب الإدارة التراسلي	أقل من 5 سنوات	من 5-أقل من 10 سنوات	.44873*
	10 سنوات فأكثر	من 5-أقل من 10 سنوات	.29715*

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتبين من الجدول (17.4): وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

للدرجة الكلية للمجالات تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات، و 10 سنوات فأكثر) من جهة، و (من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح كل من (5 سنوات فأقل، و 10 سنوات فأكثر).

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (18.4).

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المجال	نابلس		رام الله والبيرة		الخليل	
	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي
الطلاقة	114	3.88	152	3.95	106	4.06
المرونة	114	3.81	152	3.89	106	3.89
الحساسية للمشكلات	114	3.75	152	3.85	106	3.92
الأصالة	114	3.86	152	3.85	106	3.89
الدرجة الكلية	114	3.83	152	3.89	106	3.95

يتضح من خلال الجدول (18.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الطلاقة	بين المجموعات	1.84	2	.92	1.55	.21
	داخل المجموعات	218.40	369	.59		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
المرونة	المجموع	220.24	371			
	بين المجموعات	.53	2	.26	.43	.65
	داخل المجموعات	223.02	369	.60		
الحساسية للمشكلات	المجموع	223.54	371			
	بين المجموعات	1.63	2	.82	1.46	.23
	داخل المجموعات	206.55	370	.56		
الأصالة	المجموع	208.19	372			
	بين المجموعات	.09	2	0.05	.07	.94
	داخل المجموعات	257.88	370	.70		
الدرجة الكلية	المجموع	257.97	372			
	بين المجموعات	.77	2	.39	.73	.49
	داخل المجموعات	197.08	370	.53		
	المجموع	197.85	372			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (19.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية والمجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (.45- .79)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (20.4).

الجدول (20.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس

المجال	العدد	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الطلاقة	132	4.02	.82	3.92	.74	1.17	.24
المرونة	132	3.92	.86	3.84	.73	1.06	.29
الحساسية للمشكلات	132	3.92	.80	3.80	.72	1.52	.13
الأصالة	132	4.00	.92	3.92	.77	1.03	.10
الدرجة الكلية	132	3.97	.81	3.84	.68	1.62	.11

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس حسب الدرجة الكلية والمجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.10) - (0.29)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول

(21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس فأقل		دراسات عليا			قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي		
الطلاقة	300	3.96	.81	73	3.97	.59	.94
المرونة	300	3.90	.78	73	3.71	.73	.06
الحساسية للمشكلات	300	3.85	.76	73	3.80	.71	.59
الأصالة	300	3.87	.85	73	3.82	.75	.65
الدرجة الكلية	300	3.90	.75	73	3.83	.63	.47

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4): نقبل الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه لا توجد

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

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حسب الدرجة الكلية والمجالات، وتراوح مستوى الدلالة لها ما بين

(.06- .94)، وهذه القيم جميعاً أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (22.4).

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		10 سنوات فأكثر	
	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي	العدد	المتوسط الحسابي
الطلاقة	88	4.04	81	3.73	204	4.02
المرونة	88	3.99	81	3.63	204	3.91
الحساسية للمشكلات	88	4.09	81	3.59	204	3.83
الأصالة	88	40.05	81	3.57	204	3.90
الدرجة الكلية	88	40.05	81	3.63	204	3.92

يتضح من خلال الجدول (22.4): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (23.4).



جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ولمجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الطلاقة	بين المجموعات	5.60	2	2.80	4.82	.01**
	داخل المجموعات	214.64	369	.58		
	المجموع	220.24	371			
المرونة	بين المجموعات	6.40	2	3.20	5.44	.01**
	داخل المجموعات	217.14	369	.59		
	المجموع	223.54	371			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	10.82	2	5.41	10.14	.00**
	داخل المجموعات	197.37	370	.53		
	المجموع	208.19	372			
الأصالة	بين المجموعات	10.47	2	5.24	7.83	.00**
	داخل المجموعات	247.50	370	.67		
	المجموع	257.97	372			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.69	2	3.85	7.48	.00**
	داخل المجموعات	190.16	370	.51		
	المجموع	197.85	372			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4): نرفض الفرضية الصفرية؛ بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية والمجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.01-0.00)، وهذه القيم جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق بين المتوسطات حسب الدرجة الكلية والمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة وتحديد وجهتها، فقد استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول (24.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية للمجالات، تبعاً لمستويات عدد سنوات الخبرة

المجال	عدد سنوات الخبرة (I)	عدد سنوات الخبرة (J)	الفرق بين المتوسطات الحسابية
الطلاق	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.31558*
	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.28762*
المرونة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.36602*
	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.28072*
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.50553*
	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.24274*
الأصالة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.48333*
	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.33333*
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.41321*
	10 سنوات فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.28785*

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتبين من الجدول (24.4): وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  حسب الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير "عدد سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات، و 10 سنوات فأكثر) من جهة، و (من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح كل من (5 سنوات فأقل، و 10 سنوات فأكثر).

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والجدول (25.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (25.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والإبداع الإداري

أسلوب الإدارة المدرسية				الإبداع الإداري
التراسلي	التسلطي	الديمقراطي	الإدارة بالأهداف	
.64**	-.37**	.80**	.77**	
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (25.4): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة المدرسية "الإدارة بالأهداف" و "الديمقراطي" و "التراسلي" والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والتي تراوحت ما بين (.64) للأسلوب "التراسلي"، و (.80) للأسلوب "الديمقراطي"، ويتضح وجود علاقة ارتباط سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين الأسلوب "التسلطي" والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشماليّة من وجهة نظر المعلمين، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-.37).

## النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما هو الأسلوب الذي تستخدمه في الإدارة والذي ترى أنه التنفيذ الأمثل للنظام التعليمي؟

أجمع 70% من المديرين على أنهم غالباً ما يتبعون الأسلوب الديمقراطي في شتى مجالات عملهم من جوانب عديدة تم ذكرها، فمثلاً تحدث أحدهم: "أنه يسعى جاهداً في تجديد وتطوير أسلوبه، ويقدم الأفكار الجديدة ويعرضها على المعلمين قبل تنفيذها، ويبني العلاقات الجيدة بينه وبين المعلمين لزيادة فهمهم ومعرفة احتياجاتهم لتبليتها قدر ما يستطيع. وأجمع 80% من المديرين على استخدامهم العديد من الأساليب المختلفة لتجديد العمل والتطوير منها؛ حيث يشركون معلمهم في التخطيط الجيد وتبادل الآراء واتباع طرق مبتكرة لحل المشكلات.

واتفق 30% من المديرين على أنهم يمتلكون القدرة على القيام بواجباتهم دون إشراك المعلمين فيها حيث يقومون بتوجيه الأوامر وعدم إعطاء المعلمين فرصة للتعبير عن رأيهم حيث تحدث أحدهم قائلاً: "هناك معلمين يقومون بالمناقشة مطولاً دون جدوى، ولا يريد أن يترك لهم المجال في طرح عديد الحلول التي لا يستطيع تنفيذها".

وأكد أحد المديرين "من الضروري توجيه المعلمين للالتزام بالقوانين، وعدم السماح لهم في المشاركة في إتخاذ القرار حتى لا تتضارب آرائهم مع بعضهم البعض دون التوصل إلى حل".

السؤال الثاني: ما هي عناصر الأسلوب الديمقراطي لإدارة الموارد البشرية في المنظومة التعليمية الذي يظهر من خلال الإجراءات التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟

أجمع 70% من المديرين على وجود عديد العناصر الفعالة لإدارة الموارد البشرية في مدارسهم أهمها: القيام بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، فيتم تبادل الآراء بين المدير والهيئة التدريسية

والاتفاق على قرار واحد بناء على نقاش منطقي وقابل للتطبيق، حيث ذكر أحدهم قائلاً: "أنه كان في موقف يجب أن يتخذ قرار خاص بعمل مبادرة مع المجتمع المحلي، فقام بعمل اجتماع فوري وعرض هذه القضية على أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد التشاور اتفق معهم على تطبيق فكرة أجمع عليها المعلمون بعد نقاش مطول، وتم تطبيقها ضمن عمل فريق مع المعلمين، وتم تكريم المدرسة على ذلك الإنجاز".

وأكد 70% من المديرين على حرصهم على الموازنة بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل، وتفويض بعض الصلاحيات مع مراعاة الموضوعية في تقييم الأداء لدى المعلمين. وإعطائهم الحرية في اختيار الطرق الملائمة والمناسبة في عرض المحتوى التعليمي، بالإضافة إلى بعض التوجيهات وتبادل الآراء حول ذلك وتقديم الدعم الملائم لهم.

#### السؤال الثالث: في أي المواقف تحتاج إلى الأسلوب التسلطي لإدارة مدرستك؟

اتفق 40% من المديرين على أنهم لا يستخدمون الأسلوب التسلطي إلا في حالات معينة كتلك التي تقوم بالإخلال في القوانين والتعليمات، ولا يتساهلون فيها أبداً مما يهدد المصلحة العامة وبعد اللجوء لعديد الأساليب والمناقشات والحوار، وإذا لم تجد آذاناً صاغية يقوم المدير باللجوء لهذا الأسلوب والتي أكد بعضهم عن عدم الاستغناء عن هذا الأسلوب.

كما وأجمع 60% من المديرين على وجود أساليب وطرق عديدة دون اللجوء إلى الأسلوب التسلطي ووضعوا العديد المقترحات لتجنب استخدام هذا الأسلوب فمنهم من أشار إلى دراسة حالة كل معلم لديه، ومعرفة احتياجاته والطرق التي من خلالها يتم التعامل معه، وخاصة أن شخصيات المعلمين تختلف فيما بينهم.

السؤال الرابع: في أي المجالات يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل؟

اتفق 90% من المديرين على أنهم يمنحون معلمهم الحرية في الطرق والأساليب المتبعة في إطار عملهم داخل المدرسة، وخاصة في الغرفة الصفية حيث تحدث أحدهم: "أنه يمنح معلميه الحرية في إعطاء المادة التعليمية من ناحية المنهج والطريقة المتبعة مع التأكيد على عدم الإخلال بالنظام التعليمي أي ضمن ضوابط"، وتحدث آخر "أدعم كل ما هو مبتكر، وجديد وأسند المعلم المتميز، وأساعد المعلمين للقيام بواجباتهم وتشجيعهم للعمل بطريقة مبتكرة وجديدة"، وتحدث آخر "أقوم بإشراك المعلمين في صنع القرار، وما يترتب عليه من نتائج تعود على المدرسة بحيث يولد لديهم مسؤولية يحملونها اتجاه واجباتهم مما يدفعهم للمضي قدماً نحو الإخلاص بالعمل والإبداع".

وأكد 10% من المديرين بأنه يجب على المعلم أن يقوم بواجبه ولا يجب إعطائه الحرية في المدرسة لأن هذا (حسب رأيه) سيؤدي إلى التسبب بالعمل، وعدم إنجاز المهام الموكلة إليه مما يؤدي إلى خلل عام في المؤسسة التعليمية والتربوية.

السؤال الخامس: ما أهمية تشجيع المعلمين لتنفيذ أفكار جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مأثوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه؟

اتفق 90% من المديرين على أهمية وضرورة فتح آفاق جديدة ومبتكرة أمام المعلمين لمساندة أفكار المبدعين منهم، وتوفير احتياجاتهم والعمل على تطوير أفكارهم الإبداعية للارتقاء بالتعليم والانتقال من نظام التلقين إلى الاستقراء والاستنتاج، حيث تحتاج هذه العملية دعم كبير وإجراءات تستدعي الإبداع في الإدارة، والقيام بتقبل الآراء والأفكار الجديدة وكل ما يستدعي الاهتمام وتقديم الدعم اللازم للمعلمين، حيث قال أحدهم أنه: "يقوم بتقديم الدعم اللازم للمعلمين، ويتقبل أفكارهم

ويطورها مما يعود بالنفع على المدرسة، ووجود المعلمين المتميزين في المؤسسة التعليمية مؤشر مهم وإن دل على شيء فإنه يدل على إدارة متميزة ومبدعة داعمة".

وتحدث أحدهم "بأن البيئة المدرسية هي الأساس التي تنطلق منه الإبداعات والتميز، وهي الأرض الخصبة التي تزيد من الدافعية لدى معلمها والقيام بتحفيظهم وتطويرهم نحو الأفضل".

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

#### 1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

##### 1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

##### 2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

#### 2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

##### 1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

##### 2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها

##### 3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

##### 4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

##### 5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها

##### 6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها

##### 7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

##### 8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

##### 9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها

#### 3.5 التوصيات



## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

#### المقدمة

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

#### 1.5 تفسير نتائج الأسئلة ومناقشتها

##### 1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ما واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تفاوتت بحيث حصل مجال "الإدارة بالأهداف" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.14)، ومستوى مرتفع، بينما حصل مجال "أسلوب الإدارة التسلسلي" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.17)، ومستوى متوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عويس والنواصرة، 2020)، حيث كشفت أن النمط الإداري الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداماً من مديري المدارس في محافظة عجلون. وكشفت دراسة (درادكة والمطيري، 2017)، أيضاً على أن جميع أبعاد الأسلوب الإداري الديمقراطي التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس يشعرون المعلمين بالراحة حين يتحدثون معهم، ويعملون على إشاعة روح التعاون بين المعلمين فيعملون معاً بروح الفريق، ويتيحون الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي، ويتبنون الاقتراحات الهادفة التي يقدمها المعلمون، ويشركونهم في تحديد الأهداف وترتيبها حسب أهميتها، مما يشجع روح الانتماء بين المعلمين اتجاه العمل الذي يقومون به، كما يساعد المدير المعلمون في حل مشكلاتهم التي تواجههم خلال عملهم.

كما توافق مع جاء في إجابات المبحوثين من خلال نتائج المقابلة مع مجموعة من مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية، بحيث يظهر الأسلوب الديمقراطي في تعامل المديرين من خلال سعي المديرين في تجديد وتطوير أسلوبهم، وذلك بتقديم الأفكار الجديدة وعرضها على المعلمين قبل تنفيذها، فيبني العلاقات الجيدة بينه وبين المعلمين لزيادة فهمهم ومعرفة احتياجاتهم لتلبية قدر ما يستطيع. هذا بالإضافة إلى استخدامهم العديد من الأساليب المختلفة لتجديد العمل والتطوير منها حيث يشركون معلميهم في التخطيط الجيد، وتبادل الآراء واتباع طرق مبتكرة لحل المشكلات.

كما بينت المقابلات مع المديرين إلى وجود أساليب وطرق عديد دون اللجوء إلى الأسلوب التسلطي ووضعوا عديد المقترحات لتجنب استخدام هذا الأسلوب فمنهم من أشار إلى دراسة حالة كل معلم لديه، ومعرفة احتياجاته والطرق التي من خلالها يتم التعامل معه، وخاصة أن شخصيات المعلمين تختلف فيما بينهم.

## 2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89).

وجاء مجال "الطلاقة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.96)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.84)، ومستوى مرتفع.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الدجني وحمد، 2021)، والتي أظهرت أن درجة الإبداع الإداري للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية جاءت بمستوى مرتفع جداً، ودراسة (الخشاب، 2020)، والتي بينت أن الأداء الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الكويتية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (الزبون، 2020)، والتي أظهرت أن درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري جاء بدرجة كبيرة.

ويعزى الارتفاع في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين إلى كون مديري المدارس يتبعون الأسلوبين الإدارة بالأهداف والديمقراطي، وظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية المرتفعة والتي جاءت في المرتبتين الأولى والثانية، وظهر ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي يقوم بها المديرون، بحيث يشجع المديرون المعلمين على تحسين مستوى أدائهم، وزيادة ولائهم للمدرسة التي يعملون فيها؛ ويعزز ذلك سلوك مديري المدارس اتجاه المعلمين؛ بحيث يمتلك المديرون المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع، والاصغاء للأفكار المطروحة من قبل المعلمين قبل قبولها أو رفضها،

كما أن لدى المديرين القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف، كل ذلك يعزز من ثقة المعلمين بمديريهم، ويزيد من تعاونهم معهم، ويعملون بفريق واحد وهو ما عكس الإبداع الإداري الذي يمتاز به المديرين حسب وجهة نظر المعلمين.

وهو ما انسجم مع ما جاء من نتائج المقابلة مع المديرين والتي بينت أن لدى المديرين طرق فعالة لإدارة الموارد البشرية في مدارسهم أهمها: القيام بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، فيتم تبادل الآراء بين المدير والهيئة التدريسية والاتفاق على قرار واحد بناء على نقاش منطقي وقابل للتطبيق، حيث بين أحد المديرين: "أنه كان في موقف يجب أن يتخذ قرار خاص بعمل مبادرة مع المجتمع المحلي، فقام بعمل اجتماع فوري وعرض هذه القضية على أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد التشاور اتفق معهم على تطبيق فكرة أجمع عليها المعلمون بعد نقاش مطول، وتم تطبيقها ضمن عمل فريق مع المعلمين، وتم تكريم المدرسة على ذلك الإنجاز".

كما يظهر الإبداع الإداري من خلال حرصهم على الموازنة بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين، والعمل على تلبية احتياجات المعلمين ومساعدتهم في تحديد أولويات العمل، وتفويض بعض الصلاحيات مع مراعاة الموضوعية في تقييم الأداء لدى المعلمين. وإعطائهم الحرية في اختيار الطرق الملائمة والمناسبة في عرض المحتوى التعليمي، بالإضافة إلى بعض التوجيهات وتبادل الآراء حول ذلك وتقديم الدعم الملائم لهم.

كما يمنح المديرون معلميهم الحرية في الطرق والأساليب المتبعة في إطار عملهم داخل المدرسة، وخاصة في الغرفة الصفية حيث تحدث أحدهم "أنه يمنح معلميه الحرية في إعطاء المادة التعليمية من ناحية المنهج والطريقة المتبعة مع التأكيد على عدم الإخلال بالنظام التعليمي أي ضمن ضوابط"، وتحدث آخر "أدعم كل ما هو مبتكر، وجديد وأسند المعلم المتميز، وأساعد المعلمين للقيام بواجباتهم وتشجيعهم للعمل بطريقة مبتكرة وجديدة"، وتحدث آخر "أقوم بإشراك

المعلمين في صنع القرار، وما يترتب عليه من نتائج تعود على المدرسة بحيث يولد لديهم مسؤولية يحملونها تجاه واجباتهم مما يدفعهم للمضي قدماً نحو الإخلاص بالعمل والإبداع".

كل ذلك يساهم في زيادة الإبداع الإداري لمديري المدارس بحيث اتفق غالبية المديرين على أهمية وضرورة فتح آفاق جديدة ومبتكرة أمام المعلمين لمساندة أفكار المبدعين منهم، وتوفير احتياجاتهم والعمل على تطوير أفكارهم الإبداعية للارتقاء بالتعليم والانتقال من نظام التلقين إلى الاستقراء والاستنتاج، حيث تحتاج هذه العملية دعم كبير وإجراءات تستدعي الإبداع في الإدارة، والقيام بتقبل الآراء والأفكار الجديدة وكل ما يستدعي الاهتمام وتقديم الدعم اللازم للمعلمين.

تفسير نتائج الأسئلة (الثالث، والرابع، والخامس) والتي انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات نوردتها كالاتي

## 2.5 تفسير نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها

### 1.2.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، حسب الدرجة الكلية للمجالات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديريات التربية والتعليم في كافة المحافظات الشمالية تتلقى نفس التوجيهات من وزارة التربية والتعليم بما يخص التعليمات والأنظمة التي يتبعها مديرو المدارس وتضبط من خلالها الأساليب الإدارية التي يعكسها مديرو المدارس في تعاملهم مع المعلمين ومع

مجريات ما يحصل في المدارس لذلك فهذه النتيجة منطقية مع ما يصدر من توجيهات موحدة لجميع المديریات.

ولم ترد أي نتيجة تتشابه أو تختلف مع نتيجة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

#### 2.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

وتعزى هذه النتيجة لأن اختيار أسلوب الإدارة المدرسية المناسب لا يعتمد على جنس مدير المدرسة ذكراً، أم أنثى، وإنما يعتمد على درجة كفاءة المدير، وقدرته على اختيار الأسلوب الإداري المناسب لمدرسته، كما أن البيئة التربوية والإدارية، التي يعيشها المديرون الذكور والإناث في المجتمع الفلسطيني تتشابه بالمجمل، لا سيما أنهم يقومون بنفس المهام وتقع على عاتقهم نفس المسؤوليات وأن الاختلافات قليلة بين الذكور والإناث في ممارسة الأساليب التي يستخدمونها في معالجة القضايا المدرسية.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (عويس والنواصرة، 2020)، التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الإدارية باختلاف الجنس، ودراسة (شحادة، 2016) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس.

### 3.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة، وبالرغم من أهمية المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، إلا أن الأسلوب الإداري الذي يتبعه مدير المدرسة يعكس على كافة المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، فلا يختلف الأسلوب الإداري للمدير باختلاف المؤهل العلمي للمعلم لأن أسلوب المدير واحد ويتعامل فيه مع كافة المعلمين بشكل واحد.

وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (درادكة والمطيري، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الإدارية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الشديفات، 2016)، والتي كشفت عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة للأساليب الإدارية كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي.

### 4.2.5 تفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

من خلال النتائج، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حسب الدرجة الكلية للمجالات وذلك لصالح من لديهم ولصالح كل من (5 سنوات فأقل، و10 سنوات فأكثر).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (درادكة والمطيري، 2017)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الإدارية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (شحادة، 2016)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لدرجة تنفيذ المهارات القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزى هذه النتيجة على أن المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل، و 10 سنوات فأكثر) قادرين على تحديد الأسلوب الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة بشكل أكبر من المعلمين الذين لديهم خبرة (من 5-أقل من 10 سنوات)، حيث يتضح أن وزارة التربية والتعليم، تكسب المعلمين الجدد دورات تدريبية خاصة عززت لديهم القدرة على التمييز ما بين الأساليب الإدارية التي يمكن للمعلم أن يحسن من أدائه التعليمي في حال طبقها مدير المدرسة، هذا بالإضافة إلى أن فئة المعلمين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر قادرة على الانخراط في البيئة المدرسية المحيطة أكثر من غيرها، وخاصة أن لديها خبرة في هذه البيئة تستطيع من خلالها تقدير الأسلوب الإداري المناسب لمدير المدرسة، والذي يعكس بشكل إيجابي على البيئة المدرسية.



### 5.2.5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشماليين وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وتعزى هذه النتيجة على أن المعلمين في كافة المديريات لديهم القناعة بأن المدير لديه مهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع ظروف العمل، والتي من خلالها يطرح حلول سريعة لحل المشاكل التي تواجه المعلمين في العمل، كما أن لديه سرعة بديهية تمكنه من طرح الأفكار وتطبيقها في فترة زمنية قصيرة، هذا بالإضافة إلى لدى مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بيسر، ويسعى باستمرار لتجديد أساليب العمل وتطويرها ولديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.

ولم ترد أي نتيجة تتشابه أو تختلف مع نتيجة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

### 6.2.5 تفسير نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن البيئة التربوية والإدارية، التي يعيشها المعلمين الذكور والإناث في المجتمع الفلسطيني تتشابه بالمجمل، لا سيما أنهم يقومون بنفس المهام وتقع على عاتقهم نفس المسؤوليات وأن الاختلافات قليلة بين الذكور والإناث في ممارسة الأساليب التي يعالجون من خلالها القضايا المدرسية، والتي يتلقونها من مديري المدارس، كما أن عملهم يخضع لنفس التعليمات والقوانين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشاب، 2020)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التربية والتعليم العالي الكويتية حول الابداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس، ودراسة (الزبون، 2020)، والتي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لأثر الجنس تعزى لمتغير الجنس.

#### 7.2.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الوزارة تنتهج طريقة في تعيين المديرين وفق معايير إدارية ومهنية وتكسبهم مهارات تمكنهم من خلالها أداء عملهم، فيشعر من يحمل درجة البكالوريوس والدراسات

العليا من المعلمين بالإبداع الإداري من خلال ممارسات مدير المدرسة، فهذه النتيجة منطقية مع مجريات ما يقوم به مدير المدرسة، بحيث يمتلك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي يقوم بها هو وكذلك المعلمين، فيكون لديه المبادرة في اقتراح حلول للمشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزبون، 2020)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (عويس، 2019)، والتي بينت عدم وجود ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة للواء المزار للعام (2017/2018) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 8.2.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة المرتفعة 10 سنوات فأكثر، والتي تقل عن 5 سنوات على حد سواء لديهم معرفة بمستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وخاصة أن من لديهم الخبرة المرتفعة يستطيعون تقدير عناصر الإبداع الإداري لدى المديرين بحكم خبرتهم المرتفعة، أما بالنسبة للمعلمين الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، فالدورات التي تعقدتها

وزارة التربية وتعزز من خلالها مفاهيم القيادة والإبداع الإداري لدى المعلمين الجدد، مما يشكل لديهم معايير محددة يميزون من خلالها الأفعال التي يعكسها مدير المدرسة وتتميز بالإبداع الإداري والتي تتضح في البيئة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو صفية وبحر، 2018)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري في الجامعة الإسلامية بغزة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وخاصة بين من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر.

#### 9.2.5 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

تبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب الإدارة المدرسية "الإدارة بالأهداف" و "الديمقراطي" و "التراسلي" والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والتي تراوحت ما بين (0.64) للأسلوب "التراسلي"، و (0.80) للأسلوب "الديمقراطي"، ويتضح وجود علاقة ارتباط سلبية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين الأسلوب "التسلطي" والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (-0.37).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون العلاقة الوثيقة ما بين أساليب الإدارة المدرسية والإبداع الإداري الذي يمتلكه مدير المدرسة، وأن ممارسة أساليب الإدارة المدرسية من قبل مديري المدارس تعتبر أحد مظاهر الإبداع الإداري، وأن مدير المدرسة لا يشغل هذا المنصب

الآ بعد أن يكون قد عمل معلماً في المدرسة لمدة لا تقل عن (5) سنوات، مما يكسبه خبرة في أساليب الإدارة المدرسية، وهذا يعكس على الإبداع الإداري لمدير المدرسة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ربيع، 2017)، والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم.

### 3.5 التوصيات والمقترحات

#### أولاً: التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرج البحث بعدة توصيات، منها:

1. تعزيز الجانب المعنوي لدى المعلمين وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم مقترحات وأفكار لصالح العملية التعليمية، وإشعار المدير المعلم بالنجاح الذي حققه في عمله، لأن ذلك يدفعه إلى تقديم المزيد من الخدمات المهنية في المدرسة.
2. على المدير أن يقلل من الأوامر التوجيهية للمعلمين، والبعد في الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.
3. منح المعلمين الامتيازات التي يستحقونها، وعدم استخدام المعلمين لحرمانهم منها.
4. العمل على النهوض بمستوى نضج المعلمين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة، لأن هذه المشاركة تتيح للمعلمين التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، مما يسهم في تحسين القرارات المتخذة في المدرسة، بحيث يتقبلها المعلمون لأنها نتيجة لمقترحاتهم وأفكارهم، ولأنهم ساهموا في صناعتها.

5. ترك المدير المعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل، وإعطاءهم الحرية في ممارسة صلاحياتهم.

6. المشاركة في صنع القرار تجعل المعلمين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة، وأقل مقاومة لها، وأكثر حماساً لتنفيذها. ومما لا شك أن المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس المعلمين بعدالة الإجراءات المتخذة بشأنهم.

7. أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين المدير، والمعلمين لما لها من آثار إيجابية في العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي، ومستويات الأداء.

## ثانياً: المقترحات

استناداً إلى إجراءات الدراسة ونتائجها، يمكن اقتراح عمل الدراسات الآتية:

- 1- معيقات تطبيق أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية.
- 2- توافر الكفايات الفنية اللازمة لتطبيق أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

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

أبو صافية، ألفت و بحر، يوسف. (2018). "أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الجامعي الإداري: دراسة تطبيقية" الجامعة الإسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو قلبين، سمية شعبان. (2019). دور أساليب الإدارة المدرسية في تمكين المعلمين الجدد وممارسة أدوارهم المهنية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الأردن، 3 (16): 19-37.

بانعمة، فوزية. (2012). مدخل لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والاهلي بمدينة مكة المكرمة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 5 (10): 96-115.

بسيسو، نادية. (2019). الإدارة المدرسية ما بين الواقع والمأمول، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

بصدوق، فاطمة وعطاب، حميدة. (2015). أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر.

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

الجازي، رائدة. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (29): 52-68.

الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد بن عبد العزيز. (2015). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنار، 20 (1): 41-87.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت للعام 2017: ملخص النتائج النهائية للتعداد، رام الله، فلسطين.

حافظ، محمد صبري والمغدي، الحسن بن محمد والبحيري، السيد محمود. (2013). القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

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

حسنا، مريم خلفي. (2017). دور تنمية الكفاءات في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم البواقي، الجزائر.

الخشاب، مبارك عبد الله. (2020). ثقافة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري لمؤسسات التربية والتعليم العالي الكويتية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، (2): 26-41.

الخوaja، عبد الفتاح محمد. (2014). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.



الدجني، إياد علي وحمد، محمد حسن خليل. (2021). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (2): 35-65.

درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية للعلوم، 2 (2): 223-237.

الراسبية، أمينة راشد. (2020). تقويم الإبداع المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء دخل إدارة الجودة الشاملة، تصور مقترح، سلطنة عمان.

ربيع، محمد رجب محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الريمي، عبده محمد. (2013). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.

الزبدة، محمد. (2010). الإدارة التعليمية والمدرسية، عمان: دار الأمل للطباعة والنشر.

الزيون، فادي خليفة عبود. (2020). درجة توافر معايير جودة الإبداع المدرسي الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، 26 (1): 226-253.

الزبيدي، سلمان عاشور. (2015). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية.

الزيودي، ماجد. (2017). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة طيبة للتسلط الأكاديمي وعلاقته باتجاهات الطلبة نحو الجامعة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السحباني، حسام. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. سعد، وليد أحمد. (2008). الإدارة التعليمية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

السكرانة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. السوداني، سناء. (2016). درجة إدارة 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.

شحادة، حسن. (2016). الأساليب القيادية المنوطة بمديري المدارس الثانوية ومدى تنفيذهم لها في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الشديفات. يحيى. (2016). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية الأساليب الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، أبحاث اليرموك -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2 (17): 289-311.

الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (20): 122-140.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الضفيري، سعد ماطر مزعل. (2018). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، 1 (1): 393-427.

عابدين، محمد عبد القادر. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، فريد. (2020). أثر الثقافة على تنمية السلوك الابداعي للعاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.

العبيدي، إبراهيم ووليد، العواودة. (2018). أثر القدرات الإستراتيجية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لآراء مديري المدارس العراقية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

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

العجلوني، صفوان سعيد. (2017). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبة المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العجمي، محمد. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية والبشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العساف، جمال عبد الفتاح. (2013). اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 21 (1): 269-292.

عطوي، جودت عزت، (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: الدار الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، ريتا موسى. (2012). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.  
عليما، صالح. (2016). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، دمشق: دار الشروق للنشر.

العميرة، محمد حسن. (2012). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.

العززي، أروى بنت عبد العزيز والشنبه، حنان بنت عبد العزيز. (2018). دور الإدارة الإشرافية في تفعيل التقويم البديل في برامج التأهيل المهني لطلاب ذوي صعوبات التعلم، المجلة العربية للدراسات والبحوث التربوية، (13): 1-33.

عوذه، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية : عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي، إربد: مكتبة الكتابي.

عويس، بثينة والنواصرة، فيصل. (2020). الأنماط الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة عجلون وعلاقتها بالأداء الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 11 (1): 16.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (2015). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار حامد للنشر.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2010). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

عيسى، آسيا محمد. (2019). الإدارة التربوية الحديثة، عمان: دار النفيس للنشر والتوزيع.

الغامدي، سالم. (2015). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

محمد، نفين حسين. (2016). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الامارات، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة.

مزهري، رمزي. (2019). أثر أبعاد المنظمة المتعلقة في السلوك الإبداعي للعاملين جامعة فلسطين أنموذجاً، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6): 365-400

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2008). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ.

المعاني، أيمن عودة وأخو رشيدة، عبد الحكيم عقلة. (2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الاردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 5 (2): 234-259.

المغذوي، عادل. (2015). أساليب التقويم في ضوء استراتيجيات التدريس الحديثة، القاهرة: دار الفكر العربي.

المغربي، محمد الفاتح. (2016). أصول الإدارة والتنظيم، عمان: دار الجنان لنشر والتوزيع.

منسي، محمود والبناء، عادل. (2017). نحو نموذج متكامل لانتقاء وإعداد وتأهيل المعلم المبدع والتميز من التمهين إلى التمكين، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: مستقبل إعداد المعلم وتميمته بالوطن العربي، الجيزة، جمهورية مصر العربية في الفترة الواقعة بين 23-24 أبريل، 2017.

هزايمة. أميمة محمد سالم. (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة اربد، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الهاللي، محمد. (2018). واقع أساليب مدير المدرسة في التواصل المهني بالمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2008). "الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية"، السلطة الوطنية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- Ali, Ikhlas & Ismeel, Aesar. (2021). The reality of total quality administration in educational institutions and its role in achieving excellence performance, **Jornal of Economics and Administrative Sciences**, 27 (126): 389-409.
- Bakker, Arnold., & Xanthopoulou, Desponia. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement, **The International Journal of Human Resource Administration**, (44): 1-23.
- Botha, Nico. (2013). The need for creative leadership in South African Schools, **African Studies**, 72 (2): 307-320.
- Connolly, Michael.; James, Chris. & Fertig, Michael. (2017). The difference between educational administration and educational leadership and the importance of educational responsibility. **Educational Administration Administration & Leadership**, (20): 1–16.
- Erçetin, Şefika Şule. & Banerjee, Santo. (2015). **Chaos, Complexity and Leadership 2013**, New York: Springer Cham Heidelberg.
- Garcia, Agustin.; Sayago, Ana.; & Gonzalez, Gustavo. (2006). The correlation coefficient: an overview, **Critical Reviews in Analytical Chemistry**, (36): 41–59.
- Harris, Alma. (2018). School Improvement. **Educational Administration Administration**, 33 (4), 51-85.
- Jackson, Brad. & Parry, Ken. (2011). **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership**, London: Sage.
- Lowe, Bill. (2010). Effective leadership of creative colleagues in English primary schools: Reality or wishful thinking?, **Administration in Education**, 24 (2): 69-73. 48.
- Michael, Aonji. & Jambo, Raja. (2015). **The effective leadership skills for high schools' managers in the state of Plateau**, Nigeria.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007). Teacher leadership in action: Three case studies of contrasting schools, **Educational Management Administration & Leadership**, 35 (1): 111- 134.
- Orit, Avidov-Ungar., Izhak, Friedman. & Elite, Olshtain. (2014). Empowerment amongst teachers holding leadership positions, **Teachers & Teaching: Theory & Practice**, 20 (6): 704- 720.

- Ozmen, Fatma. & Muratoglu, Vecihe. (2013). The competency levels of school principals in implementing knowledge administration strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (20): 5370–5376.
- Smith, Elbert. (2010). Principal Leadership Faculty, Teacher Compliance and School Effectiveness, **Dissertation Abstracts International**, 55(6): 102-117.
- Soleimani, Nader., & Tebyanian, Elaheh. (2011). A study of the relationship between principals' creativity and degree of environmental happiness in Semnan High Schools, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (29): 1869-1876.
- Susan, Ahmed. (2021). The relationship between organization characteristics and innovation performance. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 16 (2): 185-212
- Tatlah, Ijaz. & Iqbal, Muhammad. (2012). Leadership styles and school effectiveness: empirical evidence from secondary level, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, (69): 790- 797.
- Thomas, Wheelen. & Hunger, David. (2006). **Strategic administration and business policy**, New York: Addison-Wesley.



## الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ت. أداة الدراسة بعد التحكيم

ث. كتاب تسهيل المهمة

## الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

### استبانة للرأي

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى " واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: مجد أحمد إبراهيم عثمان

إشراف: أ.د. تيسير أبو ساكور

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	المديرية	1- ( ) رام الله والبيرة 2- ( ) بيت لحم 3- ( ) أريحا 4- ( ) الخليل 5- ( ) شمال الخليل 6- ( ) جنوب الخليل 7- ( ) يطا 8- ( ) سلفيت 9- ( ) قلقيلية 10- ( ) قباطية 11- ( ) طوباس 12- ( ) جنين 13- ( ) نابلس 14- ( ) جنوب نابلس 15- ( ) طولكرم 16- ( ) ضواحي القدس 17- ( ) القدس 18- ( ) بيرزيت
A2	الوظيفة	مدير مدرسة ( ) معلم ( )
A3	الجنس	ذكر ( ) أنثى ( )
A4	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ( ) دراسات عليا ( )
A5	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ( ) من 5- أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )

مقياس أساليب الإدارة المدرسية: ويُعرف بأنه "نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سببلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية" (Orit et al., 2014: 45).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه التنفيذ الأمثل للنظام التعليمي من خلال استغلال الموارد المادية في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظومة التعليمية.

مقياس الإبداع الإداري: "المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير)، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة" (السكرانة، 2011: 38).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه منظومة يشترك فيها أشخاص ذوي تفكير عميق، وبشكل مرن وأكثر سلاسة، ولديهم من الخبرات ما يطورون في البيئة التربوية، من خلال حل المشكلات بشكل يخرج عن المألوف بطريقة تعكس إيجاباً على الواقع التربوي، ويقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

وقد شملت الأداة في صورتها الأولية (56) فقرة، علماً أن الإجابة على فقرات الأداة ستكون وفقاً

لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>الجزء الثاني: واقع أساليب الإدارة المدرسية</b>								
المجال الأول: الأسلوب الديمقراطي: يدعو هذا الأسلوب إلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد، والمؤسسة في إتخاذ القرارات، والتغييرات بحيث يكون المرؤوسين راضين عن القرارات والتعليمات والمهام الموكلة إليهم، ويتقبلون أي تغيير دون الإعتقاد بأنه يؤثر على عملهم.								
	1.							يعطي المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.
	2.							يحرص على تنمية قيم التعاون.
	3.							يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار.
	4.							يحترم مقترحات المعلمين في قضايا العمل.
	5.							يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.
	6.							يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.
	7.							يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.
	8.							يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين.
	9.							يعامل جميع المعلمين في المدرسة بالمساواة
<b>المجال الثاني: الأسلوب التسلطي: وهي حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة.</b>								
	10.							يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.
	11.							يمارس أسلوب يضعف ثقة المعلمين بقدراتهم.
	12.							يكثُر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.
	13.							يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.
	14.							يكثُر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
15.	يستخدم أخطاء المعلمين ضدهم.							
16.	يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.							
17.	يحرم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.							
18.	يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.							
19.	يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك المعلمين.							
20.	يحث المعلمين على تطبيق كل تعليماته بدقة.							
21.	يمارس سياسة القمع للمخالفين لرأيه.							
22.	يفرض رأيه بقوة أثناء الاجتماع مع المعلمين.							
23.	يمارس أسلوب الضغط النفسي على المعلمين.							
24.	يرفض استخدام المعلمين للأساليب الإبداعية.							
25.	ييدي انزعاجه من استفسارات المعلمين.							
26.	يتعمد إيهام المعلمين أنهم يعملون عنده لا معه.							
27.	يرفض الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل المعلمين.							
المجال الثالث: الأسلوب التراسلي أو التسيبي يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل القائد المؤسسة، ويكون تابعاً للمرؤوسين								
28.	يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.							
29.	يعطي للمعلمين الحرية في ممارسة السلطة.							
30.	يعطي للمعلمين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.							
31.	يعتمد على للمعلمين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.							
32.	يترك للمعلمين الحرية في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
33.	يعطي للمعلمين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم دون مشاركته.							
34.	يفوض السلطة للمعلمين على نطاق واسع.							
35.	يتترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل							
المقياس الثاني: واقع الإبداع الإداري مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه								
المجال الأول: الطلاقة								
36.	يمتلك المدير القدرة على صياغة أفكاره بتسلسل.							
37.	يستطيع المدير أن يترجم أفكاره عملياً بطلاقة.							
38.	يتمتع المدير بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع ظروف العمل.							
39.	يطرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل.							
40.	يمتلك القدرة على ترجمة أفكاره بطلاقة لفظية.							
41.	يمتاز بسرعة بديهية تمكنه من طرح الأفكار في فترة زمنية قصيرة.							
المجال الثاني: المرونة								
42.	يستفيد المدير من آراء الآخرين.							
43.	يغير المدير رأيه بدون تردد عند اقتناعه بصحة الرأي الآخر.							
44.	يسعى المدير باستمرار لتجديد أساليب العمل وتطويرها.							
45.	لديه القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل ببسر.							
46.	لديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.							
المجال الثالث: الحساسية للمشكلات								
47.	لدى المدير القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
48.	يمتلك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي يقوم بها.							
49.	لديه القدرة على اقتراح حلول استباقية للمشكلات المحتملة.							
50.	لديه القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.							
51.	يمتلك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل.							
<b>المجال الرابع: الأصالة</b>								
52.	تتسم طريقة انجاز المدير للمهام بالتجدد.							
53.	يتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهه حسب نوعها.							
54.	يحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.							
55.	يصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها.							
56.	يمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.							

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

**الملحق (ب)**  
**قائمة المحكمين**

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	كلية العلوم التربوية	أ.د. مجدي زامل	.1
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	أ.د. خالد قيرواني	.2
جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية	د. باسم شلش	.3
جامعة القدس المفتوحة	تكنولوجيا تحسين التعليم	د. خضر الرجبي	.4
جامعة القدس	إدارة تربوية	د. أشرف أبو خيران	.5
جامعة القدس المفتوحة	الدراسات التربوية	د. رندة النجدي	.6
جامعة القدس المفتوحة	مناهج وطرق التدريس	د. شريف حماد	.7
جامعة القدس المفتوحة	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	د. حسام حرز الله	.8
منسق التربية العملية	كلية العلوم التربوية	د. إسماعيل الأفندي	.9
جامعة فلسطين التقنية خضوري	إدارة تربوية	د. جعفر أبو صاع	.10



الملحق (ت): أدوات الدراسة بعد التحكيم  
أولاً: الاستبيان



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

المعلم المحترم/ المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة "واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية (فلسطين)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مجد أحمد إبراهيم عثمان

أ.د. تيسير أبو ساكور

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامّة:

A1	المديرية	1- ( ) نابلس	2- ( ) رام الله والبيرة	3- ( ) الخليل
A2	الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى	
A3	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل ( )	دراسات عليا ( )	
A4	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ( )	من 5-10 سنوات ( )	أكثر من 10 سنوات ( )

الجزء الثاني- مقياس أساليب الإدارة المدرسية ويعرف إجرائياً بأنه التنفيذ الأمثل للنظام التعليمي

من خلال استغلال الموارد المادية في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظومة التعليمية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: الإدارة بالأهداف						
1.	علاقة العمل بيني وبين مديري جيدة.					
2.	مديري لديه الاستعداد لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.					
3.	يشارك المعلمون المدير في تحديد الأهداف كل حسب تخصصه.					
4.	يطلب المدير من المعلمين تحديد الأهداف وترتيبها حسب أهميتها.					
5.	يمتلك المعلمون الحرية في لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف.					
6.	أكون سعيداً في حال تحقيق الأهداف التي وضعها المعلمون.					
7.	أعتقد أن قدرتي على تحقيق الأهداف في المدرسة يمنحني انتماء أكبر في عملي.					
8.	لا أتوانى عن تقديم المساعدة في العمل عند تحديد الأهداف في المدرسة.					
9.	أحرص أن أعمل ضمن فريق لتحقيق الأهداف المحددة.					
10.	يتفق المدير مع المعلمين مسبقاً على الفعاليات التي تخص منهم في المدرسة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
<b>المجال الثاني: أسلوب الإدارة الديمقراطي</b>						
					يعطي المدير الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	11.
					يحرص على تنمية قيم التعاون.	12.
					يستشير المعلمين قبل اتخاذ القرار.	13.
					يحترم مقترحات المعلمين في قضايا العمل.	14.
					يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل.	15.
					يوازن بين متطلبات العمل المدرسي وحاجات المعلمين.	16.
					يتعاون مع المعلمين لإنجاز العمل.	17.
					يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين.	18.
					يعامل جميع المعلمين في المدرسة بالمساواة	19.
					يعزز ثقة المعلمين بقدراتهم	20.
<b>المجال الثالث: أسلوب الإدارة التسلطي</b>						
					يقلل من أهمية اقتراحات المعلمين.	21.
					يكثر من الأوامر التوجيهية للمعلمين في العمل.	22.
					يتقيد حرفياً بالتعليمات الواردة من الإدارة العليا.	23.
					يكثر الحديث عن صرامة الالتزام بقوانين العمل.	24.
					يستخدم أخطاء المعلمين ضدهم.	25.
					يتجنب مشاركة العاملين معه في المناسبات الاجتماعية.	26.
					يحرم المعلمين من حقهم في الامتيازات التي يستحقونها.	27.
					يوجه الأوامر لبذل المزيد من الجهد لزيادة مستوى الأداء.	28.
					يتولى حل المشكلات بنفسه دون إشراك المعلمين.	29.
					يحث المعلمين على تطبيق كل تعليماته بدقة.	30.
<b>المجال الرابع: أسلوب الإدارة التراسلي</b>						

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
31.	يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.					
32.	يعطي للمعلمين الحرية في ممارسة صلاحياتهم.					
33.	يعطي للمعلمين الاستقلالية الكاملة في إنجاز المهام التي توكل إليهم.					
34.	يعتمد على للمعلمين كلياً في تحقيق الأهداف دون توجيه منه.					
35.	يترك للمعلمين الحرية في وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.					
36.	يعطي للمعلمين الحرية الكاملة في تحديد أهدافهم دون مشاركته.					
37.	يفوض الصلاحيات للمعلمين على نطاق واسع.					
38.	يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل					
39.	يعزز الحوار المبني على احتمالية تعدد الحلول المطروحة من قبل المعلمين.					
40.	يبرز رأي المعلمين بقوة أثناء الاجتماع معهم.					

الجزء الثالث- مقياس واقع الابداع الإداري ويعرف بأنه "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه".

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: الطلاقة</b>						
41.	يمتلك المدير القدرة على صياغة أفكاره بتسلسل.					
42.	يستطيع المدير أن يترجم أفكاره عملياً بطلاقة.					
43.	يتمتع المدير بمهارة استنباط أفكار مختلفة تتماشى مع ظروف العمل.					
44.	يطرح حلول سريعة لحل مشاكل العمل.					
45.	يمتلك القدرة على ترجمة أفكاره بطلاقة لفظية.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46.	يمتاز بسرعة بديهية تمكنه من طرح الأفكار في فترة زمنية قصيرة.					
<b>المجال الثاني: المرونة</b>						
47.	يستفيد المدير من آراء الآخرين.					
48.	يغير المدير رأيه بدون تردد عند اقتناعه بصحة الرأي الآخر.					
49.	يسعى المدير باستمرار لتجديد أساليب العمل وتطويرها.					
50.	لديه القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل ببسر.					
51.	لديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
<b>المجال الثالث: الحساسية للمشكلات</b>						
52.	لدى المدير القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها.					
53.	يمتلك القدرة على تحديد مواطن الضعف في الأعمال التي يقوم بها.					
54.	لديه القدرة على اقتراح حلول استباقية للمشكلات المحتملة.					
55.	لديه القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.					
56.	يمتلك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل.					
<b>المجال الرابع: الأصالة</b>						
57.	تتسم طريقة إنجاز المدير للمهام بالتجدد.					
58.	يتبع طرق مبتكرة لحل المشكلات التي تواجهه حسب نوعها.					
59.	يحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.					
60.	يصغي للأفكار المطروحة من قبل الآخرين قبل قبولها أو رفضها.					
61.	يمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.					

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

## ثانياً: المقابلة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي

تحية طيبة وبعد،

أعدت هذه الأسئلة لترحها كأداة للمقابلة مع مديري المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية لمعرفة "واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية (فلسطين)"، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مجد أحمد إبراهيم عثمان

بإشراف: أ.د. تيسير أبو ساكور

- 1- ما هو الأسلوب الذي تستخدمه في الإدارة والذي ترى أنه التنفيذ الأمثل للنظام التعليمي؟
- 2- ما هي عناصر الأسلوب الديمقراطي لإدارة الموارد البشرية في المنظومة التعليمية الذي يظهر من خلال الإجراءات التي تقوم بها في إدارة مدرستك؟
- 3- في أي المواقف تحتاج إلى الأسلوب التسلطي لإدارة مدرستك؟
- 4- في أي المجالات يترك للمعلمين إتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل؟
- 5- ما أهمية تشجيع المعلمين لتنفيذ أفكار جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه؟

## الملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٣ / ١٤٧٠  
التاريخ: 2021/ 12/12م

### لمن يهمه الأمر.

### الموضوع: "تسهيل مهمة باحثة"

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"محمد أحمد إبراهيم عثمان"

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:  
'واقع أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين  
في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية'

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات ومقابلات مع مدرّاه ومعلمين في المدارس الثانوية في المحافظات الشمالية .
- تباين الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، يتسابق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج الموسومة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



ع

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم  
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين  
السادة مديريين عامين منيريات التربية والتعليم المحترمين  
د. د. تيسير ليو ساكور المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الالكتروني- tabusakour@qou.edu