



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

Administration Innovative and its Relationship with Leadership  
Skills of UNRWA Schools Principals in Gaza Governorates  
from Teachers points of view

إعداد الباحث

حسين سليم سالم الشاعر

إشراف

الدكتور/ فايز علي الأسود

أستاذ أصول التربية وعلم النفس المشارك

كلية التربية - جامعة الأزهر بغزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية

من كلية التربية جامعة الأزهر - غزة

1437هـ - 2016م



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
ماجستير أصول تربية

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ة: حسين سليم سالم الشاعر، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول تربية وعنوانها:

الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

وتمت المناقشة العلنية يوم الأحد بتاريخ 2016/06/26م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة: حسين سليم سالم الشاعر، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول تربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

التاريخ: 2016/7/13م	(مشرفاً ورئيساً) .....	د. فايز علي الأسود
التاريخ: 2016/7/11م	(مناقشاً داخلياً) .....	د. محمد هاشم أغا
التاريخ: 2016/7/11م	(مناقشاً خارجياً) .....	د. إياد علي الدجني

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية

لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات

غزة من وجهة نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

اسم الطالب: حسين سليم سالم الشاعر

التوقيع: \_\_\_\_\_

التاريخ: \_\_\_\_\_

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَشْكُرَهُ  
إِلَّا بِرَحْمَتِهِ الْعَظِيمِ



قَالَ يٰغَارِ  
يٰغَارِ يٰغَارِ  
يٰغَارِ يٰغَارِ

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا  
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

﴿النمل، الآية : 19﴾

## الذكرى

- \* إلى روح والدي ... رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.
- \* إلى روح والدتي ... رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.
- \* إلى زوجتي وأبنائي الأعمام (صلاح وعمر وبشرى وزهراء وشيماء) الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي وإتمام دراستي.
- \* إلى إخواني وأخواتي... وجميع أفراد عائلتي الأعمام تقديراً وعرفاناً بمساندتهم وتشجيعهم ودعمهم.
- \* إلى أرواح الشهداء ... الذين روت دماؤهم أرض فلسطين المباركة.
- \* إلى الأبطال الأحرار.... الأسود الرابضة خلف قضبان السجون الإسرائيلية.
- إليهم جميعاً... أهدى لهم هذا الجهد المتواضع.

الباحث

## شكراً وتقديراً ٢٠٢٤ مائة شمس

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن سار على هديه إلى يوم الدين، أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، وما توفيقي إلا بالله، ومن تمام الحمد والشكر له سبحانه وتعالى أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان، ووافر التقدير والعرفان، إلى الأساتذة الأجلاء، الذين كان لهم الفضل الكبير في إخراج هذا البحث إلى حيز الوجود، وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ". (مسند الإمام أحمد بن حنبل، 2001: ج12، 472) وأخص بالشكر العميق عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر بغزة، وعمادة كلية التربية، وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم أصول التربية على ما لقيته منهم من علم وتوجيه وتشجيع، وأخص بالذكر **الدكتور/ فايز علي الأسود**، الذي أشرف على هذه الدراسة، والذي لم يخل عليّ بعلمه الغزير وخبرته الواسعة، وتوجيهاته القيمة، ولا أملك مقابل هذا إلا أن أوجه له عظيم شكري وامتناني، وبالغ عرفاني ودعائي إلى الله عز وجل أن يوفقه لما يحبه ويرضاه، وأن يسدد خطاه لخدمة العلم والباحثين. وأقدم شكري الجزيل **للدكتور/ محمد هاشم أغا**، و**الدكتور/ إياد علي الدجني** على تفضلهما بالموافقة على الاشتراك في مناقشة هذه الدراسة، وإبداء ملاحظتهما القيمة عليها مما سيثري محتواها؛ داعياً المولى عز وجل أن يحفظهما، ويجزيهما عنا خير الجزاء.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للسادة المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة.

وإلى جميع أفراد أسرتي الأعزاء على وفقتهم النبيلة بجانبني، فبارك الله فيهم جميعاً وحقق لهم كل ما يصبون إليه من الخير.

ولا أنسى أن أقدم شكري إلى **الدكتور/ حسين موسى أبو جزر** أستاذ النحو والصرف المساعد بجامعة الأقصى على قيامه بالتدقيق اللغوي للرسالة، و**الأستاذ أحمد موسى** على ما قدمه من مساعدة في إنجاز هذه الرسالة، وأشكر كل من أسدى لي توجيهاً أو شجعتني على فكرة، أو نبهني إلى خطأ، أو قدم لي مساعدة، وأسأل الله تعالى أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل ما قدموه لي في ميزان أعمالهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

**الباحث**

## ملخص الدراسة باللغة العربية

**عنوان الدراسة:** الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

**إعداد الباحث:** حسين سليم سالم الشاعر      **إشراف:** الدكتور: فايز علي الأسود

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4343) معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة.

وقد استخدم الباحث استباننتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري، والثانية كانت لقياس واقع ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية.

### وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها:

- 1- يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة الإبداع الإداري بدرجات كبيرة تتراوح من (80.05% - 83.33%)، وبدرجة كلية (81.52%).
- 2- درجة ممارسة مديري ممارسة وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري كانت كما يأتي: مجال الطلاقة بنسبة (83.33%)، مجال الأصالة بنسبة (81.93%)، مجال المرونة بنسبة (80.77%)، مجال الحساسية للمشكلات بنسبة (80.05%).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع مجالات الاستبانة.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعاً لجنس المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المديرات (الإناث)، في حين لا توجد فروق على مجال المرونة تبعاً لجنس المدير.
- 6- يمارس مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية المهاترات القيادية من وجهة نظر المعلمين بدرجات كبيرة تتراوح من (83.13% - 87.83%)، وبدرجة كلية (84.81%).

7- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمهارات القيادية كانت كما يأتي: مجال المهارات الإدارية بنسبة (87.83%)، مجال المهارات الذاتية (الشخصية) بنسبة (85.36%)، مجال المهارات الإنسانية بنسبة (83.95%)، مجال المهارات الفكرية بنسبة (83.76%)، مجال المهارات الفنية بنسبة (83.13%).

8- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

#### وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها:

- 1- استمرار عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس بشكل دوري وسنوي للحفاظ على درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية لديهم.
- 2- العمل على تطوير وتنمية مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.
- 3- الاستفادة من أداة الدراسة في تقويم مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري المدارس.

## **Abstract**

**Study title:** Administration Innovative and its Relationship with Leadership Skills of UNRWA Schools Principals in Gaza Governorates from Teachers points of view.

**Prepared by:** Hussein Salim Salem El Shaer.

**Supervised by:** Dr. Fayez Ali El Aswad.

This Study aimed to determine the administration innovative and its relationship with leadership skills of UNRWA schools principals in Gaza Governorates from teachers points of view.

The researcher used the descriptive approach, and the study population consisted of (4343) teachers. Sample was consisted of (500) teachers.

The researcher used two questionnaires, the first one to measure the degree of UNRWA schools principals administration innovative practice, and the second questionnaire was to measure leadership skills levels.

### **The results of the study:**

1. UNRWA schools principals' practice administration innovative in varying degrees (80.05%-83.33%), and with total degree (81.52%).
2. The degrees of UNRWA schools principals' administration innovative practice were fluency (83.33%), originality (81.93 %), flexibility (80.77%), sensitivity to the problems (80.05% ).
3. There was no statistically significant differences among the mean estimates of teachers school at all domains of administration innovative questionnaire due to sex.
4. There are significant statistical differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the mean estimates of samples members to degree of administration innovative practice of UNRWA schools principals' in Gaza Governorates due to variable experience all domains of questionnaire.

5. There are significant statistical differences among the mean estimates of samples members of flexibility, originality and sensitivity to the problems domains in favor to female school principals, while there are no significant statistical differences among the mean estimates of samples members of flexibility in favor to sex of school principal.
6. UNRWA schools principals' practice leaderships skills in varying degrees (83.13%-87.83%) and with total degree (84.81%)
7. The degrees of UNRWA schools principals' leadership skills practice were management skills (87.83%), self skills (85.36%), human skills (83.95%), intellectual skills (83.76%), Technical skills (83.13%).
8. There was a positive strong correlation which is statistically significant at the level (0.01) between administrative innovation and leadership skills.

**The results of the study recommended the following:**

1. The Continuity of Carrying out the training Courses for school principals on a regular basis and annually to maintain the degree of creativity practice of administrative skills and leadership skills they have.
2. Work on the development of creativity and the development of administrative skills and leadership skills available to the school principals and the application of all that is new in this area through workshops and training courses.
3. Take advantage of the study tool in the evaluation of administrative skills, creativity and leadership skills of school principals.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	مسلسل
أ	قرآن كريم	*
ب	إهداء	*
ج	شكر وتقدير	*
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	*
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	*
ح	فهرس المحتويات	*
ك	فهرس الجداول	*
ن	فهرس الأشكال	*
س	فهرس الملاحق	*
<b>8 - 1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
6	أهمية الدراسة	4.1
6	حدود الدراسة	5.1
7	مصطلحات الدراسة	6.1
<b>55-9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>30-10</b>	<b>المحور الأول: الإبداع الإداري</b>	<b>1.2</b>
11	تمهيد	1.1.2
11	مفهوم الإبداع	2.1.2
13	التطور التاريخي لمفهوم الإبداع	3.1.2
14	الفرق بين الإبداع والابتكار	4.1.2
16	مفهوم الإبداع الإداري	5.1.2
16	مكونات الإبداع الإداري	6.1.2
17	مراحل الإبداع الإداري	7.1.2
19	مستويات الإبداع الإداري	8.1.2

21	عناصر الإبداع الإداري	9.1.2
22	أهمية الإبداع الإداري	10.1.2
23	خصائص الإبداع	11.1.2
24	خصائص المبدعين	12.1.2
26	معوقات الإبداع الإداري	13.1.2
<b>55-31</b>	<b>المحور الثاني: القيادة</b>	<b>2.2</b>
32	تمهيد	1.2.2
32	مفهوم القيادة	2.2.2
34	أركان القيادة	3.2.2
34	الفرق بين المدير والقائد	4.2.2
35	أهمية القيادة	5.2.2
36	أنواع القيادة	6.2.2
39	خصائص القائد الناجح	7.2.2
41	نظريات القيادة	8.2.2
46	المهارات القيادية	9.2.2
46	أنواع المهارات القيادية	10.2.2
<b>91-56</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
57	تمهيد	1.3
57	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	2.3
57	الدراسات العربية	1.2.3
70	الدراسات الأجنبية	2.2.3
75	تعقيب على الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	3.2.3
77	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية	3.3
77	الدراسات العربية	1.3.3
86	الدراسات الأجنبية	2.3.3
90	تعقيب على الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية	3.3.3
91	التعقيب العام على الدراسات السابقة	4.3

<b>108-92</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>	
93	تمهيد	1.4
93	منهج الدراسة	2.4
93	مجتمع الدراسة	3.4
94	عينة الدراسة	4.4
95	أدوات الدراسة	5.4
95	الاستبانة الأولى: واقع الإبداع الإداري	1.5.4
95	خطوات بناء الاستبانة الأولى	1.1.5.4
96	صدق الاستبانة الأولى	2.1.5.4
100	ثبات الاستبانة الأولى	3.1.5.4
101	الاستبانة الثانية: واقع المهارات القيادية	2.5.4
102	خطوات بناء الاستبانة الثانية	1.2.5.4
102	صدق الاستبانة الثانية	2.2.5.4
106	ثبات الاستبانة الثانية	3.2.5.4
107	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة	6.4
108	المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة	7.4
<b>157-109</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
110	المحك المعتمد في الدراسة	1.5
111	إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة	2.5
120	إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة	3.5
126	إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة	4.5
136	إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة	5.5
138	ملخص نتائج الدراسة	6.5
139	توصيات الدراسة	7.5
140	مقترحات الدراسة	8.5
141	المراجع	
142	أولاً: المراجع العربية	
149	ثانياً: المراجع الأجنبية	
152	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس	1.4
95	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس	2.4
96	مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال	3.4
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الطلاقة) والدرجة الكلية للمجال	4.4
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المرونة) والدرجة الكلية للمجال	5.4
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الأصالة) والدرجة الكلية للمجال	6.4
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمجال	7.4
100	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	8.4
101	معاملات الثبات لمجالات استبيان واقع الإبداع الإداري باستخدام معامل ألفا	9.4
103	مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال	10.4
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المهارات الذاتية (الشخصية)) والدرجة الكلية للمجال	11.4
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهارات الفنية) والدرجة الكلية للمجال	12.4
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المهارات الإنسانية) والدرجة الكلية للمجال	13.4
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (المهارات الفكرية) والدرجة الكلية للمجال	14.4
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (المهارات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال	15.4

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
16.4	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	106
17.4	معاملات الثبات لمجالات استبيان واقع المهارات القيادية باستخدام معامل ألفا	107
1.5	المحك المعتمد في الدراسة	110
2.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع الإبداع الإداري	111
3.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة	114
4.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة	115
5.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الأصالة	117
6.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات	118
7.5	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى للجنس (ذكور - إناث)	120
8.5	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة	121
9.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تبعاً لسنوات الخدمة	122
10.5	نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على الإبداع الإداري ذات الدلالة تبعاً لسنوات الخدمة	123
11.5	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لجنس المدير (ذكر - أنثى)	124
12.5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة ممارسة المهارات القيادية	126

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الذاتية (الشخصية)	13.5
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الفنية	14.5
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الإنسانية	15.5
133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الفكرية	16.5
134	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الإدارية	17.5
136	معاملات الارتباط بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين	18.5

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	معوقات الإبداع الإداري	1
34	عناصر القيادة	2
38	القائد الرسمي	3

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	م
ملحق 1	الاستبانة في صورتها الأولىة (قبل التحكيم)	1
ملحق 2	كشف بأسماء السادة المحكمين	2
ملحق 3	الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)	3
ملحق 4	كتاب تسهيل مهمة الباحث من عمادة الدراسات بجامعة الأزهر	4

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

### 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

### 1.1 أهداف الدراسة

### 4.1 أهمية الدراسة

### 5.1 حدود الدراسة

### 6.1 مصطلحات الدراسة

## 1.1 مقدمة:

يشهد العالم حالياً العديد من التطورات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، الأمر الذي دفع مؤسسات التعليم سواء الخاصة أم العامة للسعي لتطوير العمل داخلها بصفة متواصلة ومستمرة، حتى تستطيع مواكبة التطور المعرفي الهائل الذي يحدث في عالمنا اليوم، وتحقق ذلك من خلال استثمار طاقات المبدعين داخلها إلى أقصى حد، والاستفادة منها حتى يقوم هؤلاء المبدعون بالأدوار المنوطة بهم.

ومع إطلالة القرن الحادي والعشرين، يعيش الجميع وسط متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة، فمعدلات التغيير في تزايد مستمر، وسرعة ظهور التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في ازدياد، والقوى العاملة أصبحت أكثر تنوعاً من حيث المعرفة والمهارة، وتحولت المجتمعات الصناعية بسرعة هائلة إلى مجتمعات تعتمد في كل نشاطاتها على المعلومات. (توفيق، 2004: 14)

ولقد آن الأوان لمراجعة الكثير من المفاهيم السائدة في التعليم، وأن الأوان لإحداث تغييرات أساسية في منظومة التعليم والعمل الإنساني بكافة صورته كماً وكيفاً وفكراً وأداءً، وإن من أبرز التحديات التي تواجه القيادات التعليمية والمدرسية هي استيعاب مفاهيم العصر وأنماطه الجديدة في عالم يشهد ثورة تكنولوجية هائلة، ويتطلب ذلك من القيادات أن تتسلح بالمفاهيم الحديثة والأساليب المتطورة بما يمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية. (أحمد، 2003: 7)

وقد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة، وأنه يلزم بناء الابتكار من الآن فصاعداً في داخل المنظمات الموجودة حالياً، وإن الإدارة التي لا تعرف حالياً كيفية إدارة الإبداع هي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها، وستصبح إدارة الإبداع تحدياً مستمراً للإدارة العليا، وتحدياً لكفاءتها. (دركر، 1995: 245، 247)

كما أصبح الإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، لأن الفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطويره يعتبر أنجح مصادر الاستثمار. (عبد المقصود، 1998: 5)

ونظراً للدور الهام الذي تقوم به المدرسة في إعداد الأجيال وأهميتها، فإن إدارة مؤسسة هامة كهذه تحتاج إلى كفاءة ومقدرة وإعداد خاص لمن يتولى إدارتها، ويقوم بتسيير أمورها في مناخ علمي تتألف فيه جميع الفئات المتعلقة بها. (الفتحي، 1994: 5)

ولذلك حظيت الإدارة التربوية باهتمام كبير من الدراسات التربوية لما لها من دور هام في إنجاح العملية التربوية، وخاصة أن مهنة التعليم من أسمى المهن وأكثرها رقياً في الدول المتقدمة، والتي تسعى دائماً للاهتمام بها، والعمل على تحسينها باستمرار لمواجهة التحديات.

وقد شهدت السنوات الماضية تطوراً في الفكر الإداري التربوي، أدى إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وبث عوامل الإبداع والتجديد بما يضمن لها تحقيق الأهداف التربوية.

(مصطفى، 2000: 56)

ولقد ظهر الاهتمام الملحوظ بمفهوم الإبداع في النصف الثاني من القرن العشرين، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت أموالاً طائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التفكير عند العاملين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم وتساعدهم على النمو السليم. (الطيبي، 2001: 49)

وتقوم المدرسة الحديثة على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي المنوط به، فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية هي إعداد الناشئين لتحقيق النجاح في حياتهم. (أسعد، 2005: 55)

ولذلك ظهرت الحاجة إلى وجود مديرين مبدعين يستطيعون مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم حولنا في ظل التنافس السريع بين الدول في شتى المجالات، والتي تعتبر التعليم الركيزة الأولى لهذا التنافس، وهو أحد الضروريات والعناصر الهامة وأحد السمات الأساسية التي يجب توافرها في مدير المدرسة.

وتعد القيادة من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، وبواسطتها يستطيع قيادة الرؤوسين إلى الجهة السليمة، وغرس بذور الإخلاص والتفاني فيهم، ليحققوا الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم، وإيجاد التنافس الإيجابي بينهم. (العتيبي، 2003: 2)

فالقيادة هي فن التعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم، وثقافتهم، ودياننتهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، كما أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص، وقدر كبير من العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، والقدرة على تسخيرها وتوظيفها لفهم

المؤوسين وغيرهم، وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام، فالقيادة هي ظاهرة نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات التربوية سواء في المدارس أم غيرها.

(الأغبري، 2000: 83)

وإن التحول المطلوب في أفكارنا وطرق وأساليب عملنا ليست أمراً سهلاً التحقيق بين ليلة وضحاها، ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدينا من معرفة، وتدعيم ما نملكه من مهارات، وتعلم الأساليب التي تفجر هذه الطاقات، وتؤدي إلى الأداء التنظيمي الأكثر كفاءة وفاعلية.

(توفيق، 2004: 14-15)

وتعد المهارات القيادية والإدارية التي يمتلكها القائد الناجح من العوامل المهمة في نجاح العمل في الإدارة التربوية، ومن أهم هذه المهارات: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية (الإدراكية)، والمهارات الإدارية.

ولقد تناولت بعض الدراسات واقع ومعوقات الإبداع الإداري ودرجة ممارسته من قبل المديرين مثل دراسة (الحارثي، 2012) التي أشارت إلى وجود معوقات للإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ودراسة (اليوسف، 2012) التي أشارت إلى أن درجة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وأن معوقات الإدارة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (البدراني، 2011) التي أشارت إلى أن من معوقات الإبداع الإداري كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الإعداد والتأهيل للكادر التربوي، وضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وكثرة أعداد الطلاب، ودراسة (القحطاني، 2011) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري ودرجة وجود معوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة (بروشاك، 2005) التي أشارت إلى مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي، ودراسة (سانجر وليفين، 2003) التي توصلت إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، ومنها ما تناول واقع ومتطلبات ودرجة ممارسة المهارات القيادية مثل دراسة (الشهري، 2014) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية كانت كبيرة جداً، ودراسة (شاهين، 2011) التي توصلت إلى توافر جميع المهارات القيادية بدرجة كبيرة، ودراسة (أبو زعيتر، 2009) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية كانت بدرجة عالية، ودراسة (بليبيسي، 2007) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهام القيادية كانت كبيرة.

ونظراً لقلة وندره الدراسات حسب استقصاء الباحث في مجال ربط الإبداع الإداري بالمهارات القيادية وجد الباحث ضرورة البحث في هذا الموضوع والتعمق فيه، لما له من فائدة وإثراء للأدب التربوي.

وانطلاقاً مما سبق، فإن هذه الدراسة تناولت الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من تناول العديد من الدراسات للإبداع الإداري والمهارات القيادية كل على حدة، إلا أن معظم هذه الدراسات لم تربط بين الإبداع الإداري والمهارات والقيادية، بل ربطت بين الإبداع الإداري ومتغيرات أخرى مثل دراسة (حويحي، 2015)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الزالمى، 2013)، ودراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (السلمى، 2008)، ودراسة (القرشي، 2008)، ودراسة (الليثي، 2008)، ومن هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، وبعض الأنماط القيادية، والتمكين، واتخاذ القرار، والأداء الوظيفي، وإدارة الذات، وممارسة إدارة الوقت، وإدارة التغيير، في حين تناولت دراسات أخرى المهارات القيادية وربطتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة (الذيابي، 2015)، ودراسة (الثبيتي، 2013)، ومن هذه المتغيرات الإدارة الذاتية، الروح المعنوية.

وسيسعى الباحث من خلال دراسته إلى الربط بين الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين درجة الإبداع الإداري ودرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المعلمين؟

وينتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، جنس المدير)؟

3- ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الإبداع الإداري وبين درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، جنس المدير).
- 3- التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 4- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة الإبداع الإداري ودرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

### 4.1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

- 1- تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة في مجال الإدارة المدرسية - حسب علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.
- 2- لفت انتباه المسؤولين في وكالة الغوث الدولية ووزارة التربية والتعليم نحو الاهتمام أكثر في موضوع الإبداع الإداري وتكريسه، والاهتمام بالمبدعين ورعايتهم.
- 3- قد يستفيد من هذه الدراسة كل من: (مديري المدارس بشكل عام، ومشرفي الإدارة المدرسية، والباحثين في مجال الإدارة المدرسية).
- 4- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحديد المهارات القيادية اللازم توافرها لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لتحقيق الإبداع الإداري في مدارسهم.
- 5- ستفرد المكتبة التربوية بدراسة جديدة في مجال الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية وتأثيرها على العملية التربوية.
- 6- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة كفاءة مديري المدارس من أجل تحسين وتطوير العملية التربوية.

### 5.1 حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- 1- **حد الموضوع:** "التعرف إلى درجة الإبداع الإداري في مجالات الطلاقة، والمرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، وعلاقته بدرجة ممارسة المهارات القيادية في مجالات المهارات الذاتية،

والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة".

2- الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية.

3- الحد البشري: معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية.

4- الحد المكاني: محافظات غزة.

5- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2015م - 2016).

## 6.1 مصطلحات الدراسة:

### الإبداع الإداري:

"القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع القضايا، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب علمية تستند على أفكار عميقة مبتكرة، يتمخض عنها اكتشافات جديدة وأعمال مميزة تحدث تطوراً وتحسيناً". (طافش، 2004م: 17)

ويعرف كذلك بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم". (الشقحاء، 2003: 18)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "مجموعة من المهارات والقدرات العقلية التي يتميز بها مديرو مدارس وكالة الغوث الابتدائية بمحافظة غزة، والقابلة للتطبيق في البيئة المدرسية، من أجل تنفيذ الأعمال المدرسية المطلوبة منهم بشكل أكثر فاعلية، وبشكل يحقق الأهداف التربوية المطلوبة، والتي تم قياسها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض".

### المهارات القيادية:

"قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق". (دباش، 2013: 7)

وتعرف كذلك بأنها: "قدرة مديري المدارس في النجاح وفقاً لمقتضيات الموقف القيادي من خلال استخدامهم للسلطة والمرونة وفهم الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف التربوية".

(عليما، 2001: 174)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة من العلاقات والإجراءات التي يمارسها مديرو مدارس وكالة الغوث الابتدائية بمحافظة غزة مع العاملين من أجل التأثير فيهم وتحفيزهم على إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتشمل المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية، والتي تم قياسها من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض، وهي الدرجة الكلية التي حصل عليها المفحوصون على الاستبانة".

## مدير المدرسة:

"هو الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 4)

ويعرف كذلك بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح".

(شهادة، 2008: 7)

ويعرف أيضاً بأنه: "المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم وتنسيق أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".

(عطوي، 2001: 12)

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "الشخص المعين من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بمحافظة غزة لقيادة العمل داخل المدرسة، والقيام بجميع الأعمال المنوطة به، بما يمتلكه من إبداع إداري ومهارات قيادية".

## مدارس وكالة الغوث الدولية:

"أية مؤسسة تعليمية غير حكومية أو خاصة تديرها أو تشرف عليها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وتقوم بتدريس المنهج المتبع في المدارس الحكومية".

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 5)

أو "هي المدارس الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، والتي يدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين من الصف الأول الأساسي وحتى التاسع الأساسي".

(مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة، 1995: 17)

## وكالة الغوث الدولية:

"هي منظمة أسستها الأمم المتحدة بموجب قرار 302 بتاريخ 8 كانون أول/ديسمبر 1949 باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية".

(مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة، 1995: 1)

## محافظة غزة:

"جزء من السهل الساحلي للبحر الأبيض المتوسط وتبلغ مساحته 365 كيلومتر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح".

(وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14)

## الفصل الثاني

### 2. الإطار النظري للدراسة

#### 1.2 المحور الأول: الإبداع الإداري

#### 2.2 المحور الثاني: المهارات القيادية

## 1.2 المحور الأول: الإبداع الإداري

تمهيد	1.1.2
مفهوم الإبداع	2.1.2
التطور التاريخي لمفهوم الإبداع	3.1.2
الفرق بين الإبداع والابتكار	4.1.2
مفهوم الإبداع الإداري	5.1.2
مكونات الإبداع الإداري	6.1.2
مراحل الإبداع الإداري	7.1.2
مستويات الإبداع الإداري	8.1.2
عناصر الإبداع الإداري	9.1.2
خصائص الإبداع	10.1.2
خصائص المبدعين	11.1.2
معوقات الإبداع الإداري	12.1.2

## 1.2 المحور الأول

### الإبداع الإداري

#### 1.1.2 تمهيد:

لقد ظهرت حاجة الإنسان للبحث والاكتشاف منذ أن هبط على سطح الأرض، فاحتاج إلى الإبداع ليصنع ملابسه ومأكله ومشربه، ويبني مسكنه، وفي بناء حضارات بقيت آثارها إلى يومنا هذا، وقد أذهلت هذه الآثار الإنسان في العصر الحديث حيث عجز عن فهم كيفية بنائها في ذلك الزمن البعيد رغم عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك، ولكن ذلك يعود إلى إبداع الإنسان القديم وتفننه في استخدام أساليب لم تستطع البشرية إلى يومنا هذا التوصل إليها.

وتسعى الدول للارتقاء بتعليم أبنائها في مختلف المراحل، ولهذا تهتم بالتعليم في مراحله الأولى وفي إعداد المعلمين والمديرين في المدارس، وإن نجاح أية مؤسسة تعليمية يتوقف على العاملين فيها، وبالتالي ينعكس على مخرجات العملية التعليمية.

ولا شك أن المبدعين يلعبون دوراً هاماً، وبارزاً في حياة البشر من حيث ما يقدمونه في مجال العمل في المستقبل، فلو نظرنا إلى البيئة البشرية بجوانبها المرئية، وغير المرئية، لوجدنا أنها نتاج خيال المبدعين في كافة المجالات، فالإبداع هو طريقك لتحقيق الذات، وللسعادة أيضاً، والعمل الإبداعي هو من أعظم التحديات التي يواجهها المرء في حياته، ولا شك بأنه من أعظم المكافآت التي يتلقاها في المقابل. (بيتي، 2001: 12-13)

ولقد أثبتت الدراسات أن التدريبات المناسبة تحسن القدرات الإبداعية وتكون كفيلاً بتنمية وزيادة الإنتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية، وأن كل فرد قادر على أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك. (السويدان والعدلوني، 2004: 20)

#### 2.1.2 مفهوم الإبداع:

##### أولاً: الإبداع في اللغة:

هو مصدر أبدع، وأبدع الشيء، أي استحدثه وأخرجه على غير مثال، وابتدع الشيء بدعة أو ابتداعاً، والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة.

(ابن منظور، 1994: ج 8، 6).

ويذكر أنه في (المعجم الوجيز) تناولت اللغة العربية كلمة إبداع ومشتقاتها (بَدَع، بَدَعاً، بديع، بَدَاعَة، أَدَع، ابتدع ... الخ) بمعان كثيرة، ومن هذه المعاني ما يأتي:

1- بَدَعَهُ بَدَعاً: أي أنشأه على غير مثال سابق، فهو بديع.

2- بَدَعُ بَدَاعَةً، وَبُدِعَ: أي صار غاية في صفته، فهو بديع.

3- أَبَدَعَ: أي أتى بالبديع، وأبدع الشيء: أنشأه على غير مثال.

4- اِبْتِدَاعُ الشَّيْءِ: أي اخترعه.

5- البِدْعُ- بكسر الباء وتسكين الدال: أي الأمر الذي يفعل أولاً. يقال ما كان فلان في ذلك بدْعاً. (المعجم الوجيز، 1989: 40)

### ثانياً: الإبداع اصطلاحاً:

لقد تعددت وتباينت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثين، ويمكن حصر مفاهيم الإبداع في خمسة مداخل وهي:

#### أ- الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني:

حيث ينظر للإبداع بأنه نوع من أنواع النشاط الإنساني الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات، باعتباره العملية التي يمر بها العامل عندما تواجهه مواقف معينة ينفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائه، وعبر عن تفرد، وأنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير وغير المتوقع، والنافع والملائم لمقتضى الحال، والاقتصادي في الوقت نفسه. (أبو جامع، 2009: 7)

#### ب- الإبداع ناتج جديد:

"عملية إنتاج أفكار جديدة مفيدة". (يونج وتشن) (Young & Chen, 2010: 869- 881) ويعرف كذلك بأنه: "القدرة على إنتاج أو ابتكار أو اختراع أو تقديم شيء جديد وأصيل، حتى لو كان ذلك عن طريق إعادة طرح الأفكار القديمة في إطار جديد لم يسبق التفكير فيه من قبل أو لم يسبق تقديمها فيه". (القذافي، 2000: 19)

#### ج- الإبداع عملية عقلية:

"العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والعنوان في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي عالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين". (منصور، 1989: 85)

ويعرفه (جيفورد) بأنه: سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل". (إبراهيم، 2011: 209)

#### د- الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة:

"مجموعة من العمليات العقلية التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها. (النمر، 1992: 62)

ويعرف كذلك بأنه: "مزيج من القدرات، والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (جروان، 2002: 22)

**هـ- النظرة التكاملية للإبداع:**

يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر نظرة تكاملية للإبداع، دون الاقتصار على مدخل دون آخر، وأنه عملية تشير إلى مجموعة من السمات والمقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية. (أبو جامع، 2009، 8)

ويعرف بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". (جروان، 1999: 21)

**ويرى الباحث أن الإبداع:** هو مزيج من القدرات والعمليات العقلية التي تتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة الملائمة لها، وتؤدي في النهاية إلى نتائج جديدة وأصيلة مفيدة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المنظمة أو المجتمع.

### 3.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

يرصد (جروان) ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

**المرحلة الأولى:** وتمتد منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة ما يأتي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
  - الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركها قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
  - التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- المرحلة الثانية:** بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحسار أثر الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع.
- المرحلة الثالثة:** وقد بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وأصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيه العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:
- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، وبينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع، وتطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعلم الإبداع.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

(جروان، 2002: 17-19)

**ومما تقدم يرى الباحث** اهتمام البشرية بالإبداع منذ العصور القديمة، حيث نجد أن كل حضارة قديمة اهتمت بجانب من جوانب الإبداع ونبغت فيه، فمثلا في الحضارة اليونانية القديمة ظهر المبدعون والفلاسفة في تلك الفترة والتي أثمرت فلسفات مختلفة ونظريات علمية تدرس حتى اليوم، وكذلك في مصر القديمة والتي تركت لنا آثاراً تظهر مدى التقدم العلمي والإبداع الذي كان سائداً في تلك الفترة، وفي العصر الروماني نبغ المهندسون ورجال فن العمارة وتجلّى ذلك في المباني التي شيّدت في تلك الفترة وبقيت إلى يومنا هذا، وكذلك اهتمام إيطاليا في القرن السادس عشر بالفنانين والرسامين، حيث إن الإبداع له جذور عريقة تضرب في التاريخ، وهو الأساس المتين الذي بنيت عليه الحضارات القديمة، ولذلك تسعى المجتمعات البشرية الحالية إلى الاهتمام به، وترسيخه والعمل على بناء جيل من المبدعين والقادرين على مواكبة التغيرات التي تحدث في العالم من حولها.

#### 4.1.2 الفرق بين الإبداع والابتكار:

**الإبداع:** طريقة التفكير التي تؤدي إلى أفكار جديدة.

**الابتكار:** طرح وتنفيذ أفكار جديدة، وهناك نمطان للابتكار هما: ابتكار منتجات جديدة (أشياء جديدة)، والتطور والابتكار (طرق جديدة لعمل الأشياء). وابتكار المنتجات هو إحداث تغيير في المحصلات

(بضائع أو خدمات) لزيادة قيمة المنتج، بينما التطور هو التغييرات التي تطرأ في تحويل المعطيات إلى محصلات. (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006: 39)

ويتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو لتطبيق الحل الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ. (نجم، 2003: 16)

ويرى بعض العلماء أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار، حيث إن الإبداع يتناول الجانب النظري، والابتكار هو الجانب التطبيقي، وبمعنى آخر إن أية فكرة أصيلة فهي فكرة مبدعة، ولكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار، ويبدو أنه لا يوجد فرق حقيقي بين الإبداع والابتكار، أو بين التفكير الإبداعي والتفكير الابتكاري، فكلا المصطلحين وجهين لعملة واحدة، فتارة يستخدم المتخصصون مصطلح الإبداع أو التفكير الإبداعي وتارة يستخدمون الابتكار أو التفكير الابتكاري، وتارة يتم الجمع بين المصطلحين، والمقصود واحد من هذين المصطلحين، ومما يستدل به في تعضيد هذا الرأي ما يأتي:

1- أن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد، وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث.

2- أن المصطلح الإنجليزي للإبداع هو نفس المصطلح الإنجليزي للابتكار وهو (Creativity) كما ورد في مصطلحات العلوم الإدارية للدكتور أحمد بدوي، كما يترجم المتخصصون العرب هذا المصطلح تارة بالإبداع وتارة أخرى يترجمونه بالابتكار.

3- بالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في التفكير الإبداعي أو الابتكار وجد أن كثيراً من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين بل ربما يستخدمونها في نفس الموضع وبفس المعنى. (الحمادي، 1999: 35-36)

**ويتفق الباحث مع رأي مركز خبراء بيميك ونجم في أن الإبداع يجب أن يسبق الابتكار غالباً، وهو يرتبط بالفكرة والجانب النظري، في حين الابتكار يرتبط بالنتائج المتوقعة عن الإبداع، وهي الجانب العملي والملموس والتطبيقي له، فكل ابتكار يجب أن يسبقه إبداع، وبالتالي الابتكار نتاج طبيعي للإبداع، في حين قد ينشأ ابتكار أحياناً دون أن يسبقه بالإبداع، حيث يصل الفرد لابتكار شيء ما بشكل عفوي ومفاجئ ودون استعداد مسبق له، ويكون هذا الابتكار عبارة عن نتاج إبداعي، ويختلف الباحث مع رأي الحمادي الذي يرى أن الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى.**

## 5.1.2 مفهوم الإبداع الإداري:

وردت عدة تعريفات للإبداع الإداري نذكر منها:

"أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها". (العنزي، 2004: 35)

ويعرف كذلك بأنه: "عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير. (المعلم، 2002: 12)

ويعرف كذلك بأنه: "يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع". (عامر، 2001: 598)

ويعرف كذلك بأنه: "المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع". (حمود، 2002: 204)

ويستخلص الباحث أن مفهوم الإبداع الإداري هو: "مجموعة من العمليات والأنشطة والحلول المبتكرة التي يمارسها مدير المدرسة للقيام بالأعمال المنوطة به بأقل جهد ووقت، وتمتاز هذه الحلول بالجدة والأصالة".

## 6.1.2 مكونات الإبداع الإداري:

قد أثرت الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع جملة من الموضوعات التي تعد أبعاداً للإبداع وأهمها:

### 1- عملية الإبداع:

إن عملية الإبداع مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعي، وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير والقدرة على نقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، وتندرج أيضاً دينامية الحياة العاطفية والانفعالية والعوامل الشخصية بكاملها، وقد يستغرق الفعل الإبداعي فترة قصيرة، لكنه غالباً يدوم أشهراً وسنين.

## 2- النتائج المبدع:

وهو أن يكون الناتج جديداً وأصيلاً، وذا قيمة للمجتمع في الوقت ذاته، ويمكن أن يظهر بأشكال عديدة ومتنوعة، وذلك وفق وظيفة هذا النشاط أو ذلك، ووفق طبيعته ودرجته ومستواه في الأصالة والقيمة والفائدة من أجل المجتمع، وهذا التنوع في الناتج يمكن أن يندرج في صنفين من النتائج: الناتج المحسوس الواقعي المنفصل نسبياً عن مبدعه مثل (العمل الأدبي، اللوحة الفنية، اختراع جهاز أو نتاج عمل ما علمي...)، والناتج الذي لا ينفصل عن مبدعه بل يتصل به مباشرة مثل إبداع الممثل الذي يقوم به...، وهذا الناتج يعبر بوضوح عن الشخصية المبدعة.

(روشكا، 1989: 27-31)

## 3- المناخ الذي يقع فيه الإبداع:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعي وذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الفرد يصبح جديراً بوصف المبدع إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية، وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الآخرين.

## 4- الشخص المبدع:

حيث يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، وكان من ثمار هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين. (جروان، 2002: 56)

ويستخلص الباحث أن مكونات الإبداع هي: العملية الإبداعية، والناتج الإبداعي، والمناخ أو الوسط الذي يقع فيه الإبداع، والشخصية المبدعة، وجميعها مكونات أساسية ومتكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، وأي قصور أو ضعف أو غياب لأي من هذه المكونات لن ينتج عنه إبداع.

## 7.1.2 مراحل الإبداع الإداري:

تتكون عملية الإبداع من ست مراحل وهي: الإلهام، والتوضيح، والاستخلاص (الانتقاء)، والترشيح (التنفيذ)، والتقييم، والتطوير، ولا بد من ممارسة هذه المراحل في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل.

### 1- مرحلة الإلهام:

وهي مرحلة توليد أعداد كبيرة من الأفكار، والبحث عنها، وتتميز بأنها عملية غير مكبوتة، وتتسم بالعفوية، والتجربة، والحدس، وتولي المخاطر، فالإبداع كالتنقيب عن الماس، إذ أنك وأنت تبحث عن ذلك المعدن الثمين، فإنك تطرح الكثير مما تحفره جانباً حتى تحصل على المعدن، ولكن ذلك لا يعني أن عملية الحفر كانت مضيعة للوقت.

## 2- مرحلة التوضيح:

- وهي مرحلة التركيز على الأهداف، ويتعين طرح الأسئلة الرئيسة الآتية:
  - ما الذي أحاول تحقيقه هنا؟
  - ما الذي أحاول قوله؟
  - ما المشكلة بالضبط التي أحاول حلها؟
  - ما الشكل الذي أود أن يبدو عليه العمل المنجز؟
  - كيف أستطيع استغلال الأفكار الموجودة بين يدي؟
  - إلى أين ستقودني هذه الفكرة، وما الذي أستطيع أن أصنعه منها؟

## 3- مرحلة الاستخلاص (الانتقاء):

وهي مرحلة معاينة الأفكار المتولدة بعناية فائقة، وتحديد ما هو مناسب منها للعمل، حيث يتم تمحيص الأفكار من مرحلة الإلهام، وعادة على ضوء النتائج من مرحلة التوضيح، ذلك أنه يتم اختيار أفضل الأفكار من أجل المزيد من التطوير، أو حتى يمكن دمجها في أفكار أفضل.

## 4- مرحلة الترشيح (التنفيذ):

وهي مرحلة العمل بعزم صادق على أفضل الأفكار التي تم انتقاؤها، وهنا يتم انجاز العمل الحقيقي، فأنت مشارك هنا بالعزيمة الصادقة، والجهد الدؤوب نحو تحقيق هدفك.

## 5- مرحلة التقييم:

ويتم في هذه المرحلة فحص ومعاينة العمل بحثاً عن نقاط القوة، والضعف فيه، وبعدها تحتاج إلى التفكير بكيفية تحسين، وتطوير العمل والتخلص من نقاط الضعف، واستثمار نقاط القوة وتعزيزها، وقد يلزمك في هذه المرحلة العودة إلى مرحلة أخرى من الترشيح (التنفيذ) للتجاوب إيجابياً مع المقترحات من أجل التعديل والتحسين.

## 6- مرحلة تطوير الأفكار:

وهي مرحلة التفرغ لأعمال أخرى، وترك العمل الحالي جارياً لوحده، والتفكير به بين الحين والآخر دون أن يغيب عن بالك. (بيتي، 2001: 17-21)

ويرى (عامر) أن الإبداع يتكون من أربعة مراحل وهي كالآتي:

- 1- الإعداد: وهي المرحلة التي تبحث فيها المشكلة من جميع الاتجاهات والتي تكسب المرء فيها عن طريق الملاحظة والتذكر مجموعة من الحقائق والكلمات وقواعد التفكير، وفي هذه المرحلة يقوم المبدع بتحديد المشكلة وفحصها من جميع جوانبها وأبعادها، وجمع المعلومات المتاحة حولها، ويفكر في الحلول الممكنة ويطورها ويقبلها على مختلف الوجوه.

2- **الاختمار:** ويحدث في هذه المرحلة سلسلة من الوقائع العقلية اللاإرادية أو اللاشعورية، وقد يقضي المبدع وقت هذه المرحلة في عمل ذهني شعوري أو نشاطات أخرى، أو في الاسترخاء دون أي مجهود عقلي شعوري، وفي هذه المرحلة تكون المشكلة والأفكار والحلول التي جمعها المبدع وتوصل إليها في المرحلة السابقة في أعماق النفس تحت تأثير عمليات لاشعورية مختلفة ومستمرة، تعمل على بلورتها وتمحيصها وإعادة ترتيبها، حتى تصل إلى درجة النضج الكامن.

3- **مرحلة الإلهام أو الإشراف:** وتظهر في هذه المرحلة الأفكار بطريقة مفاجئة وغير متوقعة أي تحدث ومضة فورية لا تستطيع أن تؤثر فيها بأي مجهود إرادي مباشر وهي تحدث بعد عدد كبير من المحاولات والتداعيات غير الناضجة.

4- **مرحلة التحقيق:** وهي تماثل مرحلة الإعداد أو في إعداد أنها شعورية ويستخدم المبدعون هنا القواعد المنطقية والرياضية للتحكم في أفكارهم، وفي أغلب الأحيان يكون الحل الذي أشرق في ذهن المبدع بحاجة إلى إعادة النظر والصقل والتهديب أو التعديل، ليصبح في صورته الأخيرة التي يرضى عنها المبدع وهذه المرحلة تحتاج إلى دأب وعلم وصبر وجهد متصل مرة أخرى.

(عامر، 2005: 59-61)

وقد قسم كل من (مساد) و(غانم) مراحل الإبداع إلى ثلاث مراحل وهي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاحتضان (الاختمار)، ومرحلة الإشراف أو البصيرة). (مساد، 2005: 89)، (غانم، 2004: 17)

**وفي ضوء مما سبق يرى الباحث أن مراحل الإبداع الإداري تبدأ بمرحلة الإلهام أو الإعداد، وهي المرحلة التي يتم فيها توليد عدد كبير من الأفكار عن طريق الملاحظة للمشكلة من جميع جوانبها وجمع الملاحظات والمعلومات، ثم تليها مرحلة الاختمار أو الانتقاء حيث يتم اختيار الأفكار المناسبة والتي تصل إلى درجة النضج الملائمة، وتليها مرحلة الإلهام أو الإشراف والتي تنتج بعد عدة محاولات غير مكتملة، وأخيراً التقييم أو التحقيق حيث يتم إعادة النظر فيها أكثر من مرة بهدف التحسين بحيث يرضى عنها المبدع، ورغم ذلك فإن هذه المراحل متداخلة مع بعضها البعض، وقد تسبق بعضها البعض أحياناً، ولا يمكن الفصل بين هذه المراحل فقد تأتي لحظة يتم فيها الإلهام في فترة التقييم، ويمكن التطوير والابتكار لحلول جديدة، ولكن تبقى هذه المراحل الأكثر وضوحاً.**

## 8.1.2 مستويات الإبداع الإداري:

توصل الباحث (كالفن تايلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع إلى وجود خمسة مستويات للإبداع، وهذه المستويات هي:

1- **الإبداع التعبيري:** ويتميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع بصفة التلقائية والحرية، أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى في مجال الأدب والفن والثقافة.

**2- الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

**3- الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض للحصول على شيء جديد، كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج وتحسين إنتاج أحد الأقسام.

**4- الإبداع التجديدي:** ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة.

**5- الإبداع الانبثاقي:** وهو أرفع صورة من صورة الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد. (السويدان، والعدلوني، 2004: 29-33)

ويشير (الكناني) إلى أنه يمكن تصور ثلاثة مستويات للإبداع هي:

**أ- مستوى الإبداعي الفردي - السيكولوجي:**

وهو ما يعتبر قادة الأساس ويبدأ في المراحل الأولى من العمر، وفيه يحاول المبدع سد الفجوة المبدئية بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري والخيالي، كرسوم الأطفال أو محاولات الطلاب الوصول لحلول غير معروفة لمسائل أو مشكلات ما، وهو ما يعتبر بمثابة مؤشر الإبداع.

**ب- مستوى الإبداع الناقد:**

وهو خطوة متقدمة عما سبق، فهو يقوم على تفكير يجاوز التعبير حيث ينتقد وينقض أسس التعلم القائمة للأشياء ويسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضها وهذا المستوى ليس أكثر من جسر يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجاً وتميزاً.

**ج- مستوى الإبداع الخلاق (أو الصفري):**

وهو بمثابة تحول كفي لكل ما سبق فهو أعلى مستويات الإبداع وأكثر نضجاً وأصالة، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها أو من النظم البديلة التي

يتصورها المنطق في المستقبل، فيتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل، ويتخذ بداية جذرية عن الحاضر وعن كل ما يتوقعه الناس. (الكناني، 2005: 128)

**ويستخلص الباحث مما سبق أن:** الإبداع سمة عامة فردية وجماعية لا تقتصر على الاختراعات التكنولوجية والعلمية، ولكنها تشمل جميع نواحي الحياة سواء ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة، أو طريقة جديدة في الإدارة لحل ما يواجهه الفرد من مشكلات في العمل، ومدير المدرسة ليس مطالباً بالوصول إلى كل هذه المستويات، ولكنه قد يصل إلى بعضها حسب ما يتطلبه الموقف للخروج عن المألوف في عمله خاصة في ظل ضغوط العمل المتزايدة عليه.

### 9.1.2 عناصر الإبداع الإداري:

يرى (عامر) كما عند جيلفور أن عناصر الإبداع ما يأتي:

- 1- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ أو المعلومات.
- 2- **المرونة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير متنوع من الأفكار والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر.
- 3- **الأصالة:** وهي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو التعبير الفريد والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة أو الواضحة.
- 4- **الإثراء بالتفاصيل:** وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة على فكرة أو إنتاج معين. (عامر، 2005: 55)

وقد أضاف الباحثون عناصر أخرى للإبداع وهي:

- 1- **الحساسية للمشكلات:** وتعني قدرة الشخص على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الذي قد لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات على الإطلاق.
- 2- **القدرة على إعادة التفكير والتحديد (التحليل والربط):** وهي القدرة على الوصول إلى وظيفة جديدة أو الاستخدام الجيد لشيء ما، وذلك بإعادة تنظيم الأفكار وربطها بسهولة تبعاً لخطة معينة، والقدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء ترابط جديد يؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع.
- 3- **الاحتفاظ بالاتجاه:** فالفرد المبدع يتميز بالقدرة على الانهماك في محيط من المعلومات واستدعائها استدعاء انتقائياً، والإفادة منها بطريقة منظمة، كما يرى أن الأفراد يتميزون وتظهر بينهم الفروق في هذه القدرة اللازمة للأداء الإبداعي. (الكناني، 2005: 80-102)

في حين أضاف (النمر):

**4- المخاطرة والتحدي:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار، أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه. (النمر، 1992: 99)

**ويؤكد الباحث أن معظم الباحثين قد ركزوا على عناصر الإبداع الأربعة الأولى وهي الأساسية، وهي الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، ولا يمكن للمبدع أن يمتلك أي عنصر من عناصر الإبداع الأخرى دون امتلاك عناصر الإبداع الأساسية الأربعة، وعناصر الإبداع الثلاثة الأخرى هي: الأولى التحليل والربط، والتي تتطلب وجود عنصر الحساسية للمشكلات، والثانية الاحتفاظ بالاتجاه، والذي يتطلب توفر الأصالة، والثالثة المخاطرة والتحدي والذي يتطلب امتلاك الطلاقة والمرونة، وقد بنى الباحث دراسته فيما يختص بالإبداع الإداري على العناصر الأربعة الأولى الأساسية.**

### 10.1.2 أهمية الإبداع الإداري:

لقد تضافرت مجموعة من العوامل قادت إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع وهي:

- 1- الحاجة إلى حلول إبداعية للمصراعات الدولية.
  - 2- مواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بحلول مبتكرة.
  - 3- محاولة القضاء على الملل الناشئ عن وقت الفراغ المتزايد نتيجة لاستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
  - 4- تزايد الشعور بالحاجة إلى اكتشاف المبدعين وإلى تنمية القدرة على الإبداع.
- (غانم، 2004: 14-15)

وتظهر أهمية الإبداع فيما يأتي:

- 1- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- 2- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- 3- يُعدّ مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- 4- يُسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- 5- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- 6- يُسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- 7- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

- 8- يُحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار .
- 9- يُسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- 10- يُسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- 11- يُسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.
- 12- يُسهم في تحفيز المدارس لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة. (السالم، 2012: 13)

**ويستخلص الباحث من ذلك أهمية الإبداع الإداري في المدرسة، والتي تكمن في الاهتمام والعناية به داخلها، وأن تقوم المدرسة بتوظيف كافة إمكانياتها ومواردها المختلفة لتشجيع الإبداع ورعايته وتنميته لدى جميع العاملين فيها، وأن كل ما يبذل من جهد ومال ووقت على الإبداع يعد استثماراً ناجحاً له فوائده وعائداته المتعددة والتي تفوق تكاليفه، وذلك على الفرد والمجتمع.**

### 11.1.2 خصائص الإبداع:

لا يمكن وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص الآتية يدل على إمكانية الإبداع:

#### 1- العقل المتسائل والخلاق:

هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، فهي صفة محيرة حقاً لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل وبدائلها.

#### 2- القدرة على التحليل والتجميع:

وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

#### 3- القدرة على التخيل والحدس:

وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

#### 4- الشجاعة أو الثقة بالنفس:

وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل.

#### 5- التمرد على السلطة:

يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة، ولذلك فهو يتجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

## 6- النزوع إلى التجريب:

لا يقتنع المبدع بالمسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

## 7- النقد الذاتي:

يهيئ المبدع الذات للنقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

(المغربي، 1995: 345-346)

ويذكر (إبراهيم) أن خصائص الإبداع وفقاً لتصنيف روجرز وشوميكر (Rogers & Shoemaker) تتمثل في الآتي:

1- **الميزة النسبية:** وهي المدى الذي يرى فيه الناس الشيء المبتكر أفضل من الفكرة التي يحل محلها

والأداء الذي يخلفه، وقد تتمثل الميزة في تخفيض التكلفة، أو توفير الوقت، أو المجهود، أو تقليل المشقة، أو في مكافآت أعظم، وفي التعليم عادة ما يكون الاهتمام من أجل تحسين تعلم التلاميذ.

2- **الملاءمة:** وهي المدى الذي يتصور فيه المستخدمون المحتملون الشيء المبتدع متوائماً ومتسقاً

مع قيمهم الحالية وخبراتهم الماضية وحاجاتهم الحاضرة، ومن المحتمل جداً أن تولد شعوراً بالأمن وتقضي إلى خطورة أقل، وأن تجعل الفكرة ذات معنى أفضل للمستخدم.

3- **التعقيد:** وهو الدرجة التي يتصور فيها الناس الشيء المبتدع صعباً نسبياً على الفهم والاستعمال،

فبعض الإبداعات تتميز بوضوح معناها للمستخدمين المحتملين والبعض الآخر يتصف بغير ذلك.

4- **القابلية للاختبار والتجريب:** وتعني الدرجة التي تتيح اختبار وتجربة الشيء المبتدع على أساس

محدد، ويقال إن تلك الإبداعات التي يمكن اختبارها بهذه الطريقة من المحتمل أن يقبلها الناس طواعية لأن المخاطرة فيها قليلة.

5- **القابلية للرؤية والملاحظة:** وتشير إلى إمكانية ملاحظة نتاج بعض الأفكار بسهولة ونقلها

للآخرين، بينما يصعب وصف بعض الإبداعات. (إبراهيم، 2005: 57-58)

**ويستخلص الباحث مما سبق أن الإبداع ليس حكراً على شعب بحد ذاته، أو فئة معينة أو**

**أشخاص معينين، بل هو نشاط وظاهرة إنسانية وعالمية، فكل إنسان لديه استعداد للإبداع، ويجب على**

**المؤسسة أن تقوم بتنمية الإبداع لدى أفرادها وإتاحة الفرصة لهم، وفتح المجال أمامهم، وتوظيفها**

**وتطويرها لصالح المؤسسة.**

## 12.1.2 خصائص المبدعين:

وهي الخصائص النفسية المتمثلة فيما يأتي:

1- **البصيرة الخلاقة،** ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة

الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها.

2- **الثقة بالنفس وبالآخرين**، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمياً.

3- **القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير**، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول.

4- **القدرة على التكيف والتجريب والتجديد**، ويشك بالقضايا التي يعتبرها الناس مسلمات.

5- **الجرأة وإبداء الآراء والمقترحات**، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.

6- **الاستقلالية الفردية**، فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر تثبيط للروح المعنوية للعاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي تنظيم. (الصيرفي: 2006: 261-263)

ويذكر (جروان) أن عدداً من الباحثين يصنف خصائص المبدعين في ثلاث فئات رئيسية هي: خصائص معرفية، وخصائص الشخصية والدافعية، وخصائص تطويرية، وهذه الخصائص تختلف من مبدع لآخر حسب الحالة واستحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته، ولكن توجد هذه الخصائص في الشخص المبدع أكثر من الشخص العادي، وفيما يأتي عرض لهذه الخصائص:

1- **الخصائص المعرفية**: ومنها: الأصالة، والطلاقة اللغوية، والبلاغة، والذكاء المرتفع، والخيال الخصب، والقدرة على التفكير المجازي، والمرونة والمهارة في اتخاذ القرارات، والاستقلالية في إصدار الأحكام، والتكيف الجيد مع المستجدات، والمثيرات غير المألوفة، والقدرة على التفكير المنطقي، والقدرة على إيجاد تصورات ذهنية، وتنظيم الأمور المختلفة واستيعاب المواقف المشوشة، والتهرب من الأوضاع الجامدة والمقيدة للتفكير، وبناء أنظمة جديدة، واستخدام تصنيفات وتشبيهات وأفكار واسعة المدى، وتفضيل وسائل الاتصال غير اللفظية والإبداع في مجال معين دون غيره.

2- **الخصائص الشخصية والدافعية**: ويمكن توافر بعضاً منها، وهي: الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطرات الذكية، والمثابرة وحب الاستطلاع والميل للتساؤل والمساءلة، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والانهماك الزائد في العمل، والانضباط في العمل والانتماء إليه، والتركيز على المهمات وعدم التشتت، والدافعية الذاتية المرتفعة، والقدرة على التأثير على الآخرين، والتأمل والانسحاب من المواقف الميؤوس من تطويرها أو تعديلها، والانشغال الذهني والاستغراق الداخلي.

3- **الخصائص التطويرية**: غالباً ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة، أو قد يكون عانى من فقدان أحد والديه أو كلاهما، والأجواء الأسرية للمبدعين مثيرة ومتنوعة بالخبرات، وتفضيل صحبة الكتب على صحبة الناس في الصغر، والتعرض لتجارب وخبرات متنوعة في الصغر، وحب المدرسة والنجاح فيها، ولديهم هوايات كثيرة، ويتعلمون من الخبرات خارج المدرسة، والتأثر بدور القدوة أو الأستاذ. (جروان، 2002: 110-116)

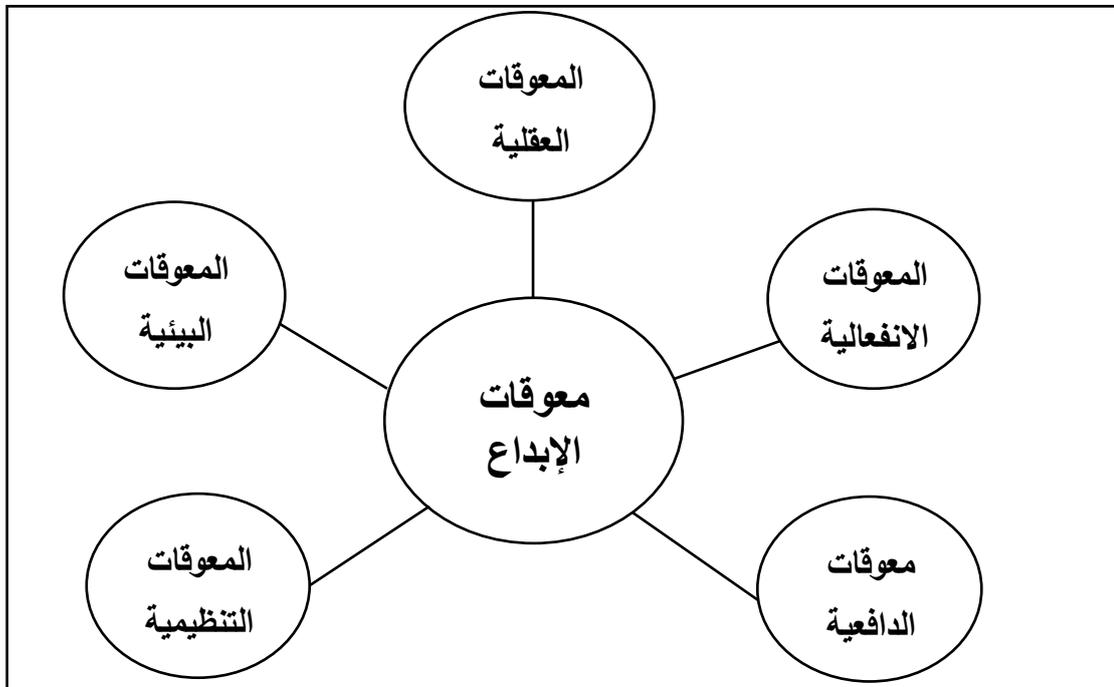
وفي ضوء ما سبق استعراضه من خصائص للمبدعين يرى الباحث أنه يجب أن يتمتع مديرو المدارس المبدعون بهذه الخصائص، ويجب أن تحرص دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث على تنمية مهاراتهم الإبداعية، وصقل قدراتهم الكامنة، للاستفادة منهم في رفع كفايتهم وكفاية مدارسهم، حيث إن هذه الخصائص إذا ما وجدت في شخصية مدير المدرسة استطاع التأثير في بيئة العمل المدرسي، وتطويرها وتغييرها نحو الأفضل، وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهها، وتجعله قادراً على التنبؤ بمشكلات العمل مستقبلاً ووضع الحلول لها قبل حدوثها.

### 13.1.2 معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، وتنمية ذاته، وتقديم الجديد، فبواعث هذه المعوقات هو تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، وتعطيل القدرات الفكرية، والروتين، والحرص على النظام البيروقراطي، وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة، وقد صنف كثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري في خمس مجموعات، هي معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية يوضحها الشكل الآتي:

#### شكل رقم (1)

#### معوقات الإبداع الإداري



(الزامللي، 2013 : 60)

## أولاً: معوقات الدافعية:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضاً إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه القصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال، ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة ملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقته الإبداع، ومن ناحية أخرى إذا كان الجزء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد المبذول فإن الفرد سيصاب بالإحباط.

## ثانياً: المعوقات العقلية:

وتتمثل في ضعف قدرة الفرد على الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها، ويبدو ذلك في اعتماد الفرد على الإحساس والبديهة بالصحيح والخاطئ عند حل المشكلة، واللجوء إلى استخدام أساليب مألوفة، وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط محددة للعمل الإيجابي، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغرى، والجمود الشديد في التفكير وعدم إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور. (الزاملي، 2013: 60-62)

## ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

يصعب حصر كافة العوامل التنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرزها وهي:

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير: حيث لا تقبل الإدارة أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات المتبعة، لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات: حيث تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لتحقيق الأهداف المبتغاة.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: حيث يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، ويحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.
- سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في البناء التنظيمي، والإجراءات وأنظمة العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، حيث إن المناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: حيث يحرص المدير فقط على التفتيش عما يسيء لموظفيه، ولا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل.

- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلق هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق.
  - ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع: يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء مهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع.
  - المقاومة الإدارية للأخطار: يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والائتمان والخطر معاً، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.
  - تنازع السلطات وانعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي.
- (العجلة، 2009: 46-47)

#### رابعاً: المعوقات البيئية:

تقسم معوقات الإبداع البيئية إلى ما يأتي:

- 1- معوقات بيئية داخلية (الأسرة والمدرسة): وتشمل ما يأتي:
  - استخدام عبارة "هذا عيب" (الشرح المناسب أفضل).
  - قول الوالدين "إنني أخاف عليك" (التوجيه الإيجابي أفضل).
  - تكرار كلمة "لا" على سمع الابن دون إعطاء البديل.
  - عدم إدراك خطورة عبارة "اسكت واخرس" (هدوء من فضلك أفضل).
  - الضرب... مقتلة للإبداع (الحوار والتفهم أفضل).
  - السخرية تعيق الإبداع (التشجيع والتوجيه أفضل).
  - عدم الانتباه والإنصات حرمان لعقل الطفل (ترك الجريدة ولا تنتظر للتلفزيون عندما يتكلم الطفل).
  - غياب التشجيع المناسب يضعف الدافعية للإبداع (كل توجيه يمكن أن يقال بأسلوب إيجابي).
  - صراخ المدرس بوجه الطفل المتسائل "سكوت" (هناك طرق أفضل لتهدئة الطفل).
  - استهزاء المدرس بطريقة إجابة الطفل (المدرس المبدع يشجع ويوجه).
  - قول المدرس للطفل "لا تسأل" (خصص وقتاً للأسئلة فيما بعد إذا اضطررت).
- 2- معوقات بيئية خارجية (العمل والمجتمع): وتشمل ما يأتي:
  - جو الإدارة الرديء، والتضييق الإداري.
  - التقويم والضغط النفسي.
  - عدم كفاية المصادر والموارد.
  - الضغط الزمني وقيود الوقت والمنافسة المضرة بالمصلحة العامة.
  - التركيز على المحافظة على الوضع القائم.

- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.
  - عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين.
  - الجو السياسي العام الذي يحد من الإبداع (الديكتاتورية تقتل الإبداع).
  - عدم وجود المكافأة الملائمة.
  - طريقة تقسيم العمل الجامدة والسياسات والخطوات النمطية.
  - الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي.
  - الاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل.
  - عدم وجود تسهيلات وعدم وجود حوافز.
  - طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي. (السويدان، والعدلوني، 2004: 85-86)
- خامساً: المعوقات الانفعالية:**

تتحكم المعوقات الانفعالية بالأفكار، وبقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ومن هذه المعوقات:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
  - عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.
  - الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلاً من توليدها.
  - عدم القدرة على الراحة والطمأنينة وقلة التحدي.
  - الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
  - انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلاً.
  - عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم. (السرور، 2002: 278)
- وقد أضاف (المغربي) إلى المعوقات السابقة والتي تقف عائقاً في سبيل تنمية الإبداع:
- المعوقات الشخصية:**

وهي تتعلق بتكوين شخصية الفرد الذي يفرض عليه الانحراف لا شعورياً، فقد يتعرض منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفعه للجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته، وأهم هذه الوسائل ما يأتي:

- أ- **السلوك العدواني:** ويحدث نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي، فالخوف من خطر قوي يدفع بالفرد إلى السلوك بشكل شاذ وعنيف تجاه الآخرين.
- ب- **الإسقاط:** وهو أن ينسب سلوكه غير المقبول إلى أشخاص آخرين، فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً، قد يعزيه إلى كراهية الآخرين له، أو لأنهم أنانيون.
- ج- **أحلام اليقظة:** يلجأ إليها الفرد حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.

د- الكبت اللاشعوري: يقوم الفرد بإخفاء مشاعره بسبب تعرضه إلى ضغوط خارجية نتيجة لسلوكه الشاذ.

هـ- الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى استبدال أهدافه التي يسعى لتحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع. (المغربي، 1995: 346-347)

وقد أورد (السلمي) معوقات اجتماعية في وقسمها إلى ثلاث فئات، وهي:

### 1- معوقات الإبداع في الأسرة، ومن أبرزها:

المستوى الاقتصادي والاجتماعي المتدني، والمستوى التعليمي والثقافي المنخفض، والاتجاهات السلبية للأسرة، وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة وعدم الاهتمام والنمطية في التعامل مع الأبناء حسب الجنس.

### 2- معوقات الإبداع في المدرسة، ومن أبرزها:

طرائق التدريس التقنيّة، والمناهج المكتظة وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ والاسترجاع، ونقص الإمكانيات التربوية الملائمة، والمناخ التقليدي السائد ورمزه المعلم المتسلط والأمر والناهي.

### 3- معوقات الإبداع في المجتمع، ومن أبرزها:

- الاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع، مثل قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتداء والمبالغة في تقدير الماضي، والاتجاهات التسلطية والقدرية والنظم البيروقراطية والاستبدادية.
- التمييز بين الجنسين والتحديد الصارم لأدوار كل جنس.
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي، وتفاقم مشكلات الديون الخارجية، ونقص الغذاء والانفجار السكاني، وما يترتب عليه من آثار سلبية في مجالات التعليم خاصة.
- العنف السياسي والاضطرابات الأمنية، والحروب التي تكاد تشكل ظاهرة مزمنة في الوطن العربي.
- جماعة الرفق واتجاهاتها السائدة المحبطة للإبداع وخاصة في سنوات المرحلة الابتدائية.

(السلمي، 2008: 95)

وفي ضوء مما سبق يستخلص الباحث أن هناك معوقات متعددة للإبداع، سواء على مستوى جميع العاملين في مجال التعليم من معلمين أو مديري مدارس، وفي المجالات الأخرى، مما يعني أن هناك حاجة ماسة لحصر هذه المعوقات والعمل على تجنبها والحد منها حيث إن هذه المعوقات قد تكبل الإبداع، وقد تكون عائقاً أمام تحقيقه أو نموه وتطوره؛ لذا يجب أن يسعى مديرو المدارس إلى الوصول إلى الإبداع الإداري في المدارس لينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي على الأفراد والمجتمع ومؤسساته الأخرى.

## 2.2 المحور الثاني: المهارات القيادية

تمهيد	1.2.2
مفهوم القيادة	2.2.2
أركان القيادة	3.2.2
الفرق بين المدير والقائد	4.2.2
أهمية القيادة	5.2.2
أنواع القيادة	6.2.2
خصائص القائد الناجح	7.2.2
نظريات القيادة	8.2.2
المهارات القيادية	9.2.2
أنواع المهارات القيادية	10.2.2

## 2.2 المحور الثاني

### المهارات القيادية

#### 1.2.2 تمهيد:

منذ فجر التاريخ احتاجت المجتمعات الإنسانية للقيادة حتى تستطيع تسيير شؤونها، والتعامل مع الأخطار المحدقة بها، والتعامل مع المجتمعات الأخرى، وأن تجمع شملها، وتكون لها رؤية واضحة تجاه التحديات التي تواجهها، وتعصف بها، ولقد تنوعت طرق حصول القادة على مناصبهم، فمنهم من تربع على عرش القيادة بالقوة، ومنهم وصل إليها بالوراثة، ومنهم من وصل إليها باختيار أفراد المجتمع.

وتلعب القيادة دوراً هاماً في نجاح مهام وأهداف أية مؤسسة تربوية، فالقيادة الواعية والحكيمة والتي تتصف بالصفات المطلوبة تستطيع تحقيق الأهداف المنوطة بها بأقصر الطرق، وبأقل جهد ممكن، وبالتالي تحقيق التقدم والرقي والازدهار للمجتمع.

ويعد وجود القائد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله، ولا شك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً وهاماً في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم، ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد، ويعني هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تصبح سمات القائد. (أحمد، 2003: 83)

ويعتبر مدير المدرسة أكثر الأشخاص تأثيراً على البرنامج المدرسي فهو يقود الآباء والمدرسين والتلاميذ من خلال وظيفته، فالقيادة هي وظيفة وليست مركزاً، إنها مجموعة من العلاقات الإنسانية وطريقة القيام ببعض المسؤوليات، وتعود أهميتها وبعدها أن تمثل بفن اختيار وخلق عدة مكونات ومهارات ينتج عنها ما يظنه الآخرون أنها قيادة حسنة أو غير حسنة، فمدير المدرسة لا يكون قائداً تربوياً بمجرد تعيينه في هذه الوظيفة- بل يجب عليه فهم معنى القيادة ليكون قادراً على القيام بوظائفها، وكلما ازداد خبرة، فإنه ينمي في نفسه فهم واضح للقوة التي يكتسبها من مركزه ويكون أكثر حكمة في استعمالها بعقلانية. (الفاقي، 1994: 123)

#### 2.2.2 مفهوم القيادة:

قبل تناول موضوع القيادة ينبغي تناول بعض المفاهيم الأساسية، والاتفاق عليها، ومنها الآتي:

#### أولاً: مفهوم القيادة في اللغة:

ورد في لسان العرب (القَوْد) نقيض السَوْق: يُقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقَوْد من أمام، والسَوْق من خلف، وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه.

(ابن منظور، 1994: ج 3، 370)

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها: أن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم، فرب الأسرة هو المسئول عن تربية أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين، ورئيس المؤسسة هو المسئول عن تسير شؤونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسئول عن طلابه، فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون واستمر حوله المنفعون، لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع والفشل، إلا إذا كان مخدوعاً أو منتفعاً، أو مغلوباً على أمره، وعندها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقاً لا قائداً، فالقيادة ليست مغنماً يتمتع به القائد، ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية. (السويدان وباشراحيل، 2003: 40)

### ثانياً: القيادة اصطلاحاً:

لقد تعددت مفاهيم القيادة، وجميعها تتكون من مجموعة عناصر القيادة وهي وجود أهداف ووجود أفراد ووجود قائد قادر على التأثير في الأفراد التابعين له.

تعرف بأنها: "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، ويقفون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات الذي يحافظ على تكامل عملها". (عريفج، 2007: 97)

وتعرف كذلك بأنها: "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع". (الصيرفي: 2006: 124)

وتعرف كذلك بأنها: "العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسئوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة ورفاهها، فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو على مجموعة من الأشخاص بشكل يمكنه من إصدار مؤشرات توجه سلوكهم وجهودهم". (الطويل، 2006: 169)

وتعرف كذلك بأنها: "السعي من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة من خلال ممارسة التأثير على الأفراد والتواصل معهم". (هلال، 2006: 9)

وتعرف كذلك بأنها: "صفة لنشاط الجماعة ولا يمكن لشخص ما أن يكون قائداً منعزلاً عن الجماعة، فالقيادة هي ما يسهم به الفرد في موقف الجماعة، وتعتمد كل منهما على الأخرى، ولا يمكن وجود إحدهما دون الأخرى، فالجماعة لا بد أن يكون لها قيادة". (البدري، 2005: 87)

وتعرف كذلك بأنها: "فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم". (أحمد، 2003: 85)

وتعرف كذلك بأنها: "نشاط يمارسه شخص ما، يؤثر فيه على مجموعة من الناس، تجعلهم يتعاونون ويوجهون طاقاتهم لتحقيق هدف معين". (جعلوك، 1999: 9)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة على التأثير في العاملين معهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

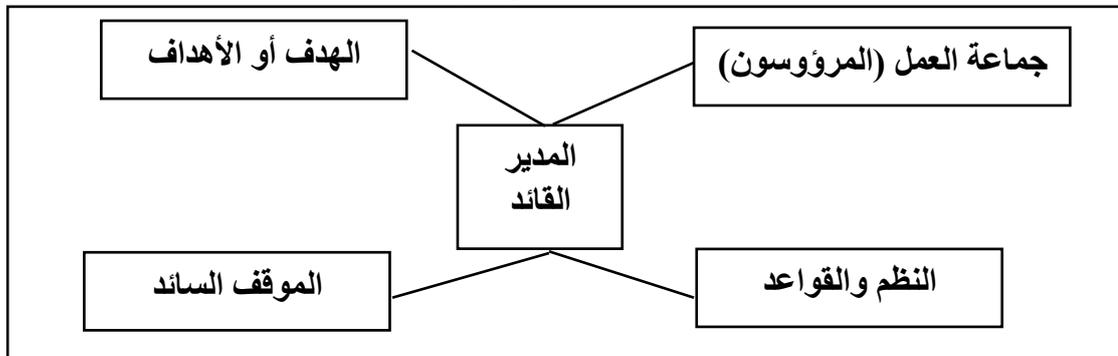
### 3.2.2 أركان القيادة:

تتكون القيادة من ثلاثة عناصر هي:

- 1- وجود هدف يحرك الناس إليه.
  - 2- وجود مجموعة من الأفراد.
  - 3- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس. (السويدان، وباشراحيل، 2003: 40)
- وقد عبر (فليه وعبد المجيد) عن عناصر القيادة بالشكل الآتي:

#### شكل رقم (2)

#### عناصر القيادة



(فليه، وعبد المجيد، 2005: 255)

ويرى الباحث أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، ويجب دراستها جميعها والاهتمام بها دون معزل عن بعضها البعض، وأي غموض في أي عنصر من هذه العناصر يصحبه عدم فهم لمفهوم القيادة.

### 4.2.2 الفرق بين المدير والقائد:

يوجد هناك فروق جوهرية بين المدير، والقائد، ونوضحها في الجدول الآتي:

القائد	المدير
1- يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به.	1- يدير العمل المكلف به.
2- ينمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل.	2- يعمل على استمرار عجلة العمل.
3- يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه ويقدراته.	3- يدير فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية.
4- يفعل الأشياء الصحيحة.	4- يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة.

(الفقي، 2008: 13)

ويرى ريان، (Reyan) أن الفرق بين المدير والقائد يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

القائد	المدير
1- يضع رؤية واستراتيجية، ويبقى نظره في الخط الأفقي.	1- يهتم بالتخطيط والميزانية، ويبقى نظره في الخط السفلي.
2- يحدد ثقافة وقيم مشتركة، ويساعد الآخرين لكي ينمو، ويقلل حدود العمل.	2- يهتم بالتنظيم والتوظيف، والتوجيه والسيطرة، ويضع حدود لعمله.
3- يركز على العاملين، ويلهمهم ويحفزهم، ويعتمد على قوة الشخصية، ويتصرف كمدرّب وميسر وإنسان مفتح.	3- يركز على المهمة، والإنتاج والبيع، والسلع والخدمات، ويعتمد على قوة السلطة، ويتصرف كرئيس.
4- من صفاته الشخصية أن له رؤية استراتيجية، ومتفتح، ويسأل، وبيّتر.	4- من صفاته الشخصية أن له مهارات تنظيمية، ويحل المشكلات، ويتحدث، و يتميز بالموافقة.
5- يخلق التغيير، وغالباً يكون التغيير جذرياً.	5- يحافظ على الاستقرار.

(Reyan, 2008: 2)

## 5.2.2 أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة في العديد من الجوانب، فالقيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة، ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، وترجع أهمية القيادة إلى أنها:

- 1- حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق، يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ريان السفينة.
- 3- تسيطر على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- 4- تضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
- 5- تعيد التوازن للحياة. (السويدان، وباشراحيل، 2003: 40)

ويرى (العدلوني، والسويدان) أن أهمية القيادة تكمن في:

- 1- أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 2- أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 3- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- 4- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. (العدلوني والسويدان، 2000: 20)

ويخلص الباحث مما سبق إلى أهمية القيادة لدى رجال الفكر الإداري، ومدى الاهتمام البالغ

فيها، باعتبارها القلب النابض الذي تحيا به وتقوم عليه المؤسسة وتتطور، ويتجلى ذلك في الأهمية

الملقاء على كاهل مدير المدرسة الذي يقود مدرسته في الطريق الصحيح، ويبدل جهوداً كبيرة ومضنية لتحقيق أهدافها بأقل الجهود.

## 6.2.2 أنواع القيادة:

هناك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات هي:

أولاً: القيادة حسب سلوك القائد:

### 1- القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل على تحقيق الاندماج بينهم وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

2- إشراكهم في بعض المهام القيادية، ونعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يعزز الثقة بينهم من خلال مشاركتهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

3- تفويض السلطة، حيث أصبحت القيادة في وضع يحكم عليها الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات. (كنعان، 1995: 229)

ويؤكد (الصيرفي) أنه يتم تفويض السلطة في القيادة الديمقراطية إلى المرؤوسين وبشاركتهم القائد في عملية اتخاذ القرارات، ويثق بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية، ويكونون مندفعين للعمل.
- عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركاً لحجم المشاركة المطلوبة، حسب كل موقف بما يحدث علاقات تتسم بالود مع التابعين. (الصيرفي، 2006: 138)

### 2- القيادة الاستبدادية: Autocratic leadership

وفي هذا النوع من القيادة تركز جميع السلطات في يد القائد ولا يفوض شيئاً منها لمرؤوسيه، وهو يتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل المشكلات بل يطلب عرضها عليه أولاً ليتولى بنفسه دراستها البت فيها، ويشغل القائد نفسه بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وكثيراً ما يضيق وقته عن ذلك فيتسبب في تعطيل العمل، وإذا

تغيب عن العمل تدهور الإنتاج وتعطلت عجلة العمل، ويتسبب في بلادة المرؤوسين وجمودهم بسبب اتكالهم التام عليه في كل شيء. (أحمد، 2003: 103)

ويرى (شفيق) أنه في القيادة الاستبدادية أو الدكتاتورية تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد أدوار الأفراد، ويرسم خطط المؤسسة، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، ويشجع القائد في هذا النمط على تقليل الاتصال بين الأعضاء، ويتدخل في معظم الأمور، وتفقد قدرة العاملين على الإبداع والابتكار، وكذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين، حيث يتوقف العاملون عن العمل بمجرد غياب الرئيس عنهم. (شفيق، 2009: 51)

### 3- قيادة عدم التدخل (الفوضوية): Chaotic leadership

حيث يترك القائد الأمور كلها دون أي توجيه أو رقابة بل يترك للأفراد تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ووضع طرق التنفيذ التي تناسبهم، ويلعب القائد دور الوسيط غالباً، ويتصف بالسلبية والتسامح والود تجاه مرؤوسيه إلى درجة عدم اتخاذه قرارات، ويترك زمام المبادرة، وتتميز جماعة هذا القائد بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف، ويضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لأن المسئوليات غير محددة، ولا يعرف كل فرد مهامه وواجباته. (هلال، 2006: 33)

ويبين (المغربي) أن القائد يترك لأتباعه (الحبل على الغارب) في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف من أساليب التنفيذ، ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمة وحقوق الملكية الشخصية.

ثم انتقلت الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وأصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والود تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، وأصبح يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين. (المغربي، 1995: 212)

**ويتضح مما سبق للباحث أن الذي يحدد نوع القيادة هو سلوك القائد، ويتحدد ذلك حسب طبيعة المرؤوسين والتزامهم بالمهام والأعمال المنوطة بهم، فالقائد الذي يمارس القيادة الديمقراطية مع مجموعة من المرؤوسين ربما لا يستطيع ممارستها مع مجموعة أخرى، لذا يلجأ القائد معها للانتقال من القيادة الديمقراطية إلى القيادة الاستبدادية أو القيادة الفوضوية.**

## ثانياً: القيادة طبقاً للهيكل التنظيمي:

هناك قادة معينون رسمياً، وهناك قادة غير معينين، ولكنهم يمارسون القيادة بشكل رسمي.

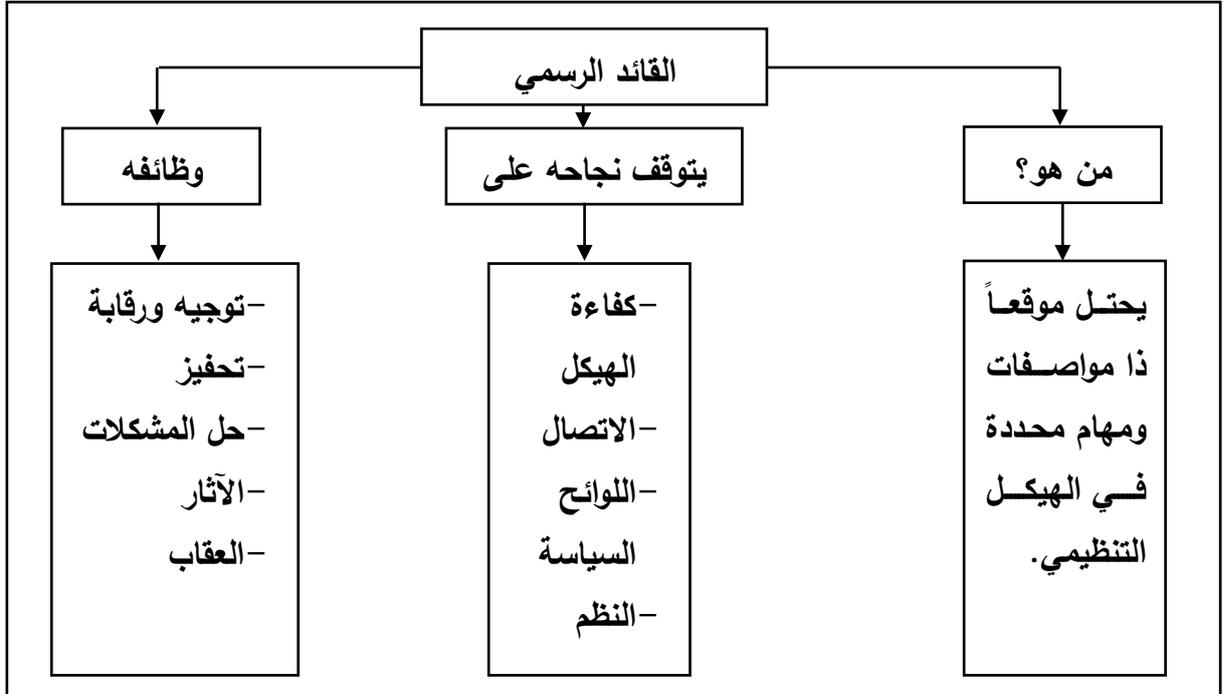
**1- القادة الرسميون:** القائد الرسمي هو الذي يحتل مركز وظيفي في الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويشرف من خلاله على مجموعة من المرؤوسين، ويحدد مهامه ودوره من خلال الوصف الوظيفي، ونتيجة للسلطات المخولة له عن طريق اللوائح والنظم المعمول بها.

ويعرف وليام سكوت (William Scott) القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي في المنشأة، ويهدف هذا القائد إلى تحفيز أتباعه وتوجيههم، وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق الصداقة بينهم، وتقوى رابطة الثقة بينهم، وهذه الثقة لا تأتي بصورة مباشرة، أو تلقائياً، ولكنها تأتي من الأنشطة المشتركة مع المرؤوسين والعمل على تنمية التعاون بينهم وتوجيههم وإثباتهم وعقابهم وإتاحة فرص الاتصال في الاتجاهين بينهم.

**القادة غير الرسميين:** وهم أولئك الذين يقومون بتنظيم وتوجيه ومساعدة الآخرين، ويعملون داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية دون أن يكلفهم أحد بذلك، ودون أن يكون لهم منصب رسمي محدد، وهؤلاء القادة يحددون وظائفهم ومهامهم وأدوارهم في ضوء احتياجات الموقف ومتطلبات الجماعة، ولذلك فإن أعضاء الجماعة يتجاوبون معهم عن رضا وقناعة ويصبح لهؤلاء القادة تأثير قوي على سلوك أعضاء الجماعة. (هلال، 2006: 36-37)

### شكل رقم (3)

#### القائد الرسمي



(هلال، 2006: 37)

ويرى (البدري) أن هناك نوعان من القيادة، القيادة الرسمية والقيادة التي تنبثق من الجماعة، فالقيادة الرسمية تعينها سلطة خارج الجماعة أو أن تنتخب من داخل الجماعة عن طريق الجماعة نفسها، أما القيادة المنبثقة من الجماعة، فيمكن أن تجيء عن طريق أي عضو من أعضاء الجماعة، والإداريون والمديرون هم قادة رسميون، ويتم تعيينهم دائماً عن طريق سلطة خارجة عن الجماعة التي يعمل فيها الإداري. (البدري، 2005: 87)

**ويستخلص الباحث مما سبق أنه في أية منظمة يوجد نوعان من القادة وهم القادة الرسميون والذين يتم تعيينهم لشغل منصب ما أو القيام بوظيفة ما، وتوكل إليهم مجموعة من الأعمال والمهام، وهناك مجموعة من القادة غير الرسميين والذين يقومون بأعمال القادة الرسميين دون أن يكلفهم أحد بذلك، وهم يقومون بهذه الأعمال لوفيقاً لحاجات المجموعة التي يعملون معها، ووفقاً لرغباتهم.**

### **ثالثاً: القيادة حسب الموقف أو الشخصية:**

يمكن تصنيف القيادة أيضاً حسب الموقف الذي يحدد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية، فالقيادة الناتجة عن قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير، لأنها تنتج عادة عن الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه، ومن خصائص قوة الشخصية أن تركيبها الوراثي يمكن صاحبها من الحصول على طاعة مرؤوسيه.

ثم إن هناك الموقف المعين الذي يتصل فيه القائد بأتباعه، ويتغير هذا الموقف مع تغير الظروف مما يتطلب من القائد استخدام وسائل قيادية مختلفة. (المغربي، 1995: 217)

ويرى (السلمي) أن التصنيف الآخر للقيادة يضع التركيز كله على الموقف الذي يوجد فيه الفرد، والذي يحدد إمكانياته كقائد، ويدل هذا الاتجاه على أن بعض الأفراد يحرزون نجاحاً باهراً في القيادة في بعض المواقف ولكنهم يفشلون تماماً إذا تغير الموقف، والموقف يعني زماناً ومكاناً معينين ومجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة. (السلمي، ب. ت: 224)

**ويتفق الباحث مع ما سبق في أن بعض الأفراد قد ينجحون في القيادة في بعض المواقف، ولكنهم قد يفشلون في مواقف أخرى، وهذا نابع من عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الجديدة والطارئة وغير المتوقعة، والتي عادة ما تتطلب بعض السمات والخصائص الشخصية غير المتوفرة في ذلك الشخص.**

### **7.2.2 خصائص القائد الناجح:**

هناك خصائص أو صفات أو سمات هامة يجب توافرها في الشخصية القيادية وهي:

- 1- **التخطيط:** تؤكد الأبحاث أن القائد يمضي (80%) من وقته في التخطيط، بينما (20%) في التنفيذ، ولا يترك شيئاً للصدفة.

- 2- **التنظيم:** يعمل القائد في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
  - 3- **اتخاذ القرار:** القيادة فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث، ولا ينتظر ما يحدث.
  - 4- **الذكاء الاجتماعي:** القائد ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد، ومحاور رائع.
  - 5- **التفويض:** يعرف القائد كيف يفوض ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
  - 6- **يمتلك رؤية ثابتة:** يرى القائد ما لا يراه الآخرون، ويتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، وهو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة.
  - 7- **التحفيز:** القائد قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، ويؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدراته رجاله.
  - 8- **الثقافة:** القائد غزير المعرفة، وعلى درجة عالية من العلم، ويطور من نفسه، ويرتقي بقدراته.
  - 9- **الثقة:** ثقة القائد في قدراته ومبادئه هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
  - 10- **الالتزام بالخطط:** القائد شديد الالتزام بالخطط، ويلتزم بها حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام.
  - 11- **الالتزام الخلقى:** وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، لاسيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته.
  - 12- **الذكاء العقلي:** لا يشترط في القائد أن يكون عبقرياً، لكنه يجب أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط، يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة.
- (الفقي، 2008: 15-17)

وقد أضاف (البديري) صفات أخرى للقائد الناجح، ومن أهمها:

- 1- **المبادأة:** وتعني أن يكون القائد أكثر أنواع المجموعة إسهاماً ووضوحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطط العمل، وكذلك المبادأة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.
- 2- **العضوية:** وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من أجل زيادة مخالطته لهم، وتبادل المنافع والخدمات فيما بينهم في جو تسوده الألفة غير الرسمية.
- 3- **التمثيل:** وهو تفاني القائد في الدفاع عن أفراد جماعته، وفي العمل من أجل تمثيلها في كل المحافل.

- 4- **التكامل:** ويتمثل ذلك ما يقوم به القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين أعضاء الجماعة، وتقليص التباعد فيما بينهم.
- 5- **الاتصال:** ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم مع بعض.
- 6- **التقدير والتحسب:** ويمثل قدرة تعبير القائد عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية لزيادة أو تدني مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
- 7- **الإنتاج:** ويعني تحديد مستويات الإنتاج التي تتطلب من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا الجهود في سبيل تحقيق الغاية المشتركة. (البدري، 2002: 62-63)
- ويستخلص الباحث مما سبق أن أي قائد ناجح يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص، والتي تمكنه من التخطيط والتنظيم الجيد، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد ووقت ممكن، وتحقيق الرضا لدى مرؤوسيه، ويشعرهم بالاستقرار عن طريق تحفيزهم للعمل لإنجاز أعمالهم المنوطة بهم بدرجة عالية من الكفاية والفعالية، لذلك يهتم القائلون على اختيار المديرين بتوفر هذه الخصائص لديهم.**

## 8.2.2 نظريات القيادة:

لقد تعددت نظريات القيادة وتنوعت، وقد تم تقسيمها إلى النظريات التقليدية، والنظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، كما يأتي:

### أولاً: النظريات التقليدية:

وهي تمثل أولى النظريات التي اهتمت بالقيادة في هذا المجال ومنها ما يأتي:

#### 1- نظرية السمات:

وتعتبر هذه النظرية امتداداً طبيعياً للدراسات الخاصة بالقيادة، فقد اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات هي:

1- **خصائص فسيولوجية:** مثل الجاذبية والطول، والعرض والقوة، ونبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام.

2- **خصائص اجتماعية:** كالتعاون والصبر، واللباقة، والنضج العاطفي والاجتماعي.

3- **خصائص شخصية:** مثل الثقة بالنفس، والسيطرة والشجاعة والاحترام، والحماس، وروح المبادرة.

4- **خصائص ذاتية:** مثل الشعور بالمسئولية، والاستعداد للتضحية، والذكاء والمهارات الخاصة اللغوية وغيرها. (الأغبري، 2000: 89-90)

ويرى (كنعان) أن هذه النظرية تركز على السمات الشخصية التي تتعدت الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعات تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها. (كنعان، 1995: 310)

## 2- نظرية الرجل العظيم:

وقد أطلق عليها نظرية الرجل الخارق، والتي تفترض بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية- إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. (أحمد، 2003: 89)

ويذكر (مرسي) أن نظرية الرجل العظيم تسمى نظرية القائد الأسطوري، وهي من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض أن التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات أسطورية خارقة تفوق كثيراً ما يتصف به الإنسان العادي، كالقدررة على معرفة وما يجري في عقول الآخرين واستقراء المستقبل، أي أن القائد في نظرهم إنسان فائق الطاقات والقدرات، وكثيراً تنسج الأساطير حوله وحول سلوكه ومهاراته وقدراته حتى يتحقق ما يمكن أن نسميه "مفهوم القائد الأسطوري"، في علاقات القادة مع الأتباع. (مرسي، ب. ت: 18-19)

## ثانياً: النظريات السلوكية:

وهي نظريات عديدة قدمت في إطار محاولة تفسير ظاهرة القيادة على أساس دراسة سلوك وأفعال القائد بدلاً من دراسة سماته وخصائصه، ومن أبرزها ما يأتي:

### 1- نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل) (نظرية X):

تعتبر من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور F. Taylor، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين، وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.

واستندت هذه النظرية إلى أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد، وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، ولقد اعتقد تايلور بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن

ظاهرتي النوعية الجيدة والاقتصاد كانت وراء آرائه حول الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة.

(فليه، وعبد المجيد، 2005: 52-53)

## 2- نظرية القيادة الإنسانية (نظرية Y):

بالنظر إلى فشل نظرية X في رسم صورة حقيقية لطبيعة الإنسان ومحددات سلوكه، فإن نظرية Y تحاول تقديم مجموعة من الفروض التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني، ومن أهمها:

- الإنسان يرغب في العمل لذاته، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة.
- الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائداً وليس تابعاً.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل، أي أن الإنسان يعمل ليس خوفاً من العقاب، ولكن أملاً في مكافأة.
- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان في أثناء العمل، إذ يكفي أن تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها، ويترك للفرد اختيار سبل الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل.
- الإنسان لا يعمل للحصول على أجر فقط، ولكنه يعمل لإشباع حاجات ورغبات أخرى خلاف الأجر والمزايا المادية، وهو يعمل من أجل الانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء، من أجل الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضا عن الإنجاز الشخصي.

(السلمي، ب. ت: 12-13)

## 3- نظرية بليك وموتون:

عرض (روبرت بليك) Robert Blake و(سريجلي موتون) S. Mouton في كتابهما الشبكة الإدارية نموذج الشبكة الإدارية، والذي صنف من خلاله زويلف والعضايلة (1960) ما حددته الشبكة الإدارية من أنماط سلوك القائد إلى خمسة أنماط قيادية تحوم حول قطبين هما الإنتاج، والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي:

1- النمط (1.9) القيادة الإنسانية: حيث يهتم القائد اهتماماً كبيراً بالأفراد، واهتماماً قليلاً بالعمل والإنتاج، وهذا الاهتمام يؤدي إلى تكوين علاقات مرضية، وتوفير جو مملوء بالصدقة والاطمئنان.

2- النمط (9.9) قيادة الفريق: وفي هذا النمط يكون اهتمام القائد بالقوى البشرية عالياً وبالإنتاج أيضاً يكون اهتمامه عالياً.

3- النمط (5.5) القيادة معتدلة: وفي هذا النمط يهتم القائد بالبشر من ناحية وبالإنتاج من ناحية أخرى اهتماماً مناسباً إن لم يكن غالباً.

4- النمط (1.1) القيادة الضعيفة: ويكون اهتمام القائد ضعيف بالأفراد والإنتاج، ويكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورة للمحافظة على بقاء المنظمة.

5- النمط (9.1) القيادة المتسلطة: وفيها يهتم القائد بالإنتاج اهتماماً كبيراً وبالإنسان اهتماماً قليلاً. وقد وجد (بليك وموتون) أن النمط (9.9) نمط قيادة الفريق يعتبر أفضل الأنماط من وجهة نظر المشاركين في برامج التنظيم الإداري التي قاما بها، يليه النمط (1.9) نمط القيادة الإنسانية ومن ثم يأتي بعدهما في الأفضلية النمط (5.5) وهو نمط القيادة المعتدلة. (حجي، 2000: 201)

### ثالثاً: النظريات الموقفية:

لا يوجد نمط واحد للقيادة لكل المؤسسات والمنظمات حسب النظرية الموقفية، فالقيادة حسب الموقف لأنها مجموعة من متغيرات ظرفية، ومن أهمها ما يأتي:

#### 1- نظرية فيدلر الظرفية:

وهي من أفضل النظريات المعروفة، وافترض فيدلر أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير إيجابي بالنسبة له، حيث إن الحالة تعتمد على ثلاثة أبعاد هي: العلاقة بين القائد وأعدائه، وهيكلية العمل أي تنظيمه وبرمجته ووضوح أهدافه، وقوة المركز ومقدرة القائد على إجبار مرؤوسيه للانصياع وتقبل قيادته وتوجيهاته.

وقد توصل فيدلر بأن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يركز على ايجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محبباً (ملائماً) أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة (تحقيق الهدف) هو الأكثر مناسبة للقيادة، إما إذا كانت الأبعاد مختلطة وأن الوضع شبه ملائم فإن القائد الذي يحبذ فلسفة توثيق العلاقات يكون أكثر فاعلية. (المغربي، 1995: 207-208)

ويرى (أحمد) أن هذه النظرية تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أو بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة. (أحمد، 2003: 91)

#### 2- النظرية التفاعلية:

تحاول النظرية التفاعلية الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف السابقتين ومحاولة التوفيق بينهما، وذلك من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأن النجاح في القيادة لا يقتصر على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي. (كنعان، 1995: 250)

ويذكر (العدلوني، والسويدان) أن النظرية التفاعلية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة (القائد، الأتباع، الجماعة، المواقف)، وتعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد الآتية: السمات وعناصر الموقف المراد قيادته، وخصائص المنظمة المراد قيادتها. (العدلوني والسويدان، 2000، 33)

### 3- نظرية الطريقة - الهدف:

يطلق عليها نظرية المسار أو الطريق إلى الهدف، وهي من النظريات الحديثة في القيادة وأكثرها انتشاراً، وظهرت بعد النظرية الموقفية، وهي تفسر كيف يؤثر القائد على تابعيه، وتعتبر هذه النظرية بأن خصائص المرؤوسين والبيئة متغيرات موقفية طارئة، تتوسط العلاقة بين نمط القيادة ونتائج انجازات المرؤوسين، أي أنها تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة، فبالنسبة للمزايا الشخصية فهي محددة مهمة، كالطوارئ في الموقف تتضمن الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، مثل احتياجات للإنجاز، والفهم، والاستقلال الذاتي، والتعبير، وقدرات المرؤوسين مثل المعرفة والمهارات، وتلك المزايا تحدد كلاً من قدرات القائد لتحفيز المرؤوسين ونمط السلوك الذي يجب أن يتصرف به أو يسلكه. (عباس، 2004: 36)

ويرى (المغربي) أنها إحدى النظريات الظرفية وتقدم بها روبرت هاوس، ثم عدلت بالتعاون مع ديسيه Gray Dessier، وأن عمل القائد يتكون من:

- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.
  - إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف.
  - زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي. (المغربي، 1995: 209)
- ويخلص الباحث من خلال العرض السابق لنظريات القيادة إلى تعددها، وتنوعها في تفسير ظاهرة القيادة، فمنها ما ترى أن القيادة صفة وراثية تولد مع الفرد، وبعضها اعتمدت على توفر سمات وخصائص شخصية للقائد تجعله مؤهلاً للقيادة، ومنها من أرجع القيادة إلى وجود أشخاص ملهمين وذوي مواهب وقدرات خارقة لا تتوفر في غيرهم، والبعض الآخر أرجع القيادة إلى الوظائف التي يقوم بها الفرد مثل القدرة على التوجيه واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق، وأخرى اعتبرت القيادة عملية تفاعلية وتكاملية واجتماعية مع مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالقيادة، وأخرى ترى أن القيادة يكتسبها الفرد من خلال خبراته في الحياة وفي موقعه الوظيفي، وأخرى اهتمت بالعمل مثل الإدارة العلمية، والتي ركزت على العمل وأهملت الجوانب الأخرى من حياة الإنسان مثل العلاقات الإنسانية، ومنها ما ظهر كرد فعل على الإدارة العلمية مثل نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب الإنسانية في حياة الإنسان، وأخرى اهتمت بالموقف القيادي سواء إيجابي أم سلبي.**

ويرى الباحث أن تعدد نظريات القيادة وتنوعها وتطورها عبر الفترات المختلفة، وتعدد وجهات النظر من قبل علماء العلوم الإنسانية يعود إلى أهمية موضوع القيادة، وضرورة الاهتمام بها، ولذلك فإن القادة لا يولدون، ولكنهم في الأساس أشخاص عاديون يمتلكون بعض الخصائص التي تؤهلهم للقيادة، ويكتسبون صفة القيادة بالتدريب والممارسة، ومن خلال التعامل مع مواقف الحياة الصعبة.

## 9.2.2 المهارات القيادية:

"قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق". (دباش، 2013: 7)

وتعرف كذلك بأنها: "قدرة مديري المدارس في النجاح وفقاً لمقتضيات الموقف القيادي من خلال استخدامهم للسلطة وفهم الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المطلوبة".

(عليما، 2001: 174)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة السمات والقدرات المعرفية والشخصية والفنية ذات الكفاءة والفاعلية التي يمتلكها مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من أجل القيام بأعمالهم بسهولة ودقة وسرعة لتحقيق الأهداف المطلوبة".

## 10.2.2 أنواع المهارات القيادية:

هناك عوامل تساعد في نجاح الإدارة التعليمية، وفي مقدمة هذه العوامل المهارات الإدارية، فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة وهي تختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، أي أن الفرق بينها في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة أنها مكتسبة، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع: المهارات التصورية، والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية.

(مرسي، 2005: 160)

ويقسمها (الأغبيري) إلى ثلاث مهارات أساسية وهي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية. (الأغبيري، 2000: 134-135)

ويقسمها كل من (أحمد)، و(أبو فروة) إلى أربع مهارات أساسية وهي: المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية. (أحمد، 2003: 45) (أبو فروة، 1997: 58)

ويقسمها (عابدين) إلى أربع مهارات، وهي المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية). (عابدين، 2001: 124).

ويقسم (العدلوني، والسويدان) المهارات القيادية إلى:

أ- مهارات ذهنية/ فكرية: كالتفكير، والتخطيط، والإبداع، والابتكار، والقدرة على التصور.

- ب- مهارات إنسانية/ اجتماعية: كالعلاقات، والاتصال، وفن الاستماع والتحفيز.
- ج- مهارات فنية/ تخصصية: كالتنظيم، والتنفيذ، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

(العدلوني، السويدان، 2000، 21)

ويقسمها الباحث إلى خمس مهارات، وسيتم تناولها بالتفصيل، وهي المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية)، والمهارات الإدارية، وذلك من أجل أن تكون أكثر وضوحاً وشمولاً:

### 1- المهارات الذاتية:

وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات وجود القوة البدنية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. (أحمد، 2003: 45)

وتشتمل المهارات الذاتية على سمات جسمية وقدرات عقلية، وتشمل المبادأة والابتكار، وتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً ومسبقاً للغير، وهذه السمة كما يقول (فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل، ويرتبط بهذه السمة الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها. (عباس، 2004: 52)

وترجع المهارات الذاتية التي يتمتع بها المشرف التربوي بها إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة، ومن السمات الشخصية الواجب توافرها في القائد التربوي ما يأتي:

- **القوة الجسمية:** ولها علاقة مباشرة بقوة الجسم من حيث القيام بواجباته خير قيام بالقوت المناسب وكفاءة عالية.

- **قوة الشخصية:** فالشخصية القوية لها تأثير كبير، وتجذب ثقتهم به، ويكون أكثر قدرة على إصدار القرارات ومشاركة الآخرين.

- **الحيوية:** لا بد أن يتميز القائد التربوي بالحيوية والنشاط والعمل.

- **الطلاقة اللفظية:** الطلاقة اللفظية في إيصال المعلومات والتعليمات للمرؤوسين بأقل وقت وجهد.

(الطعاني، 2005: 45)

- **الذكاء:** حيث يساعد القائد على إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية، كما يساهم في إنجاز القادة والمشرفين على القيام برسالتهم.

- **العدالة:** يجب أن تتوفر لدى المدير العدالة في تعامله مع مرؤوسيه دون محاباة أو تحيز، أو عصبية، أو طائفية، أو السماح بوجود الوشاية بين مرؤوسيه، حسن الإصغاء والتواضع مع الآخرين دون ضعف أو تراخ. (العمامرة، 2001: 98-99)

- **السلامة النفسية:** وهو أن يتوافر لدى القادة والمشرفين قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية الأمر الذي يؤدي إلى علامات عمل هادئة مع المرؤوسين.

(أحمد وحافظ، 2003: 76)

**ويستخلص الباحث مما سبق** أنه يجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والسمات الشخصية مثل القوة الجسمية، وقوة الشخصية، والحيوية والنشاط، والطلاقة اللفظية، والذكاء، والعدالة في تعامله مع العاملين، وقدر كافٍ من الصحة النفسية بحيث يستطيع أن يقود مدرسته بفعالية وكفاية.

## 2- المهارات الفنية:

وتتعلق بالأسلوب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية، ومن أمثلة بعض الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير واختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات. (مرسي، 2005: 161)

وإن توفر هذه المهارات يتيح فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، وتتضمن هذه المهارات معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص. (الطويل، 2006: 27)

ومن أقسام المهارات الفنية والتي ترتبط بمدير المدرسة ما يأتي:

**1- الاتصال:** ويعتبر الاتصال لب العملية التعليمية كلها، بل هو قلبها النابض، ولولا الاتصال ما كان هناك عملية تعليمية من أساسها، ويقصد به نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس بأشكاله المختلفة، وبأساليب معينة ليتحقق الفهم بين أسرة المدرسة لتحقيق أهدافها المنشودة. (أحمد، 2003: 47-48)

**2- الإشراف على المعلمين:** الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار، ومدير المدرسة كمشرف فني مقيم يساعد المعلمين وخاصة الجدد على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها، ومساعدتهم على تنفيذها، ومساعدة المعلمين على الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم التلاميذ، وتنميتهم مهنيًا وتخصصيًا وثقافيًا. (حجي، 2000: 373)

**3- تطوير البرنامج التعليمي:** يتضمن عمل مدير المدرسة السعي الحثيث لتطوير البرنامج التعليمي في المدرسة، أي الاهتمام بكل ما من شأنه تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وقد انتشر في السنوات الأخيرة شعار المدير (قائد تربوي) يتوقع منه التجديد في مدرسته وتنسيق جهود المعلمين وتنظيمها لتحقيق الهدف المطلوب.

**4- تحفيز العاملين:** للمدير دور أساسي في تحفيز العاملين ودفعهم للعمل بهمة وجد واهتمام بالغ بالتعليم والتعلم، وتحسين نوعية التدريس، وما من شك أن اهتمام المدير بالمعلمين وتعامله معهم والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم يؤثر بشكل إيجابي في سلوكهم، ويدفع بهم تجاه الكفاءة والفاعلية، ويرفع من روحهم المعنوية. (عابدين، 2001: 199-205)

**5- الصحة المدرسية:** تهتم الإدارة الحديثة تهتم برعاية التلاميذ صحياً من خلالها اهتمامها بلياقتهم البدنية بالإضافة إلى اللياقة والرعاية الأخلاقية والعقلية والوجدانية، وبذلك تقرر في البرنامج الصباحي قبل بدء الدراسة بعض الأنشطة الرياضية لمدة وجيزة يومياً. (الفقي، 1994: 271)

**6- النشاط المدرسي:** يقوم مدير المدرسة بتنظيم الأنشطة المدرسية، وذلك بتشكيل بعض الجماعات من المعلمين والتلاميذ لتسيير الأنشطة المدرسية اليومية مثل: جماعة الثقافة، وجماعة الرحلات المدرسية، وجماعة الرياضة، وجماعة الإذاعة المدرسية، وجماعة النظام والمراقبة.

(الدعليج، 2009: 93)

وينظم مدير المدرسة الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، ويتطلب ذلك تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال، ويحدد المهام ويحدد الموارد التي يحتاجها وتوقيت الأداء، ويختار الأفراد ويحدد المسؤوليات ويعطي سلطات للعاملين ويحدد العلاقات.

(حجي، 2000: 372)

**ويستخلص الباحث مما سبق أنه يجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات الفنية** مثل مهارة الاتصال الجيد بالآخرين، والإشراف على العاملين، وتطوير البرنامج التعليمي، وتحفيز العاملين ودفعهم للعمل بنشاط، ورعاية وسلامة التلاميذ الجسمية والنفسية، وتنظيم الأنشطة المدرسية، بما يضمن تنفيذ المناهج الدراسية، وتوفير بيئة مناسبة للعملية التعليمية.

### **3- المهارة الإنسانية (السلوكية):**

وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، بعكس المهارة الفنية التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء، والمهارة الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين، وهي أكثر المهارات استعمالاً لأنها ليست لازمة عن إصدار قرار معين في وقت معين فقط، وإنما خلال عمليات الاتصال المستمرة، وهي جزء أساسي من سلوك القائد الإداري بالمنظمة، وليس المقصود بالمهارات الإنسانية أن يصبح القائد الإداري عالم نفس، وإنما أن تكون لديه

القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للإنسان حتى يستطيع أن يتعامل مع من يرأسهم، فالقدرة على سياسة الأفراد هي قلب القيادة. (درويش، وتكلا، 1977: 412-413)

وتعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. (الطويل، 2006: 27)

ويمكن لرجل الإدارة التعليمية أن ينمي مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ووعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، ووعيه بالفروق الفردية بالأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول، وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء، وينبغي على رجل الإدارة التعليمية تنمية مهاراته الإنسانية حتى يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم أو التصريح، وأن ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم. (مرسي، 2005: 162)

ومن المهارات الإنسانية التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة ما يأتي:

- 1- مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين، ولا بد أن تكون طريقة الإلقاء مؤثرة، ودرجة الصوت واضحة، وتلافي عيوب النطق، وسرعة تلافي الأخطاء الشفوية وتعديلها.
  - 2- مهارة التحكم في الانفعالات خلال الحديث والمناقشات.
  - 3- مهارة تحفيز التلاميذ على العمل الجماعي والمشاركة الجماعية في مختلف المواقف داخل الفصل وخارجه.
  - 4- مهارة الاتصال بالآخرين مع إمكانية التأثير عليهم وتحفيزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة.
  - 5- مهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة ويتطلب ذلك توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد بعضهم ببعض ومراعاة الفروق الفردية.
  - 6- مهارة العمل على إيجاد أنماط التفاعل المستمر بين الأفراد وبعضهم البعض خلال العملية التربوية.
  - 7- مهارات المشاركة في الحوار الجماعي في أثناء المناقشات والاجتماعات والمجالس المختلفة، ومهارة عرض الآراء، والأفكار والقضايا والبرامج المختلفة بأساليب واضحة وكلمات مقننة ومقنعة للآخرين.
  - 8- مهارة العدل والمساواة بين الأفراد، على الرغم من وجود الفروق الفردية بينهم.
- (دياب، 2001: 192)

**ويستخلص الباحث مما سبق** أنه يجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات الإنسانية مثل مهارة التحدث والتعبير بأسلوب مؤثر في الآخرين، والتحكم في الانفعالات، وتحفيز التلاميذ على العمل الجماعي، والاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي، والعدل والمساواة بين جميع العاملين.

#### 4- المهارة الإدراكية التصورية:

وتعني مقدرة الإداري والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل، وتفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وكيف أن أي تغيير في أي مكون فرعي سيؤثر بالضرورة ولو بنسب متفاوتة على بقية المكونات الفرعية الأخرى التي يشتمل عليها النظام المعين، كما تعني أيضاً إدراك الإداري والقائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه، وما يزامله من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسية والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه، وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقديم مؤسسته في جميع جوانبها.

(الطويل، 2006: 28)

وترتبط هذه المهارات بقدرة المدير على التفكير النظري والتجريدي، فالمديرون يحتاجون أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، وفهم تداخل هذه العوامل المختلفة وتبني منظوراً شاملاً للمنظمة وبيئتها، وهذه المهارة تجعل لدى المدير القدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المنظمة من تأثيرات والاستعداد لمقابلة هذه التأثيرات.

والمهارات الفكرية لها أهمية كبرى بالنسبة للمديرين في المستوى الأعلى لأن معظم عملهم هو تعيين أو تحديد واستثمار الفرص الجديدة، بينما هذه المهارة لها أهمية متوسطة للمديرين في المستوى المتوسط، وأقل أهمية لمديري الصف الأول. (كشك، 1997: 21-22)

ويطلق على المهارات الإدراكية التصورية المهارات الفكرية، وهي قدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات، ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد في تعزيز مستوى المؤسسة في جميع المجالات. (الأغبري، 2000: 135)

ومن أهم المهارات الإدراكية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ما يأتي:

1- إلمامه الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقاتها بعضها ببعض.

2- الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم، والمتابعة.. الخ من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.

3- القدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وفي استنتاج المؤثرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية للعملية التعليمية، وكذلك مدى قدرته المتميزة في فهم وإدراك المؤثرات المتعلقة بتقويم الظواهر الاجتماعية والإنسانية المختلفة وتأثيرها على العملية التعليمية.

4- توافر الخيال المبدع لديه اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة، بحيث تتضمن جميع مكوناتها، وعناصرها البشرية والمادية، والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن ومستقبلاً، وفي ظل الموارد المتاحة والقيود المختلفة التي تحيط بالمنظمة. (دياب، 2001: 189-190)

**ويستخلص الباحث مما سبق أنه يجب أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من المهارات الإدراكية التصورية مثل الإلمام الجيد بمدخلات ومخرجات العملية التعليمية والتربوية المختلفة، والقدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمتابعة بشكل جيد، والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاءات الكمية، وتوفر الخيال المبدع القادر على تطوير مدرسته في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة.**

#### 5- المهارات الإدارية:

يوجد العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة، وهي ذات طابع إداري تنفيذي وتشمل:

1- **اتخاذ القرارات:** تعتبر اتخاذ القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وزوالها. (كنعان، 1992: 9)

وإن أهم ما يميز القائد عن المرؤوسين هو القدرة على اتخاذ القرارات، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف، والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والتحفيز والرقابة والتوظيف والتدريب. (الأغا، 2008: 20)

2- **إجراء المقابلات:** يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال، فهم يعقدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والتلاميذ، كما أنهم يناقشون مع المدرسين وباقي العاملين بالمدرسة المشكلات والخطط المختلفة. (مرسي، 2005: 206)

ويشير (عابدين) إلى استخدام مصطلح مقابلة لوصف اجتماع أو لقاء يتم وجهاً لوجه بين طرفين، أحدهما مدير المدرسة والآخر الرئيس أو المرؤوسين أو المعلمين أو أولياء الأمور والتلاميذ تتم من خلاله مناقشة خطط أو مشكلات مختلفة، والمقابلة وسيلة هامة من وسائل الاتصال المباشر الشفوي، وهي صعبة ومعقدة وتحتاج للإعداد والتدريب، إلا أنها أصبحت نقمة على المدير، والمقابلة

أنواع: المقابلة غير الموجهة التي لا تجري على أساس منظم بل تترك للمقابل فرصة جمع البيانات بحرية، وهناك المقابلة الموجهة التي تجري بإعداد وتخطيط متقن حيث توجه الأسئلة للمقابل للحصول منه على معلومات محددة ومطلوبة، وهناك المقابلة الانفعالية والتي يقصد منها خلق جو من التوتر لدى المقابل يطرح أسئلة استفزازية، تمكنه من التعرف على ردود أفعاله. (عابدين، 2001: 131)

**3- إدارة الاجتماعات:** يجب أن تتوافر في مدير المدرسة القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، سواء كانت هذه الاجتماعات مع الهيئة التدريسية في المدرسة أو فريق العمل في أي مهمة يكلف بها، ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمني متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الجميع. (أبو زعيتر، 2009: 93)

وتمثل الاجتماعات إحدى المهام التي تشغل جزءاً كبيراً من وقت القائد، فيجب أن تتوفر لديه المهارة والقدرة على إدارة الاجتماعات، فمن خلال مهارة القائد وقدرته في التأثير على المرؤوسين يستطيع تحفيزهم ودفعهم إلى تحقيق الأهداف، فالاجتماعات تحقق تنسيقاً في وجهات نظر الأعضاء ونشاطاتهم، ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عن اتخاذ القرار، وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحمل المسؤولية وتنفيذها بحماس.

(الأغا، 2008: 71-72)

**4- إدارة العاملين:** يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات الغياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين والمعلمات وغيرهم، ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظات في دفتر الدوام أو من مسائلة عن الغياب. (الدعليج، 2009: 208)

ويجب على مدير المدرسة توزيع المباحث المقررة على المعلمين وفق تخصصاتهم وإمكاناتهم وحاجات المدرسة، وتحديد مربي الصفوف والمعلمين المناوبين. (الخواجا، 2004: 79)

**5- إدارة المبنى المدرسي:** للمبنى أهمية واضحة في تنفيذ العملية التربوية، وفي مساعدة إدارة المدرسة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وقد يكون مسهلاً للعملية التربوية لتنفيذها بنجاح وفاعلية، أو يكون عائقاً دون القيام بها على الوجه الأكمل ودون تنفيذ الأنشطة والبرامج المتنوعة، وتتضمن إدارة المبنى حسن استخدام الصفوف والمساحات وتوزيعها على الأنشطة التعليمية، وصيانة المبنى والمرافق المدرسية، والتأكد من صلاحيتها وجاهزيتها للعمل، وتوفير الإضاءة والتهوية الكافية للمرافق، والمحافظة على نظام المبنى والمرافق. (عابدين، 2001: 140)

ويعتبر البناء المدرسي بمرافقه المتنوعة من الأمور الضرورية لضمان تنفيذ البرنامج التعليمي وتحقيق أهدافه الأمر الذي يتطلب من المدير المحافظة على مظهر المدرسة من الناحية الجمالية في حدود ما تسمح به الإمكانيات، ومتابعة أعمال الصيانة للبناء والأثاث والتجهيزات المدرسية.

(الخواجا، 2009: 78)

**6- إدارة الوقت:** ويقصد بها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت ولإمكانيات المتوافرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

(أحمد، 2003: 189)

**7- إعداد الجدول المدرسي:** يعتبر الجدول المدرسي الخطة التنفيذية لتدريس المقررات الدراسية، فهو الذي يتضح فيه كيفية تنفيذ المناهج الدراسية، وعليه يجب مراعاة ما يأتي في تنظيم الجدول المدرسي:

- أن يقوم بتدريس المواد المعلمون ذوي الاختصاص بقدر الإمكان.
- أن يراعي الجدول المدرسي الأوقات الملائمة لطبيعة المادة الدراسية.
- أن يراعي الجدول ميول ورغبات المعلمين وقدراتهم وإمكاناتهم.
- أن يراعي الجدول العدالة في توزيع الحصص بين المعلمين في المادة الواحدة وفي المواد ككل.
- أن يراعي العدالة في حصص الفراغ. (نشوان، 1992: 187)

**8- توزيع الطلبة على الصفوف والشعب:** يرتبط توزيع الطلبة على الصفوف والشعب الصفية المختلفة بالتنظيم العام للمدرسة وبالتشكيلات المدرسية، وهي إحدى العمليات الإدارية التي تجري قبل العام الدراسي، وتتأثر هذه العملية بكل من: التشكيلات المدرسية، والقدرة الاستيعابية للمدرسة، واعتبارات قانونية وإنسانية، وإمكانيات المادية وظروف المدرسة، والأصول التربوية والنفسية.

(عابدين، 2001: 158)

ويرى (الخواجا) أنه يجب على مدير المدرسة إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وقبول الطلبة وتشعب الصفوف بما يحقق الاستفادة الكاملة من إمكانات المدرسة. (الخواجا، 2004: 79)

**9- كتابة التقارير:** وهي التقارير الخاصة بإدارة المدرسة مثل سجلات غياب وحضور الطلاب، وسجلات إعداد التلاميذ، وسجلات العهد المدرسية، وسجلات الامتحانات، والتقارير التي ترسل نسخ عنها إلى إدارة التربية والتعليم التي يجب حفظها في ملفات خاصة للرجوع إليها عند الحاجة.

(الفاقي، 1994: 241)

ويرى (مرسي) أنها التقارير هي من الوسائط الإدارية الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى، وتختلف التقارير فيما بينها باختلاف أغراضها والهدف منها، فبعض التقارير قد تتطلب تفصيلات دقيقة، وبعضها قد لا يتطلب مثل هذه التفصيلات. (مرسي، 2005: 201)

**10- النظام المدرسي (حفظ النظام):** يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، فيقوم بالإشراف على برامج الاصطفاف الصباحي، وتوجيه العمل اليومي، والتأكد من انتظامه، واكتمال متطلباته، وتذليل معوقاته، والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه. (الدعليج، 2009: 206)

**ويستخلص الباحث مما سبق** أنه من الضروري أن تتوفر لدى مديري المدارس مجموعة من المهارات الإدارية مثل القدرة على اتخاذ القرارات على نحو جيد، سواء المتعلقة بالتلاميذ أم المدرسين، وكذلك إجراء المقابلات وإدارة الاجتماعات سواء كانت الاجتماعات مع الهيئة التدريسية في المدرسة أم مع أولياء الأمور، والقدرة على توزيع المهام على العاملين في المدرسة بشكل عادل، وإدارة المبنى بشكل جيد لتنفيذ العملية التربوية، وإدارة الوقت، وإعداد الجدول المدرسي، وتوزيع الطلبة على الصفوف والشعب، وكتابة التقارير الخاصة بإدارة المدرسة، وحفظ النظام داخل المدرسة، لضمان تحقيق الأهداف التربوية.

**ومن خلال عرض الباحث** للمهارات القيادية التي ذكرها علماء الإدارة، والتي يجب توافرها في القائد التربوي، إلا أن هناك تفاوتاً في درجة امتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات حيث إن بعض هذه المهارات قد يطغى على البعض الآخر، وتصبح ذات سمة واضحة أكثر من غيرها، وأن هذه المهارات يمكن تسميتها وصقلها بالتدريب والممارسة، ومن أبرز تلك المهارات: المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية التصورية، وأخيراً المهارات الإدارية، والتي تعتبر من أهم المهارات المطلوبة لنجاح العمل الإداري، فإذا امتلك مدير المدرسة هذه المهارات يمكن أن يقود مدرسته بنجاح، وإذا فقدتها يمكن أن يفشل في إدارته لمدرسته، ويعاني من مشكلات جمة في عمله، ولذلك يجب أن يحرص القائمون في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية على انتقاء مديري المدارس الذين يتمتعون بقدر كافٍ من هذه المهارات، ولا يكتفون بالاختبارات التحريرية، والمقابلات الشخصية، والتي غالباً لا تكشف عن واقع المهارات القيادية للأفراد الذين يتم اختيارهم لمنصب مدير المدرسة.

وقد تبنت وكالة الغوث الدولية منذ عدة سنوات برامج تدريبية من أجل تحسين جودة التعليم في كافة مدارسها، حيث يشكل مديرو المدارس محور تلك الإصلاحات، حيث خضع جميع مديري المدارس لعدة دورات منها دورة (المدرسة كوحدة تطوير)، في خمسة مجتمعات، وهي: التخطيط لتطوير المدرسة، والتنمية المهنية للمعلمين، وإدارة التعليم والتعلم في المدارس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً ضمان الجودة، وكذلك برنامج (القيادة من أجل المستقبل)، حيث هدف البرنامج إلى تزويد مديري المدارس بالأدوات التي تمكنهم من قيادة طواقمهم ومدارسهم بمزيد من الفاعلية، وتطبيق ما تعلموه في تطوير مهاراتهم القيادية.

## الفصل الثالث

### 3. الدراسات السابقة

- 1.3 تمهيد
- 5.3 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
  - 1.2.3 الدراسات العربية
  - 2.2.3 الدراسات الأجنبية
  - 3.2.3 التعقيب على الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
- 3.3 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية
  - 1.3.3 الدراسات العربية
  - 2.3.3 الدراسات الأجنبية
  - 3.3.3 التعقيب على الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية
  - 4.3 التعقيب العام على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### 3. الدراسات السابقة

#### 1.3 تمهيد:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع والإداري والمهارات القيادية بشكل منفرد، أو مع متغيرات أخرى في المراجع والرسائل والمجلات التربوية والدوريات والشبكة العنكبوتية، وذلك للاستفادة منها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتميز الدراسة عنها، وسوف يقسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الأجنبية.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الأجنبية.

وسوف يقوم الباحث بالتعقيب على محور الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، ثم التعقيب على محور الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية، ثم التعقيب على المحورين معاً، وسوف يستعرض الباحث الدراسات من الأحدث للأقدم وفق التسلسل الزمني.

### 2.3 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

#### 1.2.3 الدراسات العربية:

1- دراسة الحسيني والبلتاجي (2016): بعنوان: القيادة التحويلية والابداع: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق.

هدفت إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج وعملية الابداع، والاختلافات بين هذه الآثار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في العراق، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (439) عضو هيئة تدريس و(10) من قادة مؤسسات التعليم العالي الخاص والعام في العراق، وتم تصميم استبانة وإجراء مقابلات كأداة للدراسة.

وأظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز المنتج وعملية الابداع وأن الأسلوب من شأنه أن يكون مثالياً في السياق التعليمي العراقي لأنه قد يعزز استراتيجيات تطوير الابتكار في كلا القطاعين العام والخاص.

كما كشفت المقابلات أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في العراق فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وكل من المنتج وعملية الابداع.

## 2- دراسة حويحي (2015): بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري 'دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة'.

هدفت التعرف إلى علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة بمحافظة غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (283) من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة بمحافظة غزة، حيث بلغ الوزن النسبي للجامعات العامة (82%)، والجامعات الخاصة بوزن نسبي قدره (80%).
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة بمحافظة غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لمجال الثقافة التنظيمية في الجامعات العامة (75%) وفي الجامعات الخاصة (71%).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة بمحافظة غزة.

### ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين ورغباتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
- تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة.
- التزام الجامعة بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها.

## 3- دراسة اللحواني (2014): بعنوان: الإدارة الإبداعية لدى مديري المرحلة الثانوية بمدينة مكة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، السعودية.

هدفت التعرف إلى علاقة الإدارة الإبداعية بالتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة، وتناولت الإدارة الإبداعية من خلال سبعة أبعاد هي: الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمخاطرة، والربط والتحليل، والخروج عن المألوف، والحساسية للمشكلات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تتوفر الإدارة الإبداعية في مدارس مكة المكرمة بمستوى كبير بوزن نسبي (71.20%).
  - مستوى توفير مدير المدرسة الثانوية لعناصر التنمية المهنية لمعلميه كان ضمن المستوى المتوسط أيضاً بوزن نسبي (58.40%).
  - توجد علاقة موجبة بين أبعاد التنمية المهنية للمعلمين وممارسة الإدارة الإبداعية للمديرين.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية درجة استجابات المعلمين لممارسة الإدارة الإبداعية تعزى إلى المؤهل العلمي أو الخبرة.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- الاهتمام بشكل أكبر بالأبعاد المختلفة للإدارة الإبداعية.
- ضرورة إخضاع جميع المعلمين في المدرسة، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، أو عدد سنوات خبرتهم لدورات تدريبية وتوجيهية لإرشادهم بكيفية ممارسة الإدارة الإبداعية.

#### 4- دراسة أبو الخير (2013): بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

هدفت التعرف إلى علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134) مدير ومديرة بمحافظة غزة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، تكونت من الأنماط القيادية والإبداع الإداري.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- توجد موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (84.32%)، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بوزن نسبي (64.53%)، كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بوزن نسبي (56.71%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.
- توجد موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام بوزن نسبي (79.15%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول مجالات الطلاقة، المرونة، الشعور بالمشكلة، والمخاطرة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- يوجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري، وعلاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين النمط الترسلي والإبداع الإداري، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة عند مستوى دلالة إحصائي ( $\alpha = 0.05$ )  
ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- إعادة النظر في طريقة اختيار نواب المدراء، بحيث يتم الاختيار وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين، ويمكن ذلك من خلال إعطاء نقاط إضافية لمن يقوم بعمل إبداعي، أو يسهم بشكل فعال في تطوير مدرسته.  
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، من مديري المدارس وربط العالوة السنوية بتقييم المدرسة في مجالات الإبداع.

#### 5- دراسة الزاملي (2013): بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة،

هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (245) مدير ومديرة، وقد استخدم الباحث استبانة من جزأين، التمكين الإداري لمديري المدارس، والإبداع الإداري.  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (83.40%).  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية)، وكذلك متغير (المؤهل العلمي) باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث كانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس.  
- توجد هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.  
ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وتحفيز غيرهم على الإبداع.  
- تخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.

6- دراسة الحارثي (2012): بعنوان: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، السعودية.

هدفت التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر الإبداع الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والممثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عددهم (103) مدير و(195) وكيل، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (61.80%).
  - المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71.40%).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- نشر الوعي لأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس.
- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.
- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية.

7- دراسة شقورة (2012): بعنوان: إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وأعد الباحث استبانتين كأداتين للدراسة، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والاستبانة الثانية لقياس مستوى توفر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي (76.40%) حيث جاء مجال "الاحتفاظ بالاتجاه" في أعلى مراتب الإبداع الإداري بوزن نسبي (79.60%) يليه مجال "الطلاقة" بوزن نسبي (77.40%)، ثم مجال "المخاطرة والتحدي" ومجال "التحليل والربط" بوزن نسبي (77.20%)، ويليهما مجال "المرونة" بوزن نسبي (76.70%) ثم مجال "الأصالة" بوزن نسبي (75.20%)، وأخيراً مجال "الحساسية للمشكلات" بوزن نسبي (73.40%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (ذكور - إناث)، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير.
- ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة في صياغة الرؤية المشتركة للمدرسة، وتحديد أهدافها مما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة ويخلق جواً من الألفة والروح المعنوية العالية في العمل.
- ضرورة تحسين شروط اختيار مديري المدارس، وعدم الاكتفاء بسنوات الخدمة أو المقابلة، بل من الأفضل أن يكون المتقدم اجتاز دورات في الإدارة المدرسية بنجاح.

### 8- دراسة الطويرقي (2012): بعنوان: نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول ﷺ وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، السعودية.

هدفت التعرف إلى أسس ومهارات القيادة الإبداعية باختيار بعض النماذج للقيادة من حياة الرسول ﷺ والتركيز على القيادة الإبداعية في الوظائف الإدارية، واتخاذ القرار، وإعداد وتأهيل القيادات، وبناء العلاقات الإنسانية، وتقديم آليات تطبيق هذه الأسس والمهارات في الإدارة التربوية المعاصرة، واستخدمت الباحثة المنهج التاريخي لإتمام الدراسة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن القيادة الإبداعية في حياة الرسول ﷺ ربانية، أخلاقية، مثالية، إنسانية.
- ### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة التأصيل الإسلامي للعلوم المرتبطة بالسلوك الإنساني والإداري.
- على المؤسسات التربوية ترسيخ مفاهيم الإدارة النبوية والإسلامية فكراً وتطبيقاً.

9- دراسة اليوسف (2012): بعنوان: الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع/ الأهمية/ المعوقات).

هدفت التوصل إلى تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام، بناءً على معرفة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام وأهميتها، والكشف عن أبرز معوقات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (673) فرد، تتضمن جميع مشرفات الإدارة المدرسية وعينة طبقية نسبية من مديرات المدارس ووكيلتهن، وكذلك من المعلمات في كل من مدينة مكة المكرمة وجدة والطائف، وتم تصميم استبانة كأداة لهذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.66%).
- درجة أهمية ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (87.80%).
- أبرز معوقات الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.00%).

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- الاهتمام بتنمية القدرات الإبداعية في الجهاز الإداري المدرسي من خلال الدورات التدريبية قبل وأثناء الخدمة.
- الاستفادة من الخبرات الإبداعية لمديرات المدارس المتميزات في إلقاء محاضرات وندوات.
- إنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري في إدارة التعليم العام وتكون ملحقاً بإدارة التخطيط والتطوير.

10- دراسة البدراني (2011): بعنوان: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، السعودية.

هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (265) فرد من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كثرة الأعباء الوظيفية وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم كانت أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري.
- ضعف التمويل وقلة التجهيزات وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة، وكثرة أعداد الطلاب كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري.
- المعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الدافعية كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إسهام المقترحات في التغلب على معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (10) سنوات فأقل.

#### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- إعداد المدير للعمل الإداري قبل ترشيحه.
- منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات.
- العناية بالبرامج التدريبية وإدخال عنصر الإبداع الإداري فيها.
- تمويل الأنشطة الإبداعية وتوفير التجهيزات المدرسية اللازمة لها.
- وضع الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين.

#### 11- دراسة (عبد الرسول، 2011): بعنوان: الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول.

هدفت التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (103) مدير مدرسة في ثلاث محافظات هي المنيا، والقليوبية، والإسكندرية، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

#### ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يأتي:

- المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري المدارس كان بدرجة قليلة.
- عدم تشجيع مديري المدارس للأفكار الجديدة في مجالات العمل المدرسي.
- إتباع مديري المدارس العمل الروتيني في العمل.

#### ومن أهم توصيات الدراسة ما يأتي:

- ربط الترقي للوظائف الإدارية بالأعمال الإبداعية التي ينفذونها.
- منح مديري المدارس صلاحيات تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المديرين مثل تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرار وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي بما يشجع على الإبداع.

## 12- دراسة الغنزي (2011): بعنوان: علاقة النمط القيادي لمشرفات الإدارة المدرسية بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض، السعودية.

هدفت التعرف إلى النمط القيادي المتبع لدى المشرفات التربويات الإداريات في مدينة الرياض، وواقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية، والعلاقة بين النمط القيادي المتبع للمشرفات والإبداع الإداري للمديرات في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (54) مديرة من مديرات مدارس الثانوية في مدينة الرياض، و(72) مشرفة من المشرفات التربويات في مدينة الرياض، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أشار تحليل محور الإبداع الإداري أن مديرات المدارس الثانوية يتمتعن بقدر كبير من الإبداع الإداري وبوزن نسبي (78.60%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والإبداع الإداري حيث يعطي هذا النمط روح الإبداع والمشاركة.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- التركيز على حض مديرات المدارس الثانوية على التفكير الإبداعي والانطلاق إلى التجديد.
- إعطاء مديرات المدارس الثانوية دورات تدريبية حول التفكير الإبداعي في الإدارة المدرسية.
- إعطاء مرونة في الأنظمة والتعليمات لدى مديرات المدارس لتحقيق الإبداع الوظيفي لهن.

## 13- دراسة القحطاني (2011): بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، السعودية.

هدفت التعرف إلى واقع الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري، والمقترحات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (65) مدير مدرسة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

### ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (82.20%).
- أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (71.00%).
- أن درجة الموافقة على المقترحات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (89.40%).

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- تعزيز واقع الإبداع الإداري لدى المدراء من خلال عقد برامج تدريبية خاصة بذلك.
- تشكيل لجان لمتابعة واقع الإبداع الإداري وعدمه لدى مدراء المدارس في محافظة الخرج.
- إعداد مدونة إدارية تتناول سبل رفع الإبداع الإداري لدى المدراء المستجدين في عملهم.
- تخصيص ميزانية كافية لإدارات المدارس، وإقامة حفل سنوي لتكريم المبدعين من مديري المدارس.
- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى التغلب على معوقات الإبداع الإداري.
- إعداد استراتيجية طويلة المدى تتناول سبل التغلب على معوقات الإبداع الإداري مستقبلاً والسبل المناسبة لرفع مستوى الإبداع الإداري.

### 14- دراسة جبر (2010): بعنوان: الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة).

هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (178) مدير ومديرة مدرسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وتم استخدام استبانة كأداة لهذه الدراسة.

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، ويوزن نسبي (82.63%).
- أن درجة ممارسة كل من عنصر الأصالة، وعنصر الحساسية للمشكلات، وعنصر الطلاقة، وعنصر المرونة جاءت بدرجة كبيرة ويوزن نسبي (83.23%)، و(83.06%)، و(83.04%)، و(82.80%) على التوالي.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس.
- وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.
- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.
- ربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس، مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.

- ضرورة تطوير استراتيجيات فاعلة للكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين، والقيام بتدريبهم مهنيًا لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

**15- دراسة السلمي (2008): بعنوان: ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، السعودية.**

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم، وكذلك التعرف على درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، وكذلك تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (20) مشرفاً و(48) مديراً، و(300) معلم، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:**

- متوسط درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم كانت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (78.60%).
- متوسط درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (78.60%).
- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة قوية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى للعمل الحالي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- عقد دورات مكثفة في مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.
- تشجيع المدارس الثانوية على توفير بيئة إبداعية خصبة، وإعلانها كمدارس مبدعة ومتميزة، وتقديم مخصص مالي تحفيزي لها.
- العمل على التخطيط لتنظيم الوقت من أجل اكتساب مهارات الإبداع الإداري بدرجة عالية من قبل منسوبي التعليم عموماً، ومديري المدارس خصوصاً.

- توجيه العاملين في مدارسنا نحو السلوك الإبداعي في الوقت المحدد لأداء الأعمال المنوطة بهم، والعمل على إنجازها بأساليب متميزة.

**16- دراسة القرشي (2008): بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، السعودية.**

هدفت إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والبالغ (347) مديرة ومساعدة بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:**

- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة بدرجة عالية، وبوزن نسبي (83.20%).
- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاءت بدرجة منخفضة وبوزن نسبي (50.60%)، والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية جداً، وبوزن نسبي (88.80%).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع الإداري وكل من إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)، وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- العمل على تطوير وتنمية المهارات الإبداعية المتوفرة لدى مديرات المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق عقد دورات تدريبية.
- العمل على رفع درجات الإبداع الإداري سواء بمنح الصلاحيات وعقد مؤتمرات وورش عمل لما له من أثر طيب على خفض ممارسة الأسلوب التقليدي.
- الاهتمام بذوات الخبرات الكبيرة ومحاولة تعزيز الاتجاه لديهن نحو مهارات الإبداع الإداري والأسلوب الاحتوائي.

17- دراسة الليثي (2008): بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، السعودية.

هدفت التعرف إلى أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس بالعاصمة المقدسة وعددهم (115) مدير، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من جزأين هما: الإبداع الإداري، والثقافة التنظيمية.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (85.80%).
- درجة ممارسة عنصر الأصالة وعنصر الحساسية للمشكلات وعنصر الطلاقة وعنصر المخاطرة والتحليل بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (89.40%)، و(88.20%)، و(87.60%)، و(85.60%)، و(85.40%) على التوالي، في حين جاء عنصر الخروج عن المألوف وعنصر المرونة بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي و(82.60%)، و(82.00%) على الترتيب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.

### 2.2.3 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ماتيس (Matthews, 2015): بعنوان: الإبداع ودور القيادة في تحديد الموهوبين وبرامجهم في الولايات المتحدة الأمريكية: دراسة استطلاعية، الولايات المتحدة الأمريكية.

#### **Creativity and Leadership's Role in Gifted Identification and Programming in the USA: A Pilot Study.**

هدفت إلى تعريف الموهبة المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تضم الموهبة الإبداعية والقيادية منذ أكثر من (40) عاماً، وتوفير نماذج لتطوير هذه الممارسات في بلدان أخرى، وتقييم وجود ومضمون برامج الإبداع والقيادة في الولايات المتحدة الأمريكية لتطوير فهم نقاط القوة والضعف، وهي الجوانب التي قد تواجه الموهبة في مواقع أخرى، ودراسة سياسات الموهوبين للتعرف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية التي من شأنها أن تكون داعمة للغاية لبرامج القيادة أو الموهبة الإبداعية، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي، وقد بحث خلال شهرين وبشكل منهجي عن أدلة على هذه البرامج في صفحة تعليم الموهوبين من مواقع ويب على الإنترنت في أمريكا. وقد كشف النتائج أن مستويات مختلفة وعلى نطاق واسع من التفاصيل يتم توفيرها عبر الإنترنت على مستوى المنطقة، في حين كان هناك على الأقل وصف واحد واضح قوي في كل مناطق الإبداع والقيادة.

2- دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman, 2013) بعنوان: القيادة الإبداعية: التعلم من إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا.

#### **Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals.**

هدفت الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، وهدفت التعرف إلى الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع المعلمين، وطرق حل المشكلات، وكذلك الكشف عن السمات الشخصية للقادة المبدعين والتي تبنى على النتائج والمخرجات بشكل أساسي.

طبق الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مديري مدارس ثانوية من منطقة (كلانق فالي) Klang Valley والتي تعرف بالمدارس الذكية، حيث تم ترشيح مديريها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع بناءً على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي.
- أن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين خارجيين هما: المنظمة وعملية التغيير.

3- دراسة أزرتشر (Azarchehr, 2012): بعنوان: العلاقة بين الإبداع وأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والإنتاجية المهنية في محافظة طهران، إيران.

### **The relationship between innovation and leadership style of managers with technical schools and professional productivity in Tehran Province.**

هدفت التعرف إلى علاقة الإنتاجية والإبداع بأسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية بطهران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس التقنية والمهنية في طهران، وتم اختيار (200) فرد منهم كعينة للدراسة، وطبقت عليهم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من ثلاث مجالات. وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى وجود علاقة واضحة قوية بين الإنتاجية والإبداع وبين أسلوب القيادة لدى مديري المدارس التقنية والمهنية. وأوصى الباحث بضرورة إعطاء دورات تدريبية في مجالات الإبداع.

4- دراسة مولينار وآخرين (Moolenaar, 2010) دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، وموقع الشبكة الاجتماعية، ومدارس المناخ الإبداعي من وجهة نظر مدير المدرسة، هولندا.

### **Occupying the Principal Position: Examining Relationships between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate.**

هدفت التعرف إلى العلاقة بين وظائف المدراء في مدارسهم والشبكات الاجتماعية مع القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي المدرسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على (702) معلم و(51) مدير مدرسة في (51) مدرسة ابتدائية في النظام التعليمي الرئيس في هولندا. وقد كانت أداة الدراسة استبيان تحليل الشبكات الاجتماعية والتحليل متعدد المستويات، والتحليل الكمي مع أسئلة الشبكة الاجتماعية على الجداول المرتبطة بالعمل وتقديم المشورة الشخصية للقيادة التحويلية والمناخ الابتكاري. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع المناخ الإبداعي للمدارس، وإلى ارتباط موقع الشبكة الاجتماعية من حيث المركزية للمدراء بالمناخ الابتكاري للمدارس، وقد سعى أكثر المدراء للحصول على المشورة المهنية والشخصية، والمرتبطة بشكل وثيق بمعلميهم، وكان المعلمون أكثر استعداداً للتغيير وخلق المعرفة والممارسات الجديدة.

5- دراسة توين (Tubin, 2008) بعنوان: إنشاء مدرسة جديدة ومبتكرة: دروس من اثنين من دراسات الحالة الإسرائيلية.

### **Establishment of a New School and an Innovative School: Lessons from Two Israeli Case Studies.**

هدفت إلى تقصي المراحل المتبعة في مرحلة تأسيس المدرسة وكشف الفروق بين المدارس الجديدة وبداية المدارس المبتكرة.

تم إجراء دراسة استطلاعية على مرحلة إنشاء مدرستين من المدارس الابتدائية الإسرائيلية: واحدة جديدة والأخرى مبتكرة، وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات مع الشخصيات الرئيسية في كل مدرسة، والزيارات المدرسية، وتحليل الوثائق.

#### **وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- تم تحديد أربع مراحل في مرحلة التأسيس: إنشاء المباني وتوفير الموارد، وتحديد الأولويات، وتطوير الموظفين، وصياغة الرؤية، ولكن تم تحديد هذه المراحل على أن تكون في ترتيب عكسي في المدارس الجديدة والمبتكرة.
- توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً مفيداً لعملية إنشاء المدارس الجديدة والمبتكرة على الرغم من أن الدراسة محدودة بسبب السياق المحدد الذي تم جمع البيانات منها.
- الآثار المترتبة على الممارسات والسياسات وتشمل الاقتراحات المفيدة للمراحل والنظام الضرورية في بدء التشغيل من كل نوع من المدارس، وتحديد نقاط الضعف في عملية المعالجة العكسية، والاتجاهات لصانعي السياسات ومتخذي القرارات.
- تقدم الدراسة الإطار المفاهيمي الذي يشير إلى الاختلافات في مرحلة بدء التشغيل في المدارس الجديدة والمبتكرة، وتقترح الوظائف المختلفة للنظام التعليمي.

6- دراسة أوهانجيا (Ohangia, 2007): بعنوان: أخلاقيات أساتذة الكليات الجامعية والسلوك

الإبداعي الواعي لرؤساء الأقسام في ثلاث جامعات في ساحل تكساس، الولايات المتحدة الأمريكية.

### **The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes.**

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتألفت عينة البحث من (412) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة عبارة عن أداة للدراسة من تطوير الباحث.

وخلصت الدراسة إلى أن معنويات هيئة التدريس تزداد، ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

7- دراسة بروشاك (Broushack, 2005) بعنوان: المحددات والآثار المترتبة على الممارسات الإبداعية للموارد البشرية لدى رؤساء الجامعات، الولايات المتحدة الأمريكية.

### **Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers.**

هدفت التعرف إلى مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على (592) عضو هيئة تدريس من (48) قسماً في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، وقد تم استخدام أداة للدراسة عبارة عن نسخة معدلة من استبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي.

**وأظهرت النتائج أن:**

- ممارسات التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعاً.

- مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

8- دراسة أومبيلي (Ombilee, 2004) بعنوان: الابداع في مدارس الأكوادور.

### **Innovation in Ecuador schools.**

هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الأكوادور.

وقد تم إجراء (38) مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى.

**وكان من أبرز نتائج الدراسة الآتي:**

- أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الايجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس.

- أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين.

9- دراسة تورمن (Toremén, 2003) بعنوان: المدرسة الإبداعية والإدارة، جنوب أفريقيا.

### **Creative School and Administration.**

هدفت إلى تعرف العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا، واستخدم فيه المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**وكان من أبرز نتائج الدراسة الآتي:**

- أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع.

- أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

10- دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2003): بعنوان: قيادة وتنظيم التعليم من وجهة نظر أربعة قادة، الولايات المتحدة الأمريكية.

### **Leading the learning, organization, portrait of four leaders**

هدفت التعرف إلى طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مؤسسة أمريكية اعتبرت مبدعة على مدى (20) عاماً تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت أداة للدراسة عبارة عن استبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.
- عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

11- دراسة جيني (Jeanie, 2000) بعنوان: الإبداع عنصر أساسي للقيادة الفعالة في المدارس المعاصرة، الولايات المتحدة الأمريكية.

### **Creativity: an essential component for effective leadership in today schools**

هدفت إلى الوقوف على حدود العلاقة بين الإبداع والقيادة في ضوء بعض العوامل مثل الاستقلالية، التحفيز والدافعية، الذكاء والمرونة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع في تكوين بيئة مدرسية فعالة تحفز جميع العاملين على النمو والتحسين المستمر. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بأداتي الاستبانة ومقابلات مع بعض مديري المدارس في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها:

- يساعد دمج الإبداع ضمن المكونات الأساسية برامج تدريب القادة على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، كما أن القائد الذي لديه إحساس عميق بالالتزام ولديه قدرة على التحفيز والقيادة من خلال الآخرين يستطيع إنجاز العديد من المهام التي يستطيع الآخرون من زملائه إنجازها، كما أن توافر مديرين مبدعين في المدرسة يساعد على إنجاز العملية التعليمية وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية.
- أن القائد المبدع الذي يمتلك المعرفة الواسعة يستطيع التوصل إلى حلول إبداعية لمشكلات العمل وابتكار أساليب جديدة للتغيير في بيئته، هذا بالإضافة إلى أن الإبداع أصبح ضمن المكونات الأساسية للقيادة، ومن ثم فإن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية بالمدرسة يعطي المعلمين المزيد من الاستقلالية والقدرة على الإبداع.

### 3.2.3 تعقيب على الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن للباحث رصد العديد من أوجه التشابه والاتفاق وجوانب الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، من حيث موضوعها وأهدافها، ومنهج الدراسة المتبع فيها، والأداة المستخدمة، والمجتمع والعينة.

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

##### 1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تتفق معظم الدراسات في ربطها بين متغير الإبداع الإداري لمديري المدارس بمتغيرات أخرى كدراسة (حويحي، 2015) التي ربطت الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، ودراسة (الحياني، 2014) التي ربطت الإبداع الإداري بالتمتية المهنية للمعلمين، ودراسة (أبو الخير، 2013) التي ربطت الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، ودراسة (الزاملي، 2013) التي ربطت التمكين بالإبداع الإداري، ودراسة (عبدالجبار، 2013) التي ربطت الإبداع الإداري باتخاذ القرار، ودراسة (شقورة، 2012) التي ربطت إدارة التغيير بالإبداع الإداري، ودراسة (العنزي، 2011) التي ربطت النمط القيادي بالإبداع الإداري، ودراسة (جبر، 2010) التي ربطت الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي، ودراسة (الليثي، 2008) التي ربطت الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، ودراسة (السلمي، 2008) التي ربطت ممارسة إدارة الوقت في الإبداع الإداري، ودراسة (القرشي، 2008) التي ربطت الإبداع الإداري بإدارة التغيير، ودراسة (الحسيني والبلتاجي، 2016) التي ربطت القيادة التحويلية بالإبداع، ودراسة (ماتبوس، 2015) التي ربطت الإبداع ودور القيادة في تحديد الموهوبين وبرامجهم، ودراسة (عثمان وعبد الرحمن، 2013) التي ربطت القيادة الإبداعية والتعلم من إدارة التغيير، ودراسة (أزارتشر، 2012) التي ربطت الإبداع بأسلوب القيادة، ودراسة (مولينار وآخرين، 2010) التي درست العلاقة بين القيادة التحويلية وموقع الشبكة الاجتماعية ومدارس المناخ الإبداعي، ودراسة (أوهانجيا، 2007) التي ربطت الأخلاقيات بالسلوك الإبداعي، ودراسة (بروشاك، 2005) التي ربطت المحددات والآثار بالممارسات الإبداعية، ودراسة (تورمن، 2003) التي تناولت المدرسة الإبداعية والإدارة، ودراسة (سانجر وليفين، 2003) التي تناولت طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، ودراسة (جيني، 2000) التي ربطت الإبداع بالقيادة الفعالة.

ومنها ما تناولت واقع ومعوقات الإبداع الإداري مثل دراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (اليوسف، 2012)، ودراسة (البدراني، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011)، ودراسة (عبد الرسول، 2011)، ومنها ما تناول نموذج للإبداع الإداري من حياة الرسول ﷺ وتطبيقاتها مثل دراسة (الطويرقي، 2012)، ومنها ما تناول إنشاء مدرسة جديدة ومبتكرة مثل دراسة (توبن، 2008)، ودراسة (أومبيلي، 2004) التي تناولت الإبداع في مدارس الأكوادور.

## 2- من حيث منهج الدراسة:

اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل: ودراسة (الحسيني والبلتاجي، 2016)، ودراسة (حويحي، 2015)، ودراسة (الحياني، 2014)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الزامل، 2013)، ودراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (اليوسف، 2012)، ودراسة (البدراني، 2011)، ودراسة (عبد الرسول، 2011)، ودراسة (العنزي، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (الليثي، 2008)، ودراسة (السلمي، 2008)، ودراسة (القرشي، 2008)، ودراسة (عثمان وعبد الرحمن، 2013)، ودراسة (أزارتشر، 2012)، ودراسة (مولينار وآخرين، 2010)، ودراسة (توين، 2008)، ودراسة (أوهانجيا، 2007)، ودراسة (بروشاك، 2006)، ودراسة (أومبيلي، 2004)، ودراسة (تورمن، 2003)، ودراسة (سانجر وليفين، 2003)، ودراسة (جيني، 2000).

بينما اتبعت دراسة (الطويرقي، 2012) المنهج التاريخي، واتبعت دراسة (ماتيوس، 2015) المنهج التجريبي.

## 3- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، في حين لم تستخدم دراسة (الطويرقي، 2012) الاستبانة لأنها دراسة تاريخية.

## 4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين في مجال التربية والتعليم بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة، ما بين مدير مدرسة مثل دراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الزامل، 2013)، ودراسة (جبر، 2010)، ودراسة (عثمان وعبد الرحمن، 2013)، ودراسة (أومبيلي، 2004)، ومنها ما تناول بالإضافة إلى مديري المدارس المعلمين مثل دراسة (مولينار وآخرين، 2010)، ومنها ما تناول مديري وكلاء المدارس أو مساعديهم مثل دراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (البدراني، 2011)، ودراسة (عبد الرسول، 2011)، ودراسة (القحطاني، 2011)، ودراسة (الليثي، 2008)، ودراسة (القرشي، 2008)، ومنها ما تناول إضافة للمديرين والمساعدين المعلمين مثل دراسة (اليوسف، 2012)، ومنها ما تناول المديرين والمشرفين مثل دراسة (العنزي، 2011)، ومنها ما تناول المشرفين والمديرين والمعلمين مثل دراسة (السلمي، 2008)، ومنها ما تناول المعلمين مثل دراسة (الحياني، 2014)، ودراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (جيني، 2000)، ومنها ما تناول العاملين في المدارس التقنية والمهنية مثل دراسة (أزارتشر، 2012)، ومنها ما تناول أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة (أوهانجيا، 2007)، ودراسة (بروشاك، 2005)، ومنها ما تناول الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية في الجامعات مثل ودراسة (الحسيني والبلتاجي، 2016)، ودراسة (حويحي، 2015)، ودراسة (سانجر وليفين، 2003).

### 3.3 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

#### 1.3.3 الدراسات العربية:

1- دراسة ناصر، عقيل (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، العراق.

هدفت التعرف إلى جودة اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، والتعرف إلى التفكير الإبداعي لدى المشرفين الاختصاصيين، والتعرف إلى العلاقة بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (177) مشرف ومشرفة، واستخدم الباحث استبانتيين الأولى لمعرفة جودة القرار الإداري والثانية التفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين في مديرية تربية بابل.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1- يمتلك جميع أفراد عينة البحث مهارة صناعة القرار بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (83.95%) ومهارات التفكير الإبداعي بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي (87.71%).

2- أن وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي.

3- القدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنه ممارسات منها صناعة القرار.

4- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي لعينة البحث.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

1- تنمية القدرة على صناعة القرارات لدى جميع العاملين في الميدان التربوي لما له من أثر كبير على المؤسسات التربوية.

2- تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على صناعة القرار وحل المشكلات.

3- تصميم برامج تدريبية لتنمية التفكير وخلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

2- دراسة الذيابي (2015): بعنوان: ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، السعودية.

هدفت التعرف إلى ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (58) مديراً و(229) معلم ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمحافظة الطائف، وقام الباحث

بإعداد أداة للدراسة عبارة عن استبانة تكونت من جزأين رئيسين: درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية، ودرجة ممارسة المهارات القيادية.

**وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

- أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية بمحافظه الطائف من وجهة نظرهم كان بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي (96.00%)، ومن وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.20%).

- أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظه الطائف للمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية والمهارات الفنية من المهارات القيادية من وجهة نظرهم كان بدرجة كبيرة جداً وهي بوزن نسبي (96.20%)، و(97.40%)، و(96.40%) على الترتيب.

- أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظه الطائف للمهارات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (79.40%)، ودرجة ممارسة المهارات الإدراكية والمهارات الفنية كان بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60.20%)، و(60.80%) على الترتيب.

- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة ممارسة القيادة الذاتية وبين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الذاتية تبعاً لمتغير العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير طبيعة المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للمهارات القيادية تبعاً لمتغير العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير طبيعة المؤهل العلمي.

**ومن أبرز توصيات هذه الدراسة:**

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في إدارة التربية والتعليم بمحافظه الطائف بتشجيع مديري المدارس الثانوية على إبراز إبداعاتهم، وإعطاؤهم الصلاحيات المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج المدرسية.

- العمل على إلحاق مديري المدارس الثانوية بمحافظه الطائف بدورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وإتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات من خلال التركيز على إكسابهم جميع مهارات حل المشكلة.

- الاهتمام بالتدريب لنشر الوعي بين مديري المدارس الثانوية بمحافظه الطائف حول كيفية ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري وغرس قابلية التغيير والتطوير لديهم، حتى إذا جاء التغيير يكون هناك قابلية للتنفيذ.

3- دراسة الشهري (2014): بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، السعودية.

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين والبالغ عددهم (557) معلم موزعين على (19) مدرسة تابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، تشمل مراحل التعليم العام الثلاثة، وقام الباحث ببناء أداة للدراسة عبارة عن استبانة لقياس مهارات القيادة لدى مديري المدارس.

**وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:**

- درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام للمهارات القيادية كانت بمجملها كبيرة جداً، أيضاً في المهارات الذاتية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، كانت بمجملها كبيرة جداً وبوزن نسبي (87.50%)، و(85.40%)، و(85.20%)، و(84.10%) على التوالي، والمهارات الفكرية كانت بمجملها كبيرة بوزن نسبي (83.70%).

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- التأكيد والمحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية (الذاتية والفنية والإدارية) لدى مديري مدارس المشروع.  
- ضرورة العمل على تحسن المهارات المهنية والفكرية لمديري مدارس التطوير بمراحلها الدراسية الثلاث لحصولها على درجة منخفضة كانت في المرتبة الرابعة والخامسة.

4- دراسة الثبتي (2013): بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، السعودية.

هدفت التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (324) معلم بالمدارس الثانوية، كما استخدم أداة للدراسة عبارة استبانة تقيس مستوى توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

**وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:**

- أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس المهارات القيادية بدرجة توافر عالية وكذلك مستوى توافر المهارات الفنية كان بدرجة عالية وبوزن نسبي (73.40%).  
- أن المتوسط الكلي لدرجات الروح المعنوية كان بدرجة توافر عالية وبوزن نسبي (74.00%).

- أن أكثر مهارات القيادة توافراً كانت المهارات الإدراكية التصورية بوزن نسبي (73.80%)، ثم تبعتها مهارات القيادة بمجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (73.30%)، وتبعتها المهارات الفنية بوزن نسبي (73.20%).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة التأكيد على تحسين المهارات الإنسانية.
- التأكيد على ضرورة تحسين المهارة القيادية التصورية.

5- دراسة الزهراني (2012): بعنوان: القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، السعودية.

هدفت إلى استنباط أهم القيم الإدارية، وأهم المهارات القيادية من صلح الحديبية، وتطبيق القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية في الإدارة المدرسية، واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي المتفرع من المنهج التاريخي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تضمن صلح الحديبية قيماً إدارية ومهارات قيادية تسهم في الارتقاء بأداء القائد التربوي، وتوصل للفكر الإداري الإسلامي.
- الشورى، القدوة الحسنة، الحوار، القوة والحزم، الوفاء بالعهد، الصبر، الحلم، الحكمة، قيم إدارية يمكن للقائد التربوي تطبيقها في الميدان التربوي.
- المبادرة والابتكار، ضبط النفس، القدوة على التحمل، القدوة على رسم الأهداف، الاتصال، إدارة الوقت، التفويض، مهارات قيادية على القائد امتلاكها والتدريب عليها وتطبيقها.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- إبراز القيم الإدارية ذات الطابع الإسلامي في العمل الإداري باعتبار أن القيم تلعب دوراً هاماً في حياة القائد التربوي.
- تدريب القادة التربويين على المهارات القيادية المستنبطة في الدراسة تدريباً عملياً والبعث عن التدريب النظري.
- دراسة الشورى وواقعها في ميداننا التربوي.

6- دراسة شاهين (2011): بعنوان: درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها.

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (155) مدير ومديرة من المديرين الجدد في محافظات غزة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توافر جميع المهارات القيادية بدرجة كبيرة وبوزن النسبي (87.79%)، وقد حصلت كل مهارة على النتيجة الآتية:

- حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (90.18%).
  - حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بوزن نسبي (89.50%).
  - حصلت المهارات الفنية على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (87.09%).
  - حصلت المهارات الفكرية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (85.63%).
  - حصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (85.16%).
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الذاتية والفنية والإدارية لدى المديرين الجدد.
- إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث إنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة.
- وضع خطط وبرامج لتأهيل المدراء الجدد.
- تأكيد إشراك مديري المدارس في الخطط التعليمية.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارة المدرسية.

7- دراسة أبو زعيتير (2009): بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها.

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتحديد سبل تطوير ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (832) معلم ومعلمة، من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة، واعتمد الباحث في جمع المعلومات على أداة للدراسة عبارة عن استبانة.

وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية وبوزن نسبي (77.70%).
- احتل مجال المهارات الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.40%)، يليه المهارات الذاتية بوزن نسبي (79.10%)، ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (75.60%)، يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (75.40%)، وأخيراً المهارات الفنية بوزن نسبي (74.10%).
- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.01$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، خانينوس، رفح) لصالح شرق غزة.
- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.
- إعطاء أهمية للمهارات القيادية، وخاصة في مجال المهارات الفنية والإنسانية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس.

#### 8- دراسة أبو ختلة (2008): بعنوان: مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح.

هدفت التعرف إلى كيفية تطوير دور مدير المدرسة الأساسية في فلسطين عموماً ومحافظة رفح خصوصاً لكي يتوافق الأكثر مع معايير القيادة الفعالة، والتعرف إلى الدور الفعال للقائد التربوي في ضوء المهارات القيادية المعيارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (207) من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بمحافظة رفح، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

#### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- درجة امتلاك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة بمجالاتها الخمسة الذاتية، الفنية، الاجتماعية، الإدراكية، الفكرية، هي كبيرة، وبوزن نسبي (78.00%)، و(79.00%)، و(76.00%)، و(77.80%)، و(76.20%) على التوالي.
- درجة امتلاك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة ككل (77.60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى امتلاك المديرين للمهارات القيادية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

## ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- زيادة الدورات التدريبية التي تخصص لمديري المدارس الحكومية الأساسية.
- تنمية الوعي الثقافي والفكري والاجتماعي لدى مديري المدارس الحكومية.
- التأهيل الجيد للمدراء حتى يتمكنوا من تشخيص جوانب الضعف لدى معلميهم وإعداد البرامج الكفيلة بمعالجتها.
- تعزيز العلاقة بين مدراء المدارس وبين المشرفين التربويين حتى يتحقق من خلالها أفضل النتائج الممكنة.

## 9- دراسة بلبيسي (2007): بعنوان: درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، كما هدفت إلى تعرف أثر كل من متغيرات (المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، الخبرة العملية، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مدير ومديرة، و(635) معلم ومعلمة، واعتمدت الباحثة في جمع المعلومات على أداة للدراسة عبارة عن تطوير استبانة بصيغتين مختلفتين الأولى موجهة للمديرين، والثانية للمعلمين والمعلمات.

### وجاءت أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية كانت كبيرة وبوزن نسبي (78.20%).
- أن درجة ممارسة المهام القيادية في المجال الإداري كانت كبيرة جداً وبوزن نسبي (88.80%).
- أن درجة ممارسة باقي المهام القيادية كانت كبيرة وهي كالآتي: (مجال العلاقة مع المجتمع المحلي، ثم مجال الطلبة، ثم المجال الفني، ثم مجال المعلمين، ثم مجال العلاقات الإنسانية) وبوزن نسبي (79.60%)، و(79.20%)، و(78.20%)، و(74.20%)، و(73.80%) على الترتيب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، إلا في مجال العلاقات الإنسانية حيث كان الفرق لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وموقع المدرسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة العملية إلا في المجال الإداري حيث كان الفرق لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة:**

- عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المعلمين والطلبة.
- تشجيع المديرين على تفويض السلطات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- تدريب المديرين على التأثير بالعاملين بدلاً من التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة.

**10- دراسة الريمي (2005): بعنوان: المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، اليمن.**

هدفت التعرف إلى المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدرب عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددها (283) معلم ومعلمة، وصمم الباحث استبانة كأداة للدراسة.

**ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يأتي:**

- أن المهارات القيادية اللازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز كانت بدرجة كبيرة جداً، وقد احتلت المهارات الذاتية المرتبة الأولى وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية وبوزن نسبي (95.60%)، (93.40%)، (92.40%) على الترتيب.
- أن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية بدرجة كبيرة جداً، ثم المهارات الإنسانية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (88.20%)، (88.00%)، (80.00%) على الترتيب.
- أن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب بدرجة كبيرة جداً كانت المهارات الذاتية في المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية وبوزن نسبي (88.40%)، (88.00%)، (86.00%) على الترتيب.
- عدم وجود أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً اللازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواءً الإنسانية بالنسبة للمهارات اللازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقاً لمتغير الجنس.

**ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ما يأتي:**

- إقامة دورات تدريبية نوعية، وتنظيم ورش عمل للمدارس يكون محورها المهارات القيادية.
- العمل على التركيز لتطوير المهارات الإنسانية.

### **11- دراسة المغامسي (2004): بعنوان: القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، السعودية.**

هدفت إلى التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، وقد ركز الباحث في دراسته على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المؤسسات التربوية (المدارس والمعاهد والكليات)، واقتصر على دراسة المهارات اللازمة للقيادة التربويين في مراحل التعليم العام، والمعاهد والكليات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأعد استبانة كأداة للدراسة.

**وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:**

- تعاضم الحاجة إلى وجود القيادة التربوية في المدارس التي تكون قادرة على الاستفادة من الإيجابيات ومواجهة السلبيات للحفاظ على تربية الطلاب، وتفعيل الوسائل التعليمية والأساليب التعليمية، والعناية بالتربية الشاملة لجميع نواحي شخصيات الطلاب النفسية والعقلية والجسمية.
- أهمية وجود القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية، والتأثير في الآخرين من خلال القدرة على فهم العاملين معه، والتعامل معهم بالمعاملة الحسنة، ومراعاة خصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم وميولهم.

**ومن أهم توصيات الدراسة:**

- أهمية إيجاد معايير علمية لاختيار القيادات التربوية في المؤسسات التربوية التي تمتلك المهارات القيادية.
- دعم التوجه نحو اللامركزية، وتوسيع صلاحيات القيادات التربوية في المؤسسات التربوية.
- تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.
- ضرورة استفادة القيادات التربوية من التقدم التقني المعلوماتي في تطوير وسائل وأساليب التربية والتعليم في المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

### 2.3.3 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة نيكاب وآخرين (Niqab & others, 2015) : بعنوان: تصور مقترح لقياس المديرين

القادة: هل يُطبق في باكستان؟

#### **Perception Based Principal Leadership Measurement: Does It Work in Pakistan?**

هدفت إلى تقييم إمكانية قياس القيادة في المدارس الباكستانية، وركزت على تحليل الاختلافات بين آراء مديري المدارس حول سمات القيادة الخاصة بهم وكما يراها المعلمون، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (178) معلم و(18) مدير من المدارس الثانوية في باكستان، واستخدم الباحثون استبانة كأداة للدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق كبيرة بين تصورات مديري المدارس حول سمات القيادة الخاصة بهم من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين العاملين تحت إمرتهم، وأن مديري المدارس في المدارس قيد الدراسة يفتقرون إلى المهارات القيادية، وإلى مهارات التعامل مع الآخرين لتحفيز العاملين.

2- دراسة بلانفورد (Blandford Sonia, 2013): بعنوان: تأثير "الإنجاز للجميع" على القيادة

المدرسية، إنجلترا.

#### **The Impact of "Achievement for All" on School Leadership.**

هدفت إلى دراسة المبادرة الرائدة "الإنجاز للجميع"، لزيادة التحصيل والتقدم الدراسي للأطفال في المدارس التعليمية الخاصة لذوي الاحتياجات والإعاقة، وتحسين إشراك أولياء الأمور مع المدرسة وتحسين النتائج على نطاق أوسع لهذه الفئة من الأطفال.

وتم تقديم المبادرة في سبتمبر 2009 لمدة سنتين في (454) مدرسة ابتدائية وثانوية وخاصة في (10) مناطق محلية في إنجلترا، مع التركيز بشكل خاص على ممارسة القيادة الشاملة، ولتحسين المدارس ككل.

ومن خلال تركيز النظر في أدلة بيانات مجموعة من مديري المدارس - قادة مشروع المدرسة عبر السلطات المحلية المشاركة، سنكتشف أثر مبادرة (الإنجاز للجميع) على الممارسات القيادية الشاملة في المدارس.

وتشير النتائج إلى أنه على الرغم من الرؤية والالتزام والتعاون يبقى التواصل بديهياً بالنسبة لغالبية القادة في سياق مبادرة (الإنجاز للجميع)، وقد تعززت هذه الخصائص القيادية الشاملة الفعالة جنباً إلى جنب مع تعلم التلميذ.

3- دراسة بانق (Pang, 2010) بعنوان: قوى القيادة في المدارس الثانوية في هونغ كونغ.  
**Leadership Forces in Hong Kong Secondary Schools.**

هدفت إلى محاولة صياغة الإطار النظري لقوى القيادة في الأنظمة المدرسية، والذي يتضمن رابطة البيروقراطية، والربط الثقافي، وقد تم إنشاء أداتين لذلك، وهي استبانة لتحديد القيم المدرسية، واستبانة الحياة المدرسية للمعلمين، وقد تم إنشاؤها وتطويرها من أجل هذه الدراسة لتقييم القيم الإدارية التي يتبناها مديري المدارس والمعلمين ومشاعرهم عن الحياة المدرسية. وقد تم جمع البيانات من (1395) معلم ومعلمة من عينة مختارة عشوائياً من (39) مدرسة ثانوية في هونغ كونغ، وتم وضع أربعة مقاييس لقوى القيادة في المدارس الثانوية. وقد أشارت النتائج إلى أن الربط الثقافي والافتقار الفضفاض كان الأكثر فعالية في قوى القيادة لربط الناس معاً داخل المدارس، والافتقار الضيق ثانياً، ولكن استخدام الربط البيروقراطي كان مثيراً للجدل.

4- دراسة بلوبرينت (Blueprint, G. 2008): بعنوان: مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة، الولايات المتحدة الأمريكية.

**Improvement framework for Victorian Government school.**

هدفت إلى مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وإدخال التحسينات عليها، وإلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة، وجعل عملية التخطيط الاستراتيجي، وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الاستراتيجية المدرسية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية، وتوثيق ذلك من خلال التقارير. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإطار المحاسبي والتحسينات يعملان في كل مستوى من مدارس فيكتوريا الحكومية، وأنه يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين، ويجعله أكثر فعالية ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية، ويقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

5- دراسة بورتون وآخرين (Burton, et al, 2005) بعنوان: مدير المدرسة الفعال: دراسة حالة كلية ينغ وا، هونغ كونغ.

**The Effective Principal: A Case Study of Ying Wa College, Hong Kong.**

هدفت إلى فهم العلاقة بين تصورات كبار الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيما يتعلق بتأثير القيادة الرئيسية والفعالية الشاملة للمدرسة، حيث كان ينظر للقيادة على أنها مرادفة مركزياً مع فعالية المدرسة ولكن هناك القليل من الأدلة نسبياً من آثار القيادة على النتائج المدرسية.

وقد أجريت الدراسة على مدرسة للبنين في هونغ كونغ لها خلفية تشييرية والتي يعود تأسيسها إلى أوائل القرن التاسع عشر. وأجريت مقابلات مع مدير المدرسة ونوابه ومشرف المدرسة، ورئيس جمعية المعلمين وأولياء الأمور، جنباً إلى جنب مع عينة من المعلمين، كجزء من دراسة لمدة عام. وأشارت النتائج إلى أنه كان ينظر إلى أن المدرسة لديها تأثير مباشر على فعالية المدرسة، ولكن الرغبة في زيادة الإدارة الذاتية من قبل الأعضاء الآخرين من فريق الإدارة العليا أضحت كجزء من الرغبة في العمليات الرئيسية المنهجية في جميع أنحاء المدرسة ومن أجل بناء القدرات القيادية، وأن هذه النتائج جديرة بالملاحظة لاسيما في سياق ثقافي معين من جنوب شرق آسيا.

6- دراسة كرانستون وآخرين (Cranston N. and et. all, 2004): بعنوان: القادة المنسيون: ما الذي نعرفه عن نائب المدير في المدارس الثانوية؟ استراليا.

### **Forgotten Leaders: What Do We Know about the Deputy Principalship in Secondary Schools?**

هدفت إلى تناول أدوار نواب مديري المدارس (مساعد مديري المدارس) في المدارس الثانوية، وبالتالي تساهم في بحث مجال غالباً ما يتم تجاهل في المناقشات حول القيادة المدرسية، وركزت هذه المناقشات على المسؤولية وحدها. وقد تم جمع البيانات من نواب مديري المدارس في نظام التعليم الحكومي الكبير في استراليا باستخدام استبيان مصمم خصيصاً، يضم بنود مغلقة ومفتوحة.

#### **وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:**

- ارتفاع الضغط في دور نواب مديري المدارس الثانوية، وزيادة في الآونة الأخيرة في عدد ساعات العمل وتنوع هذا الدور.
- الغالبية كانت راضية عن دورها كنائب مدير المدرسة، مع حوالي (40%) تنوي طلب الترقية إلى مدير مدرسة.
- مستوى الرضا المتعلق بمدى نجاح مفهوم الفريق بين أعضاء فريق إدارة المدرسة والمواهمة بين أدوار نائب مدير المدرسة الحقيقي مع دوره المثالي.
- تمت المواهمة بين الأدوار الحقيقية القريبة وبين الأدوار المثالية، وارتفاع مستوى الرضا.
- حدد نائب مديري المدرسة المهارات الشخصية القوية، والمهمة وتغيير التصورات، والتمكين وكونه مدير يجيد المهارات الأساسية لدوره، وتشمل مجالات التطوير المهني اللازمة لهم المهارات الإدارية والقيادية المالية.

7- دراسة بورتين وآخرين (Portin B. and et. all, 2003): بعنوان: فهم قيادة المدارس: دراسة القيادة المدرسية، الولايات المتحدة الأمريكية.

### **Making Sense of Leading Schools: A Study of the School Principalship.**

هدفت إلى فحص ما إذا كان قادة المدارس فعلاً يقودون المدارس بطريقة فعالة، ثم تقدم ماذا يعني هذا في وضع السياسات وتطوير القيادة. وتم جمع بيانات الدراسة من مقابلات مع مديري المدارس ونواب المدراء، والمعلمين من (21) مدرسة من القطاع العام والخاص، في (4) مدن من (4) ولايات أمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى خمسة استنتاجات رئيسية هي:

- جوهر عمل مدير المدرسة هي تشخيص الاحتياجات الخاصة في المدرسة وتحديد كيفية توفيرها.
- بغض النظر عن نوع المدرسة، هناك حاجة إلى القيادة في سبعة مجالات هي: التعليمية والثقافية والإدارية، والموارد البشرية، والتنمية الخارجية الاستراتيجية والسياسية الصغيرة.
- المديرون هم المسؤولون عن ضمان واقع القيادة، ولكن لا يستطيعون توفيرها.
- يتأثر الحكم على الهيكل الإداري للمدرسة على وظائف القيادة المنجزة.
- يتعلم المديرون بالممارسة واكتساب المهارات في العمل.

8- دراسة داير (Dyer, 2002): بعنوان: العلاقات القيادية لمدير المدرسة، الولايات المتحدة الأمريكية. **Relational leadership school administrator.**

هدفت التعرف إلى مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبنى على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جريسنبورو (Greensboro) في كارولينا الشمالية، وهي: (الموظفون الجدد، إدارة المصاعب، التعامل مع المتغيرات التي تحصل مع الآخرين، فعالية التعامل مع المشاكل العملية للموظفين، الذكاء المكتسب، العمل الجماعي)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلم، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل، وأن يهتم كثيراً في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

### 3.3.3 تعقيب على الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن للباحث رصد العديد من أوجه التشابه والاتفاق وجوانب الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، من حيث موضوعها وأهدافها، ومنهج الدراسة المتبع فيها، والأداة المستخدمة، والمجتمع والعينة.

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

##### 1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

تتفق معظم الدراسات في ربطها بين متغير المهارات القيادية لمديري المدارس بمتغيرات أخرى كدراسة (ناصر، 2016) التي ربط جودة اتخاذ القرار الإداري (مهارة قيادية) بالتفكير الإبداعي، ودراسة (الذيابي، 2015) التي ربطت الإدارة الذاتية بالمهارات القيادية، ودراسة (الثبتي، 2013) التي ربطت المهارات القيادية بالروح المعنوية، ودراسة (المغامسي، 2004) التي ربطت بين القيادة التربوية والمهارات القيادية، ومنها ما تناول أثر برنامج تطويري ومستويات مهارات القيادة الإدارية والتربوية مثل دراسة (بلانفورد، 2013) التي تناولت تأثير الإنجاز للجميع على القيادة المدرسية.

ومنها ما تناولت درجة ممارسة المهارات القيادية مثل دراسة (الشهري، 2014)، ودراسة (شاهين، 2011)، ودراسة (أبو زعيتير، 2009)، ودراسة (أبو ختلة، 2008)، ودراسة (بليبيسي، 2007)، ودراسة (الريمي، 2005)، ومنها ما تناول القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من كل من: صلح الحديبية مثل دراسة (الزهراني، 2012)، ومنها ما وضع تصور مقترح لقياس المديرين القادة مثل دراسة (نيكاب وآخرين، 2015)، ومنها ما تناول القيادة في المدارس الثانوية مثل دراسة (بانق، 2010)، ودراسة (بلوربرينت، 2008)، ودراسة (كرانستون وآخرين، 2004)، ودراسة (بورتن وآخرين، 2003)، ومنها ما تناول مدير المدرسة الفعال مثل دراسة (بورتون وآخرين، 2005).

##### 2- من حيث منهج الدراسة:

اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل: دراسة (ناصر، 2016)، ودراسة (الذيابي، 2015)، ودراسة (الشهري، 2014)، ودراسة (الثبتي، 2013)، ودراسة (الزهراني، 2012)، ودراسة (شاهين، 2011)، ودراسة (أبو زعيتير، 2009)، ودراسة (أبو ختلة، 2008)، ودراسة (بليبيسي، 2007)، ودراسة (الريمي، 2005)، ودراسة (المغامسي، 2004)، ودراسة (نيكاب وآخرين، 2015)، ودراسة (بانق، 2010)، ودراسة (كرانستون وآخرين، 2004).

##### 3- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، في حين لم تستخدم دراسة (الزهراني، 2012)، واستخدمت دراسة (بورتن وآخرين، 2003) المقابلة فقط.

##### 4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين في مجال التربية والتعليم بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة، ما بين مدير ومديرة مدرسة مثل دراسة (شاهين، 2011)، ومنها ما تناول مديري المدارس والمعلمين مثل دراسة (الذيابي، 2015)، ودراسة (نيكاب وآخرين، 2015)، ومنها ما تناول المعلمين والمعلمات

مثل دراسة (الشهري، 2014)، ودراسة (الثبتي، 2013)، ودراسة (أبو زعيتر، 2009)، ودراسة (أبو ختلة، 2008)، ودراسة (الريمي، 2005)، ودراسة (بانق، 2010)، ودراسة (داير، 2002)، ومنها ما تناول إضافة للمعلمين المدبرين مثل دراسة (بليبيسي، 2007) ، ومنها ما تناول إضافة للمديرين ونوابهم والمعلمين رؤساء جمعية المعلمين وأولياء الأمور مثل دراسة (بورتون وآخرين، 2005)، ومنها ما تناول المشرفين مثل دراسة (ناصر، 2016)، ومنها ما تناول مدرء المؤسسات التربوية في المدارس والمعاهد والكليات مثل دراسة (المغامسي، 2004)، ومنها ما تناول نواب مديري المدارس مثل دراسة (كرانستون وآخرين، 2004)، ومنها ما تناول مديري المدارس ونواب المدرء، والمعلمين دراسة (بورتن وآخرين، 2003).

### 4.3 التعقيب العام على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- اختيار المنهج الوصفي.
- 2- استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة.
- 3- تطبيقها على العاملين في مجال التربية والتعليم.
- 4- اتفاقها مع بعض مجالات لدراسة.
- 5- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.
- 6- تعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 7- الإجراءات المناسبة للدراسة.

#### أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية في الحدود الزمنية والمكانية لمعظم الدراسات السابقة، كما تختلف بشكل جزئي في موضوع الدراسة، وكذلك تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تعتبر هذه الدراسة الأولى- حسب علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.
  - 2- تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.
- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
- قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي الآتية:

- 1- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- 2- بناء أدوات الدراسة وتصميمها.
- 3- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- 4- اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 5- تصنيف وتبويب الدراسة.
- 6- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.

## الفصل الرابع

### 4. الطريقة والإجراءات

- 1.4 تمهيد
- 2.4 منهج الدراسة
- 3.4 مجتمع الدراسة
- 4.4 عينة الدراسة
- 5.4 أدوات الدراسة
- 6.4 إجراءات خطوات تطبيق الدراسة
- 7.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الرابع

### 4. الطريقة والإجراءات

#### 1.4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات المستخدمة، والدراسة الاستطلاعية التي هدفت للتحقق من صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

#### 2.4 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في أسلوبه التحليلي كونه الملائم لهذه الدراسة، حيث إن هذا المنهج يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، 2002: 43). إذ تحدد الدراسة الوصفية الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها وهو منهج يستخدم الاستبيانات في جمع البيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات. (أبو علام: 2011: 50). وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

**1.2.4 المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

**2.2.4 المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (500) معلم ومعلمة في محافظات غزة، وقد تم تفريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي: "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

#### 3.4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المرحلة الابتدائية في مدارس محافظات غزة التابعة لوكالة الغوث الدولية للعام 2015/2016م والبالغ عددهم (4343) معلم ومعلمة، والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمنطقة التعليمية.

**جدول رقم (1.4)**  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس

المجموع	عدد المعلمين		المنطقة التعليمية
	إناث	ذكور	
857	675	182	شمال غزة
1239	999	240	غزة
783	602	181	الوسطى
822	645	177	خان يونس
642	454	188	رفح
4343	3375	968	المجموع

\* وفقاً للسجلات الرسمية بدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية للعام الدراسي 2015-2016

#### 4.4 عينة الدراسة:

##### 1.4.4 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية تقدر بعدد (40) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من أهلية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة، وذلك من خلال حساب صدقها، وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

##### 2.4.4 عينة الدراسة الميدانية:

اختار الباحث عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بعد حصر مجتمع الدراسة، واستبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وقد بلغ عدد أفراد العينة (500) معلم ومعلمة، منهم (112) معلم بنسبة (22.40%)، ومنهم (388) معلمة بنسبة (77.60%)، وذلك وفقاً لنسبتهم في مجتمع الدراسة. والجدول التالي يبين التكرارات والنسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد من المتغيرات التصنيفية، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (2.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس

النسبة المئوية	المجموع	عدد المعلمين		المنطقة التعليمية
		إناث	ذكور	
%19.8	99	78	21	شمال غزة
%28.4	142	115	27	غزة
%18.0	90	69	21	الوسطى
%19.0	95	74	21	خان يونس
%14.8	74	52	22	رفح
%100	500	388	112	المجموع
	%100	%77.6	%22.4	النسبة المئوية

### 5.4 أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد استباننتين، وقد صممتا بحيث يجيب عليها كل فرد من أفراد العينة في ذات الوقت وبشكل متزامن، وهما كالآتي:

#### 1.5.4 الاستبانة الأولى: واقع الإبداع الإداري

##### 1.1.5.4 خطوات بناء الاستبانة الأولى:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنها ودراسة (الليحاني، 2014)، ودراسة (أبو الخير، 2013)، ودراسة (الزامل، 2013)، ودراسة (الحارثي، 2012)، ودراسة (شفورة، 2012)، ودراسة (السلمي، 2008)، ودراسة (القرشي، 2008) وغيرهم، واستطلاع رأي المشرف وبعض التربويين والمتخصصين، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- 1- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 3- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية والتي تكونت من سبعة مجالات و(60) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- 4- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة حسب رأيه.
- 5- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين التربويين والأكاديميين الوارد ذكرهم في ملحق رقم (2).
- 6- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء توجيهات وآراء المحكمين، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (28) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، ملحق رقم (3).

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً)، وتصحح بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1) على التوالي، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن تدني درجة ممارسة الإبداع الإداري، فيما تعتبر الدرجة المرتفعة عن ارتفاع درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.

#### 2.1.5.4 صدق الاستبانة الأولى:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:  
أ - صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) محكماً تربوياً من أساتذة جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، ووكالة الغوث الدولية، والملحق رقم (2) يبين أسماء الأساتذة المحكمين ومراكزهم الوظيفية.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل فقرة لمجالها، ومدى مناسبتها من حيث الوضوح، وسلامتها من حيث الصياغة، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التصنيفية: (الجنس، سنوات الخدمة، جنس المدير) إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج المستخدم في الأدوات.

وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتدقيق اللغوي، وتعديل صياغة الفقرات، لتصبح الاستبانة في صورتها بعد التحكيم مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات حسب الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3.4)

مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال	مسلسل
7	الطلاق	1.
7	المرونة	2.
7	الأصالة	3.
7	الحساسية للمشكلات	4.
28	المجموع	

## ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الأداة، ويرتبط هذا النوع من الصدق بالتحقق من الاتساق بين مفردات المقياس ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، مع مراعاة عدم التداخل بين المفردات المكونة للبعد، أو التداخل بين مفردات المقياس ككل. (العنبي، 2004: 20)

ولحساب صدق استبانة واقع ممارسة الإبداع الإداري قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجداول الآتية تبين ذلك:

### جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الطلاقة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الأول (الطلاقة)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يبحث مديري باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.	0.8439	دالة عند 0.01
2.	يطور مديري أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	0.8048	دالة عند 0.01
3.	يمتلك مديري القدرة على إقناع العاملين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.	0.8051	دالة عند 0.01
4.	يمتلك مديري القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	0.8280	دالة عند 0.01
5.	يوظف مديري الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.	0.8295	دالة عند 0.01
6.	يتمتع مديري بمهارة فائقة في النقاش.	0.8851	دالة عند 0.01
7.	يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.7056	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المرونة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الثاني (المرونة)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتبنى مديري الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر.	0.8282	دالة عند 0.01
2.	يمتلك مديري القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	0.8376	دالة عند 0.01
3.	يمتلك مديري القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.7962	دالة عند 0.01
4.	يتميز مديري بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.	0.7734	دالة عند 0.01
5.	يتميز مديري بالمرونة الكافية لتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	0.8649	دالة عند 0.01
6.	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل المعلمين.	0.6770	دالة عند 0.01
7.	يميل مديري إلى تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	0.7574	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (6.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الأصالة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الثالث (الأصالة)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	0.8048	دالة عند 0.01
2.	يضع مديري مقترحات أو بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	0.8402	دالة عند 0.01
3.	يتحدث مديري بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	0.8220	دالة عند 0.01
4.	يتصرف مديري بحكمة في الظروف المختلفة.	0.8714	دالة عند 0.01
5.	يقدم مديري أفكاراً إبداعية لتطوير المدرسة.	0.8116	دالة عند 0.01
6.	ينجز مديري أعماله بأسلوب متطور.	0.9091	دالة عند 0.01
7.	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	0.8217	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الرابع (الحساسية للمشكلات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتوقع مديري مشكلات العمل قبل حدوثها.	0.7016	دالة عند 0.01
2.	يقوم مديري برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.	0.7838	دالة عند 0.01
3.	يطلع مديري على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	0.7791	دالة عند 0.01
4.	يقوم مديري برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.	0.6527	دالة عند 0.01
5.	يظهر مديري الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.	0.8054	دالة عند 0.01
6.	يمتلك مديري رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل.	0.8955	دالة عند 0.01
7.	يحرص مديري على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	0.8644	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

يتبين من الجداول السابقة أن جميع فقرات استبانة واقع الإبداع الإداري وعددها (28) فقرة حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة في صورتها النهائية بين (28- 140 درجة). مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومجالات الاستبانة تشترك في قياس واقع الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

#### ت- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (8.4).

#### جدول رقم (8.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	الطلاقة	0.9639	دالة عند 0.01
2.	المرونة	0.9099	دالة عند 0.01
3.	الأصالة	0.9567	دالة عند 0.01
4.	الحساسية للمشكلات	0.9155	دالة عند 0.01
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.9365</b>	<b>دالة عند 0.01</b>

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393.

يتضح من جدول رقم (8.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية (0.9365) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 3.1.5.4 ثبات الاستبانة الأولى:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة الأولى من خلال طريقتين وذلك كما يأتي:

#### أ- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بتجزئة فقرات الاختبار إلي جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية (14) فقرة، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية (14) فقرة)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في العينة الاستطلاعية، وكانت قيمة معامل الارتباط (0.9485)، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown لتعديل طول الاستبانة (النصفين متساويين)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.9735)، وهي قيمة مقبولة علمياً، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

## ب- ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

### جدول رقم (9.4)

معاملات الثبات لمجالات استبانة واقع الإبداع الإداري باستخدام معامل ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	الطلاقة	7	0.9122
2.	المرونة	7	0.8968
3.	الأصالة	7	0.9288
4.	الحساسية للمشكلات	7	0.8960
<b>الدرجة الكلية</b>			<b>0.9718</b>

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا لجميع مجالات الاستبانة (0.9718) وهي مرتفعة وتدلل على أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيقها على أفراد العينة. مما سبق اتضح للباحث أن استبانة واقع الإبداع الإداري موضوع الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

#### 2.5.4 الاستبانة الثانية: واقع المهارات القيادية:

##### 1.2.5.4 خطوات بناء الاستبانة الثانية:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (الذيابي، 2015)، ودراسة (الشهري، 2014)، ودراسة (شاهين، 2011)، ودراسة (أبو زعيتير، 2009)، ودراسة (بليبيسي، 2007) وغيرهم، واستطلاع رأي عينة من التربويين والمتخصصين، واستطلاع رأي المشرف وبعض التربويين والمتخصصين، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية.

- 1- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 2- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 3- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية والتي تكونت من خمسة مجالات و(45) فقرة، والملحق رقم (1) ويوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- 4- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف وإجراء التعديلات المطلوبة حسب رأيه.

5- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين التربويين والأكاديميين الوارد ذكرهم في ملحق رقم (2).

6- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء توجيهات وأراء المحكمين، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (35) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، ملحق رقم (3).  
وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة قليلة- بدرجة قليلة جداً)، وتصحح بالدرجات (5- 4- 3- 2- 1) على التوالي، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن تدني درجة ممارسة المهارات القيادية، فيما تعتبر الدرجة المرتفعة عن ارتفاع درجة ممارسة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.

#### 2.2.5.4 صدق الاستبانة الثانية:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:  
أ- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) محكماً تربوياً من أساتذة جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، ووكالة الغوث الدولية، والملحق رقم (2) يبين أسماء الأساتذة المحكمين ومراكزهم الوظيفية.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل فقرة لمجالها، ومدى مناسبتها من حيث الوضوح، وسلامتها من حيث الصياغة، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التصنيفية: (الجنس، سنوات الخدمة، جنس المدير) إلى جانب مقياس ليكرت الخماسي المتدرج المستخدم في الأدوات.

وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتدقيق اللغوي، وتعديل صياغة الفقرات، لتصبح الاستبانة في صورتها بعد التحكيم مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات حسب الجدول الآتي:

#### جدول رقم (10.4)

مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال	مسلسل
7	المهارات الذاتية (الشخصية)	1.
7	المهارات الفنية	2.
7	المهارات الإنسانية	3.
7	المهارات الفكرية	4.
7	المهارات الإدارية	5.
35	المجموع	

ب- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق استبانة واقع ممارسة المهارات القيادية قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، والجداول الآتية تبين ذلك:

#### جدول رقم (11.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المهارات الذاتية (الشخصية)) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الأول (المهارات الذاتية (الشخصية))	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يحدد مديري الأهداف بدقة.	0.8563	دالة عند 0.01
2.	يصل مديري إلى العمل في الوقت المحدد.	0.8024	دالة عند 0.01
3.	يتصرف مديري بالهدوء.	0.7556	دالة عند 0.01
4.	يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف.	0.7574	دالة عند 0.01
5.	يتصرف مديري بثقة في حل المشكلات.	0.6949	دالة عند 0.01
6.	يهتم مديري بمظهره الخارجي اللائق.	0.8211	دالة عند 0.01
7.	يمتلك مديري روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد.	0.7400	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (12.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المهارات الفنية) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الثاني (المهارات الفنية)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوزع مديري المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي.	0.6443	دالة عند 0.01
2.	ينجز مديري الأعمال المدرسية للمعلمين حسب الأولويات.	0.8062	دالة عند 0.01
3.	يوجه مديري التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.	0.8570	دالة عند 0.01
4.	يساعد مديري المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.	0.7139	دالة عند 0.01
5.	يدير مديري الاجتماعات المدرسية بمهارة.	0.7515	دالة عند 0.01
6.	يعمل مديري على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية.	0.7362	دالة عند 0.01
7.	يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات.	0.5383	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (13.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المهارات الإنسانية) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الثالث (المهارات الإنسانية)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقيم مديري علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة.	0.6560	دالة عند 0.01
2.	يشجع مديري العاملين على إبداء آرائهم.	0.9065	دالة عند 0.01
3.	يتفهم مديري حاجات العاملين المختلفة.	0.8883	دالة عند 0.01
4.	يتجنب مديري التهديد بالعقوبات للعاملين.	0.7746	دالة عند 0.01
5.	يساعد مديري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.	0.8598	دالة عند 0.01
6.	يقيم مديري علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	0.7602	دالة عند 0.01
7.	يوفر مديري الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	0.7598	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393

#### جدول رقم (14.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (المهارات الفكرية) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الرابع (المهارات الفكرية)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتفهم مديري القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	0.7477	دالة عند 0.01
2.	يعرض مديري أفكاره بطريقة علمية منظمة.	0.8632	دالة عند 0.01
3.	يوظف مديري أفكار العاملين في المدرسة.	0.8344	دالة عند 0.01
4.	يشجع مديري تنفيذ المسابقات اللامنهجية بين الطلبة.	0.8186	دالة عند 0.01
5.	يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري.	0.8728	دالة عند 0.01
6.	يضع مديري حلولاً وبدائل في حالة حدوث مشكلات في المدرسة.	0.8887	دالة عند 0.01
7.	يملك مديري القدرة على الاستماع للعاملين.	0.8489	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393.

#### جدول رقم (15.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (المهارات الإدارية) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	فقرات المجال الخامس (المهارات الإدارية)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل.	0.8520	دالة عند 0.01
2.	يبدأ مديري دوامه بتفقد طابور الصباح.	0.7621	دالة عند 0.01
3.	يوزع مديري الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة.	0.7543	دالة عند 0.01
4.	يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم.	0.7238	دالة عند 0.01
5.	يتابع مديري السجلات المدرسية المختلفة.	0.8427	دالة عند 0.01
6.	يعقد مديري الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	0.8482	دالة عند 0.01
7.	يراعي مديري الموضوعية في تقييم المعلمين.	0.6236	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393.

يتبين من الجداول السابقة أن جميع فقرات استبانة واقع ممارسة المهارات القيادية وعددها (35) فقرة حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على الاستبانة في صورتها النهائية بين (35 - 175 درجة).

مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، كما يشير ذلك إلى أن جميع فقرات ومجالات الاستبانة تشترك في قياس واقع ممارسة المهارات القيادية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

#### ت- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (16.4).

#### جدول رقم (16.4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	المهارات الذاتية (الشخصية)	0.8898	دالة عند 0.01
2.	المهارات الفنية	0.9312	دالة عند 0.01
3.	المهارات الإنسانية	0.9223	دالة عند 0.01
4.	المهارات الفكرية	0.9243	دالة عند 0.01
5.	المهارات الإدارية	0.8684	دالة عند 0.01
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.9072</b>	<b>دالة عند 0.01</b>

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية = 40) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.304، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.393. يتضح من جدول رقم (16.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية (0.9072) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 3.2.5.4 ثبات الاستبانة الثانية:

##### أ- طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بتجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية (18) فقرة، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية (17) فقرة)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في العينة الاستطلاعية، وكانت قيمة معامل الارتباط (0.9598)، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown لتعديل طول الاستبانة (النصفين غير متساويين)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.9794)، وهي قيمة مقبولة علمياً، الأمر الذي يدل على درجة جيدة من الثبات.

## ب- ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة، والجدول الآتي يبين ذلك:

### جدول رقم (17.4)

معاملات الثبات لمجالات استبانة واقع المهارات القيادية باستخدام معامل ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	المهارات الذاتية (الشخصية)	7	0.8861
2.	المهارات الفنية	7	0.8380
3.	المهارات الإنسانية	7	0.9046
4.	المهارات الفكرية	7	0.9280
5.	المهارات الإدارية	7	0.8862
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>35</b>	<b>0.9710</b>

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا لجميع مجالات الاستبانة (0.9710) وهي مرتفعة وتدلل على أن الاستبانة تتسم بدرجة جيدة من الثبات تفي بمتطلبات تطبيقها على أفراد العينة. مما سبق اتضح للباحث أن استبانة واقع المهارات القيادية موضوع الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

### 6.4 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

قام الباحث بإتباع عدد من الخطوات في تنفيذ الدراسة وكانت على النحو الآتي:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري والمهارات القيادية.
- 2- بناء استبانتين خاصة بالمعلمين للتعرف إلى درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري وواقع المهارات القيادية في تلك المدارس.
- 3- عرض الاستبانتين على مجموعة من الخبراء المحكمين للتأكد من صدقها.
- 4- إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانتين.
- 5- تطبيق الاستبانتين المعدلتين على العينة الاستطلاعية.
- 6- تم التأكد من صدق الاستبانتين بحساب الاتساق الداخلي لهما.
- 7- تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين وهما: التجزئة النصفية، وألفا كرونباخ، وأصبحت الاستبانتين جاهزتين في صورتها النهائية ومناسبتين للتطبيق.
- 8- حصل الباحث على كتاب من جامعة الأزهر بغزة موجه إلى دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للسماح له بتطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة، ولقي الباحث كل العون والتعاون من قبل المسؤولين.

- 9- اختار الباحث أن يطبق الاستباننتين على عينة عشوائية طبقية.
- 10- تم توزيع الاستباننتين على عينة الدراسة المختارة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2016م، حيث قام أفراد العينة بالإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستباننتين من وجهة نظرهم.
- 11- تم تحليل البيانات ومعالجتها وإجراء المقارنات المطلوبة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي للعلوم الانسانية.
- 12- مناقشة النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوء هذه الدراسة.

#### 7.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل بيانات الاستباننتين وتصفيتهما وتصحيحها ومعالجتها من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences كما يأتي:

##### أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأدوات:

- 1- معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط، والتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستباننتين، وثبات التجزئة النصفية.
- 2- معادلة سبيرمان براون، ومعادلة جتمان وسبيرمان لتعديل طول الاستباننتين في ثبات التجزئة النصفية.
- 3- معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

##### ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.
- 2- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.
- 3- اختبار "ت" T-Test للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين.
- 4- تحليل التباين الأحادي لكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أكثر من عينتين مستقلتين.
- 5- اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين الأحادي.

## الفصل الخامس

### 5. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

1.5 المحك المعتمد في الدراسة

2.5 إجابة السؤال الأول وتفسيره

3.5 إجابة السؤال الثاني وتفسيره

4.5 إجابة السؤال الثالث وتفسيره

5.5 إجابة السؤال الرابع وتفسيره

6.5 ملخص نتائج الدراسة

7.5 توصيات الدراسة

8.5 مقترحات الدراسة

## الفصل الخامس

### 5. نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما تم تفسير ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 1.5 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى ( $5 - 1 = 4$ )، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي ( $5/4 = 0.80$ )، وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، ثم إضافة ( $0.8$ ) إلى أعلى قيمة في الفترة الأولى لتحديد أعلى قيمة للفترة الثانية، وهكذا. والجدول رقم (1.5) يوضح التصنيف، والدرجة، وأطوال الفترات، والوزن النسبي المقابل لكل صنف كما يأتي:

#### جدول رقم (1.5)

##### المحك المعتمد في الدراسة

التصنيف	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
الوزن النسبي	36% فأقل	أكثر من 36-52%	أكثر من 52-68%	أكثر من 68-84%	أكثر من 84%

(الزامل، 2013: 134)

## 2.5 نتائج السؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة الإبداع الإداري بمجالاته المختلفة، والجدول الآتي يبين ذلك:

### جدول رقم (2.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع الإبداع الإداري

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
1	83.33	0.6814	4.1666	7	الطلاقة
3	80.77	0.7194	4.0383	7	المرونة
2	81.93	0.7026	4.0963	7	الأصالة
4	80.05	0.6930	4.0023	7	الحساسية للمشكلات
	<b>81.52</b>	<b>0.6510</b>	<b>4.0759</b>	<b>28</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

- يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين يقع بين (80.05% - 83.33%)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- 1- توافر سمة الإبداع لدى الكثير من الأفراد، وتطور تلك السمات والقدرات لدى مديري المدارس في ظل الخبرة الطويلة التي اكتسبوها في تجربة الإدارة المدرسية.
  - 2- المتابعة المباشرة والمستمرة من قبل مديري المناطق التعليمية ومن قبل المشرفين التربويين بدائرة التربية والتعليم لمديري المدارس.
  - 3- تركيز معايير دائرة التربية والتعليم في اختيار مديري المدارس على قياس درجة توافر مهارات الإبداع الإداري.
  - 4- الارتقاء بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة.
  - 5- تهيئة البيئة المدرسية الداخلية من (مباني ومرافق مدرسية جديدة، وأجهزة ووسائل اتصال حديثة، وشبكات انترنت، وغيرها...) ساعد على نمو وازدهار الإبداع لدى مديري المدارس.

6- خضوع مديري المدارس لدورات تدريبية عديدة مثل برنامج المدرسة كوحدة تدريب في خمسة مجتمعات تدريبية، وأخيراً برنامج القيادة من أجل المستقبل في ست وحدات تدريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (حويحي، 2015)، ونتيجة دراسة (أبو الخير، 2013)، ونتيجة دراسة (الزاملي، 2013)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (العززي، 2011)، ونتيجة دراسة (القحطاني، 2011)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (السلمي، 2008)، ونتيجة دراسة (القرشي، 2008)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري كانت كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الليثي، 2008) والتي بينت أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت كبيرة جداً.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الحارثي، 2012) ونتيجة دراسة (اليوسف، 2012)، ونتيجة دراسة (عبد الرسول، 2011) التي أظهرت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية جاء بدرجة قليلة.

**وترتبت مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري كما يأتي:**

- جاء مجال الطلاقة في أعلى مراتب واقع الإبداع الإداري بوزن نسبي (83.33%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- التعامل اليومي لمديري المدارس مع فئات مختلفة سواء طلاب أو معلمين أو أولياء أمور أو أفراد مجتمع محلي، والتحدث في المناسبات المختلفة يكسبه الطلاقة.

2- اكتساب معظم مديري المدارس للخبرة الكافية طوال عملهم.

3- تعرض الكثير من مديري المدارس للمشكلات والعقبات في العمل المدرسي مما دفعهم للحاجة لتوليد أفكار جديدة للتخلص من هذه المشكلات والعقبات.

وتتفق هذه النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (الزاملي، 2013)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (جبر، 2010)، ونتيجة دراسة (السلمي، 2008)، حيث حصل مجال الطلاقة على درجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الليثي، 2008) حيث حصل مجال الطلاقة على درجة كبيرة جداً.

- أما مجال الأصالة فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.93%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- ميل مديري المدارس إلى التجديد والتطوير وإثبات جدارتهم أمام المسؤولين، والتنافس مع غيرهم من المديرين في ظل الزيارات المتكررة للمدارس.

2- كثرة الأعمال المكلف بها مديري المدارس وتفويض الصلاحيات أتاح لهم البحث عن كل جديد ومبدع لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

وتتفق هذه النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (الزاملي، 2013)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (السلمي، 2008)، حيث حصل مجال الأصالة على درجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الليثي، 2008) حيث حصل مجال الأصالة على درجة كبيرة جداً.

- ويأتي ثالثاً مجال المرونة بوزن نسبي (80.77%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:  
1- تقبل معظم مديري المدارس للرأي الآخر، وبحثهم عن المواقف الصحيحة دائماً التي تصب في مصلحة العمل.

2- حرص مديري المدارس على التكيف مع الظروف المحيطة وبالتالي تطوير أنفسهم وأفكارهم، لتحقيق أهداف المدرسة.

3- تعامل مديري المدارس مع فئات مختلفة من طلبة ومعلمين وأولياء أمور ومشرفين وغيرهم. وتتفق هذه النتيجة التي حصل عليها مع نتيجة دراسة (الزاملي، 2013)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (السلمي، 2008)، ونتيجة دراسة (الليثي، 2008) حيث حصل مجال المرونة على درجة كبيرة.

- وأخيراً يأتي مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (80.05%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- معايشة مدير المدرسة للمشكلات التربوية في الميدان جعلته يتنبأ بمشكلات أخرى مما حدا به لوضع حلول مبتكرة لها.

2- حرص مديري المدارس في الظهور بالصورة الحسنة تجاه العاملين والمسؤولين في دائرة التربية والتعليم جعلتهم يسعون لوضع حد للمشكلات التي تواجههم ويسرعة.

3- يطرح برنامج القيادة من أجل المستقبل طرق حل المشكلات، وأدوات التحليل، وأداة استشراف المستقبل .... الخ التي تواجه مديري المدارس.

وتتفق هذه النتيجة التي حصل عليها ونتيجة دراسة (الزاملي، 2013)، ونتيجة دراسة (شقورة، 2012)، ونتيجة دراسة (السلمي، 2008)، ونتيجة دراسة عثمان وعبدالرحمن (Othman & Abd Rahman, 2013)، حيث حصل مجال الحساسية للمشكلات على درجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الليثي، 2008)، حيث حصل مجال الحساسية للمشكلات على درجة كبيرة جداً.

والجداول الآتية توضح مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري على التوالي:

### جدول رقم (3.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة

م	فقرات مجال الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يبحث مديري باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.	4.258	0.7724	85.16	2
2.	يطور مديري أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	4.166	0.7718	83.32	3
3.	يمتلك مديري القدرة على إقناع العاملين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.	4.102	0.8724	82.04	7
4.	يمتلك مديري القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	4.134	0.8494	82.68	5
5.	يوظف مديري الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.	4.26	0.7730	85.20	1
6.	يتمتع مديري بمهارة فائقة في النقاش.	4.142	0.8783	82.84	4
7.	يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.104	0.8310	82.08	6
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.1666</b>	<b>0.6814</b>	<b>83.33</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال الطلاقة من استبانة واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (82.04%-85.20%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (5): "يوظف مديري الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة"، في أعلى مراتب مجال الطلاقة بوزن نسبي (85.20%) بدرجة كبيرة جداً.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم مديري المدارس هم مديرون مساعدون، وقبل ذلك معلمون أمضوا سنوات طويلة في سلك التعليم، مما أكسبهم خبرة كبيرة في مجال عملهم.
- ثم الفقرة رقم (1): "يبحث مديري باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة"، بوزن نسبي (85.16%) بدرجة كبيرة جداً.
- ثم الفقرة رقم (2): "يطور مديري أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية"، بوزن نسبي (83.32%) بدرجة كبيرة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على التنافس مع مديري المدارس الأخرى، وظهور مدرسته بشكل متميز عن المدارس الأخرى.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (3): "يمتلك مديري القدرة على إقناع العاملين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (82.04%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على نجاح مدرسته ونجاح العمل فيها من أجل تحقيق أهدافها بشكل متكامل وسريع.

- ثم الفقرة رقم (7): "يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل"، بوزن نسبي (82.08%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى سعي مدير المدرسة للتخلص من مشكلات العمل لأنها توقف سير العملية التعليمية وتؤثر في تحقيق أهداف المدرسة.

#### جدول رقم (4.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة

م	فقرات مجال المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتبنى مديري الأفكار الجديدة لتطوير العمل بيسر.	4.168	0.8032	83.36	1
2.	يمتلك مديري القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.092	0.8252	81.84	3
3.	يمتلك مديري القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.974	0.9116	79.48	6
4.	يتميز مديري بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.	3.994	0.9612	79.88	4
5.	يتميز مديري بالمرونة الكافية لتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.92	0.9693	78.40	7
6.	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل المعلمين.	4.132	0.9057	82.64	2
7.	يميل مديري إلى تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.988	0.9949	79.76	5
	الدرجة الكلية	4.0383	0.7194	80.77	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المرونة من استبانة واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (78.40%-83.36%) بدرجة كبيرة، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (1): "يتبنى مديري الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر"، في أعلى مراتب مجال المرونة بوزن نسبي (83.36%) بدرجة كبيرة.

- ثم الفقرة رقم (6): "يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل المعلمين"، بوزن نسبي (82.64%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- رغبة مدير المدرسة في تميز مدرسته وتقدم نتائج طلابها، وتشجيع أولياء الأمور لتسجيل أبنائهم المتفوقين فيها.

2- اكتساب مدير المدرسة التدريب المناسب من خلال الدورات التدريبية مثل برنامج القيادة من أجل المستقبل حيث يوفر له هذا البرنامج فرصة لتطوير أساليب قيادته لمدرسته.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (5): "يتميز مديري بالمرونة الكافية لتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (78.40%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى لتحقيق أهداف المدرسة، ولذا يتطلب منه النظر للأمور بعين واعية وإن كانت بخلاف رأيه، وكذلك استعداد مدير المدرسة لتأجيل أو إلغاء بعض القرارات الصادرة عنه في بعض الأحيان حرصاً على مصلحة العمل.

- ثم الفقرة رقم (3): "يمتلك مديري القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة"، بوزن نسبي (79.48%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك أن مديرو المدارس في العادة هم ممن لديهم خبرة كبيرة في مجال العمل في التعليم مما أكسبهم خبرة في التعامل مع المواقف التي تواجههم، واختيار أفضل الحلول.

### جدول رقم (5.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الأصالة

م	فقرات مجال الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	4.13	0.7631	82.60	3
2.	يضع مديري مقترحات أو بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	4.024	0.7750	80.48	7
3.	يتحدث مديري بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	4.198	0.8100	83.96	1
4.	يتصرف مديري بحكمة في الظروف المختلفة.	4.13	0.8547	82.60	2
5.	يقدم مديري أفكاراً إبداعية لتطوير المدرسة.	4.074	0.9001	81.48	5
6.	ينجز مديري أعماله بأسلوب متطور.	4.092	0.8515	81.84	4
7.	ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	4.026	0.8916	80.52	6
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>4.0963</b>	<b>0.7026</b>	<b>81.93</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال الأصالة من استبانة واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (80.48%-83.96%) بدرجة كبيرة، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (3): "يتحدث مديري بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة"، في أعلى مراتب مجال الأصالة بوزن نسبي (83.96%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة والكفاية التي يتمتع بها مدير المدرسة، بسبب الدورات والبرامج التدريبية التي يلتحق بها.

- ثم الفقرة رقم (4): "يتصرف مديري بحكمة في الظروف المختلفة"، بوزن نسبي (82.60%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تعرض مدير المدرسة خلال عمله لكثير من المواقف المتنوعة والمتكررة، مما أكسبه مهارة التعامل معها بكل سهولة ويسر بما يتعارض مع مصلحة العمل وأهداف المدرسة.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (2): "يضع مديري مقترحات أو بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (80.48%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على إثبات جدارته وكفايته أمام مدير المنطقة التعليمية، وعدم خروج المشكلة خارج المدرسة.

- ثم الفقرة رقم (7): "ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال"، بوزن نسبي (80.52%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال المنوطة بها وبمعلميه بمهارة عالية، خاصة في ظل تزايد الأعمال المنوطة به.

### جدول رقم (6.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات

م	فقرات مجال الحساسية للمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتوقع مديري مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.764	0.8566	75.28	7
2.	يقوم مديري برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.	3.95	0.8055	79.00	6
3.	يطلع مديري على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	4.088	0.8207	81.76	2
4.	يقوم مديري برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.	3.984	0.8445	79.68	5
5.	يظهر مديري الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.	4.124	0.8012	82.48	1
6.	يمتلك مديري رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل.	4.048	0.8551	80.96	4
7.	يحرص مديري على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	4.058	0.8673	81.16	3
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.0023</b>	<b>0.6930</b>	<b>80.05</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال الحساسية للمشكلات من استبانة واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (75.28%-82.48%) بدرجة كبيرة، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (5): "يظهر مديري الحماس في التعامل مع مشكلات العمل"، في أعلى مراتب مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (82.48%) بدرجة كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يفضلون حل المشكلات التي تواجههم وعلاجها، لذلك يبذلون جهوداً كبيرة في حلها، وكذلك الخوف من تفاقم المشكلة إذا تم اتخاذ قرار خاطئ، وانتقالها خارج أسوار المدرسة.

- ثم الفقرة رقم (3): "يطلع مديري على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية"، بوزن نسبي (81.76%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس في حالة تنافس دائم بينهم، ويسعون لحصول مدارسهم على أفضل النتائج، ولذلك يسعون للتخلص وبسرعة من مشكلات العمل، وكذلك الظهور بالصورة الحسنة أمام العاملين، وأمام المسؤولين.

**في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:**

- الفقرة رقم (1): "يتوقع مديري مشكلات العمل قبل حدوثها"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (75.28%) بدرجة كبيرة.

- ثم الفقرة رقم (2): "يقوم مديري برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها"، بوزن نسبي (79.00%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اكتساب مديري المدارس للخبرة الطويلة وتعاملهم بشكل يومي مع مشكلات عديدة ومتشابهة ومتكررة؛ مما يكسبه الخبرة الكافية في توقع حدوث المشكلات والاستعداد لاختيار الحلول المناسبة لها.

2- اعتماد مديري المدارس على الخطة المدرسية، والتي تضع الفرص والتهديدات والعوامل الخارجية والداخلية بعين الاعتبار عند التخطيط.

### 3.5 نتائج السؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، جنس المدير)؟  
وينفرد منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1.3.5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات الذكور (ن = 112) ومتوسط درجات الإناث (ن = 388) على استبانة واقع الإبداع الإداري موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث الاختبار الإحصائي البارامتري بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن (30) فرداً. (علام، 2005: 210)، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### جدول رقم (7.5)

#### اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين

#### لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى للجنس (ذكور - إناث)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	مجال الاستبانة
غير دالة إحصائياً	1.0257-	0.7637	4.1033	112	الذكور	الطلاقة
		0.6556	4.1848	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	0.9819-	0.8463	3.9719	112	الذكور	المرونة
		0.6784	4.0574	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	1.1974-	0.8188	4.0179	112	الذكور	الأصالة
		0.6648	4.1189	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	0.8856-	0.8059	3.9452	112	الذكور	الحساسية للمشكلات
		0.6571	4.0188	388	الإناث	
غير دالة إحصائياً	1.0804-	0.7694	4.0096	112	الذكور	الدرجة الكلية
		0.6124	4.0950	388	الإناث	

قيمة (ت) الجدولية (د. ح = 498) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.58 يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري.

ويعزو الباحث ذلك للأسباب الآتية:

- 1- يخضع جميع مديري المدارس من كلا الجنسين لنفس الدورات التدريبية وورش العمل من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، والجميع يسعى للوصول بمدرسته إلى أفضل مستوى.
- 2- يقوم جميع مديري المدارس من كلا الجنسين بتطبيق قوانين دائرة التربية والتعليم بلا استثناء لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.
- 3- الظروف والبيئة التي يعمل بها مديرو المدارس من كلا الجنسين متشابهة إلى حد كبير، وتتعامل دائرة التربية والتعليم معهم بموضوعية وشفافية.

2.3.5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

تم إجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى عينة الدراسة على استبانة واقع الإبداع الإداري، والجدول الآتي يوضح قيم اختبار (ف) ومستوى الدلالة للفروق بين المتوسطات.

#### جدول رقم (8.5)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية قيمة (Sig.)	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجال الاستبانة
0.002**	6.065	2.760	2	5.519	بين المجموعات	الطلاقة
		0.455	497	226.138	داخل المجموعات	
			499	231.658	المجموع	
0.001**	6.968	3.522	2	7.044	بين المجموعات	المرونة
		0.505	497	251.202	داخل المجموعات	
			499	258.247	المجموع	
0.003**	6.052	2.928	2	5.856	بين المجموعات	الأصالة
		0.484	497	240.467	داخل المجموعات	
			499	246.324	المجموع	
0.002**	6.152	2.895	2	5.790	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		0.471	497	233.881	داخل المجموعات	
			499	239.671	المجموع	
0.001**	7.122	2.946	2	5.892	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.414	497	205.590	داخل المجموعات	
			499	211.483	المجموع	

\*\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 497) وعند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  تساوي (4.61)

من الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في جميع مجالات الاستبانة ولمعرفة اتجاهات الفروق قام الباحث بتطبيق اختبار شيفيه.

#### جدول رقم (9.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين  
لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
0.7718	4.0078	110	أقل من 5 سنوات	الطلاقة
0.6904	4.1280	164	5- 10 سنوات	
0.6092	4.2718	226	أكثر من 10 سنوات	
0.7660	3.8325	110	أقل من 5 سنوات	المرونة
0.7061	4.0348	164	5- 10 سنوات	
0.6863	4.1410	226	أكثر من 10 سنوات	
0.7720	3.9273	110	أقل من 5 سنوات	الأصالة
0.7109	4.0636	164	5- 10 سنوات	
0.6433	4.2023	226	أكثر من 10 سنوات	
0.7369	3.8662	110	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
0.7116	3.9347	164	5- 10 سنوات	
0.6399	4.1176	226	أكثر من 10 سنوات	
<b>0.7052</b>	<b>3.9084</b>	<b>110</b>	<b>أقل من 5 سنوات</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
<b>0.6590</b>	<b>4.0403</b>	<b>164</b>	<b>5- 10 سنوات</b>	
<b>0.5984</b>	<b>4.1832</b>	<b>226</b>	<b>أكثر من 10 سنوات</b>	

والجدول التالي يبين نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمجالات استبانة واقع الإبداع الإداري ذات الدلالة تبعاً لسنوات الخدمة.

### جدول رقم (10.5)

نتائج اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة على الإبداع الإداري ذات الدلالة تبعاً لسنوات الخدمة

المجال	البيان	5- 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الطلاقة	أقل من 5 سنوات	0.120-	**0.264-
	5- 10 سنوات		0.144-
المرونة	أقل من 5 سنوات	0.202-	**0.308-
	5- 10 سنوات		0.106-
الأصالة	أقل من 5 سنوات	0.136-	**0.275-
	5- 10 سنوات		0.139-
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	0.202-	**0.259-
	5- 10 سنوات		**0.183-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	<b>0.1318=</b>	<b>**0.2747-</b>
	5- 10 سنوات		<b>0.1429-</b>

\*\* الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يتبين من الجدول رقم (10.5) أنه توجد فروق ذات دلالة بين أقل من (5 سنوات) وأكثر من (10 سنوات) في جميع مجالات الاستبانة وكانت الفروق لصالح أكثر من (10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة قبل أن يتولى عمله في الإدارة المدرسية يجب أن يعمل لفترة لا تقل عن خمس سنوات كمدير مساعد، ثم بعد ذلك يتقدم لمسابقة ومقابلة لاختيار المناسب، وغالباً تطول مدة عمل المدير المساعد عن خمس سنوات، مما يكسبه خبرة إضافية في مجال العمل الإداري قبل أن يتم ترقيته إلى مدير مدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الليثي، 2008) والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر، بينما اختلفت مع دراسة (شقورة، 2012)، ودراسة (جبر، 2010) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة.

3.3.5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة تعزى لمتغير جنس المدير؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت المقارنة بين متوسط درجات الذكور (ن = 255) ومتوسط درجات الإناث (ن = 245) على استبانة واقع الإبداع الإداري موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث الاختبار الإحصائي البارامتري بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن (30) فرداً. (علام، 2005: 210)، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### جدول رقم (11.5)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي تقديرات المعلمين

لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لجنس المدير (ذكر - أنثى)

مجال الاستبانة	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الطلاقة	الذكور	255	4.0577	0.7215	3.702-	دالة إحصائياً
	الإناث	245	4.2799	0.6182		
المرونة	الذكور	255	3.9804	0.7618	1.845-	غير دالة إحصائياً
	الإناث	245	4.0985	0.6687		
الأصالة	الذكور	255	4.0213	0.7391	2.453-	دالة إحصائياً
	الإناث	245	4.1743	0.6549		
الحساسية للمشكلات	الذكور	255	3.9389	0.7326	2.098-	دالة إحصائياً
	الإناث	245	4.0682	0.6442		
الدرجة الكلية	الذكور	255	3.9996	0.6964	2.689-	دالة إحصائياً
	الإناث	245	4.1552	0.5912		

قيمة (ت) الجدولية (د. ح = 498) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.96، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.58

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعاً لجنس المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المديرات الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- طبيعة المرأة والتي تتميز عادة بالطلاقة، والعاطفة، والسعي إلى إظهار مدرستها بمظهر لائق أمام المسئولين.

2- أن عدد المعلمات العاملات في مدارس ابتدائية مديروها من الذكور أكبر من عدد المعلمين الذكور فيها، مما أثر على نتيجة الدراسة لتكون في صالح الإناث.

3- اهتمام مديرات المدارس الإناث بمدارسهن، حيث إن معظم الاحتفالات والمهرجانات والمعارض العلمية والمناسبات المركزية يتم إقامتها في مدارس الإناث، لما يتوفر فيها من فرصة للإبداع والتميز، والقدرة على تهيئة الظروف والمكان لذلك.

4- التنافس بين مديرات مدارس الإناث لإظهار مدارسهن بمظهر لائق، حيث إن هذا من طبيعة المرأة والتي تعمل جاهدة لتكون مدرستها الأفضل من غيرها.

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة على مجال المرونة تبعاً لجنس المدير، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- عمل مجموعة كبيرة من المعلمات، مع مجموعة قليلة من المعلمين في مدارس ذكور ابتدائية مديروها من الذكور، حيث إن مديرات مدارس الإناث التي يعمل به معلمات أكثر مرونة من مدارس الإناث التي مديروها من الذكور.

2- عمل مجموعة من مديري المدارس الذكور في مدارس إناث ابتدائية معظم معلماتها من الإناث.

3- عمل مجموعة قليلة من المعلمين في مدارس إناث ابتدائية مديراتها من الإناث.

#### 4.5 نتائج السؤال الثالث الذي ينص على:

ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المهارات القيادية بمجالاتها المختلفة، والجدول الآتي يبين ذلك:

#### جدول رقم (12.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على استبانة ممارسة المهارات القيادية

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
2	85.36	0.6033	4.2680	7	المهارات الذاتية (الشخصية)
5	83.13	0.6998	4.1566	7	المهارات الفنية
3	83.95	0.7758	4.1977	7	المهارات الإنسانية
4	83.76	0.6626	4.1880	7	المهارات الفكرية
1	87.83	0.5899	4.3917	7	المهارات الإدارية
	<b>84.81</b>	<b>0.6057</b>	<b>4.2404</b>	<b>35</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية من وجهة المعلمين يقع بين (83.13%-87.83%)، وهي ما بين كبيرة وكبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- امتلاك مديري المدارس كفايات علمية وإدارية، حيث يتم عقد دورات تدريبية لهم في مجال العمل الإداري، كما يشغلون منصب مدير مساعد لعدة سنوات قبل ترقيتهم إلى مدير مدرسة.
  - 2- مركزية القرار بالمدرسة يعطي المدير الدور القيادي بالمدرسة، ويكسبه الخبرة اللازمة لعمله.
  - 3- الشعور بالمسئولية عن المدرسة والمعلمين والطلبة ومستقبلهم وسلامتهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الذيابي، 2015)، ونتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (الثبتي، 2013)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتر، 2009)، ونتيجة دراسة (بلبيسي، 2007)، ونتيجة دراسة (الريمي، 2005)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية كانت كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (أبو ختلة، 2008)، والتي بينت أن درجة امتلاك مدراء المدارس الأساسية بمحافظة رفح للمهارات القيادية الفعالة هي درجة متوسطة، ونتيجة دراسة نيكاب وآخرين (Niqab & others, 2015) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية في باكستان يفتقرون إلى المهارات القيادية وإلى مهارات التعامل مع الآخرين.

وترتبت مجالات استبانة المهارات القيادية كما يأتي:

- جاء مجال المهارات الإدارية في أعلى مراتب المهارات القيادية بوزن نسبي (87.83%)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- التزام مديري المدارس بالقوانين والأنظمة الصادرة من دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية.  
2- كثرة المهام الإدارية المكلف بها مديري المدارس والتي تستحوذ على جزء كبير من وقتهم، مما يجعلهم يخصصون وقتاً كبيراً لها ضمن خطة العمل المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتير، 2009)، ونتيجة دراسة (بليبيسي، 2007).

- يليه مجال المهارات الذاتية (الشخصية) بوزن نسبي (85.36%)، وبدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اعتماد نجاح العمل في المدرسة على المهارات الذاتية لمدير المدرسة ومنها تحديد الأهداف بدقة.  
2- ارتباط المهارات الذاتية بالاتصاف بالهدوء والتصرف بثقة في كافة المواقف والالتزام بالمواعيد.  
3- اعتماد المهارات الذاتية على امتلاك مدير المدرسة لروح المبادرة لتنفيذ الأعمال المطلوبة بشكل جيد.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتير، 2009)، ونتيجة دراسة الريمي (2005).

- وثالثاً يأتي مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (83.95%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- اهتمام مديري المدارس بإقامة علاقات طيبة ومتواصلة مع أفراد المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب لمساعدته في متابعة أبنائهم.

2- حرص مديري المدارس على إقامة علاقات متينة مع العاملين في المدرسة، مما يؤثر على نجاح سير العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الذيابي، 2015)، ونتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (الثبتي، 2013)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتير، 2009)، ونتيجة دراسة (بليبيسي، 2007)، ونتيجة دراسة (الريمي، 2005).

- يليه مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (83.76%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- أهمية المهارات الفكرية، وامتلاك مدير المدرسة لها يجعله قائداً ناجحاً.
- 2- ارتباط المهارات الفكرية بالمهارات الإدارية، حيث لا يمكن لمدير المدرسة القيام بالمهام الإدارية الموكلة إليه دون أن يكون لديه مهارات فكرية.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (الثبتي، 2013)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتر، 2009).
- وأخيراً يأتي مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (83.13%)، وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- اكتساب المهارات الفنية بحاجة إلى تدريب وخبرة طويلة، بعكس المهارات الأخرى التي يمكن اكتسابها بسرعة وبخبرة قليلة.
- 2- أهمية امتلاك مدير المدرسة للمهارات الفنية إضافة للمهارات الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الشهري، 2014)، ونتيجة دراسة (الثبتي، 2013)، ونتيجة دراسة (شاهين، 2011)، ونتيجة دراسة (أبو زعيتر، 2009)، ونتيجة دراسة (بليسي، 2007)، ونتيجة دراسة (الريمي، 2005).

والجداول الآتية توضح مجالات استبانة المهارات القيادية على التوالي:

#### جدول رقم (13.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الذاتية (الشخصية)

م	فقرات مجال المهارات الذاتية (الشخصية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يحدد مديري الأهداف بدقة.	4.3260	0.6846	86.52	3
2.	يصل مديري إلى العمل في الوقت المحدد.	4.3820	0.7676	87.64	2
3.	يتصرف مديري بالهدوء.	4.1200	0.9007	82.40	6
4.	يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف.	4.0680	0.8323	81.36	7
5.	يتصرف مديري بثقة في حل المشكلات.	4.2140	0.7832	84.28	5
6.	يهتم مديري بمظهره الخارجي اللائق.	4.4820	0.7174	89.64	1
7.	يمتلك مديري روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد.	4.2840	0.7928	85.68	4
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.2680</b>	<b>0.6033</b>	<b>85.36</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المهارات الذاتية (الشخصية) من استبانة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (81.36% - 89.64%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (6): "يهتم مديري بمظهره الخارجي اللائق"، في أعلى مراتب مجال المهارات الذاتية (الشخصية) بوزن نسبي (89.64%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى تعامل مدير المدرسة خلال عمله مع فئات مختلفة من الزوار من المشرفين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي داخل المدرسة وخارجها، وكذلك حضوره لاجتماعات دورية مع مدير المنطقة التعليمية، وحضوره لدورات تدريبية مما يحتم عليه الاهتمام بمظهره اللائق.

- ثم الفقرة رقم (2): "يصل مديري إلى العمل في الوقت المحدد"، بوزن نسبي (87.64%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية القرار في المدرسة واعتماد العمل في المدرسة بشكل كبير على مدير المدرسة، واقتداء العاملين في المدرسة بالمدير.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (4): "يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (81.36%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التزام مدير المدرسة بالأنظمة واللوائح والقوانين، مما يجعله يتصرف وفق لها، وليس وفقاً للأهواء الشخصية والذاتية.

- ثم الفقرة رقم (3): "يتصرف مديري بالهدوء"، بوزن نسبي (82.40%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تعامل مدير المدرسة مع فئات مختلفة من الطلاب ومن العاملين داخل المدرسة، ومن المشرفين وأولياء الأمور، مما يحتم عليه التعامل مع الجميع بما يكفل ضمان سير العملية التعليمية في المدرسة بنجاح، وتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.

### جدول رقم (14.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الفنية

م	فقرات مجال المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يوزع مديري المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي.	4.1760	0.7989	83.52	3
2.	ينجز مديري الأعمال المدرسية للمعلمين حسب الأولويات.	4.1403	0.8216	82.81	5
3.	يوجه مديري التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.	4.1020	0.8203	82.04	6
4.	يساعد مديري المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.	4.1740	0.8228	83.48	4
5.	يدير مديري الاجتماعات المدرسية بمهارة.	4.2860	0.8183	85.72	1
6.	يعمل مديري على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية.	4.2500	0.8104	85.00	2
7.	يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.9680	0.9679	79.36	7
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.1566</b>	<b>0.6998</b>	<b>83.13</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المهارات الفنية من استبانة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (79.36%-85.72%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (5): "يدير مديري الاجتماعات المدرسية بمهارة"، في أعلى مراتب مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (85.72%) بدرجة كبيرة جداً.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الاجتماعات تكون عبارة عن نقل تعليمات وتوجيهات دائرة التربية والتعليم، وأن نجاح وسير العملية التعليمية داخل المدرسة يكون بتطبيق هذه التعليمات والتوجيهات، والتي عادة ما يقوم مدير المدرسة بإبلاغها للمعلمين في الاجتماعات الطارئة أو الدورية.
- ثم الفقرة رقم (6): "يعمل مديري على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية"، بوزن نسبي (85.00%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى متابعة مديري المناطق التعليمية وفريق الجودة من دائرة التربية والتعليم للمدارس بخصوص تطبيق هذه التعليمات والتوجيهات من خلال زيارتهم المتكررة للمدارس، مما يحتم على مديري المدارس الالتزام بها.

**في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:**

- ثم الفقرة رقم (7): "يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (79.36%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يشرك جميع المعلمين، أو لا يمتلك الوقت الكافي للاستشارة في كافة القرارات ويعتمد على استشارة البعض.

- الفقرة رقم (3): "يوجه مديري التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية"، بوزن نسبي (82.04%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة مدير المدرسة في تنفيذ هذه التعليمات بالشكل الصحيح، مع مراعاة ظروف المدرسة والمعلمين، وليحقق الأهداف المنشودة من هذه التعليمات.

#### جدول رقم (15.5)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

#### لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الإنسانية

م	فقرات مجال المهارات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يقيم مديري علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة.	4.3360	0.8629	86.72	1
2.	يشجع مديري العاملين على إبداء آرائهم.	4.1980	0.9080	83.96	3
3.	يتفهم مديري حاجات العاملين المختلفة.	4.1300	0.9093	82.60	5
4.	يتجنب مديري التهديد بالعقوبات للعاملين.	4.0920	0.9494	81.84	7
5.	يساعد مديري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.	4.1100	0.9163	82.20	6
6.	يقيم مديري علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.	4.3240	0.8582	86.48	2
7.	يوفر مديري الدعم المادي للطلبة المحتاجين.	4.1940	0.9645	83.88	4
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.1977</b>	<b>0.7758</b>	<b>83.95</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المهارات الإنسانية من استبانة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (81.84% - 86.72%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (1): "يقيم مديري علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة"، في أعلى مراتب مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (86.72%) بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمل داخل المدرسة هو عمل تعاوني تشاركي ويعتمد على جميع العاملين في المدرسة، وأي خلل في أي جزء منها يؤدي إلى حدوث تشويش على أداء العمل فيها.

- ثم الفقرة رقم (6): "يقيم مديري علاقات طيبة مع المجتمع المحلي"، بوزن نسبي (86.48%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة المدرسة لأفراد المجتمع المحلي في كثير من الأحوال مثل إزالة أية تهديدات تتعرض لها المدرسة من البيئة الخارجية، أو إشراكهم في المناسبات والاحتفالات، أو حاجة المدرسة وطلابها لدعمهم وتبرعاتهم.

**في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:**

- الفقرة رقم (4): "يتجنب مديري التهديد بالعقوبات للعاملين"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (81.84%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف الأفراد العاملين في المدرسة من معلمين ومرشد وسكرتير وأذنة، مما يتطلب من مدير المدرسة التعامل مع جميع هذه الفئات ولكن ليس بنفس الوتيرة أو الطريقة.

- ثم الفقرة رقم (5): "يساعد مديري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم"، بوزن نسبي (82.20%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه رغم انشغال مدير المدرسة في الكثير من الأعباء الإدارية والفنية فإنه يسعى دائماً لحل المشكلات؛ لأنها تؤثر في سير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

## جدول رقم (16.5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي  
لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الفكرية

م	فقرات مجال المهارات الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتفهم مديري القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	4.4760	0.6498	89.52	1
2.	يعرض مديري أفكاره بطريقة علمية منظمة.	4.2180	0.7481	84.36	3
3.	يوظف مديري أفكار العاملين في المدرسة.	4.0880	0.8158	81.76	6
4.	يشجع مديري تنفيذ المسابقات اللامنهجية بين الطلبة.	4.2220	0.8474	84.44	2
5.	يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري.	4.0700	0.8477	81.40	7
6.	يضع مديري حلولاً وبدائل في حالة حدوث مشكلات في المدرسة.	4.1060	0.8198	82.12	5
7.	يمتلك مديري القدرة على الاستماع للعاملين.	4.1360	0.8550	82.72	4
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>4.1880</b>	<b>0.6626</b>	<b>83.76</b>	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المهارات الفكرية من استبانة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (81.40%-89.52%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (1): "يتفهم مديري القوانين واللوائح الخاصة بعمله"، في أعلى مراتب مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (89.52%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى خشية تعرض مدير المدرسة إلى المساءلة وربما الإيقاف عن العمل في حالة عدم الالتزام بهذه القوانين واللوائح الخاصة بعمله، حيث تم توقيف بعض المعلمين ومديري المدارس سابقاً بسبب عدم الالتزام بهذه القوانين واللوائح.

- ثم الفقرة رقم (4): "يشجع مديري تنفيذ المسابقات اللامنهجية بين الطلبة"، بوزن نسبي (84.44%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عقد دائرة التربية والتعليم مسابقات لامنهجية بين طلبة المدارس بشكل دائم، مما يستوجب من مدير المدرسة تشجيعها للمنافسة على المراكز المتقدمة، وحصد الجوائز التقديرية، وإبراز تميزها عن المدارس الأخرى.

في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (5): "يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (81.40%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رغبة مديري المدارس بأداء الأعمال الإدارية المنوطة بهم والمتزاحمة بأفضل صورة، وبأسرع وقت ممكن، حيث إن الأساليب القديمة لم تعد قادرة على أداء وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بسرعة وبدقة، مما يجعلهم بحاجة لتطوير عملهم الإداري لإنجازه بأساليب جديدة متنوعة.

- ثم الفقرة رقم (3): "يوظف مديري أفكار العاملين في المدرسة"، بوزن نسبي (81.76%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تزايد أعداد العاملين في المدرسة وخبرتهم المتنوعة، والذين يشرف عليهم مدير المدرسة، مما يجعل المدرسة بيئة غنية بالأفكار والمقترحات، والتي تستوجب من مدير المدرسة الاستعانة بها.

#### جدول رقم (17.5)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

#### لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المهارات الإدارية

م	فقرات مجال المهارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1.	يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل.	4.5640	0.6502	91.28	1
2.	يبدأ مديري دوامه بتفقد طابور الصباح.	4.5120	0.6832	90.24	3
3.	يوزع مديري الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة.	4.2480	0.8461	84.96	6
4.	يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم.	4.5300	0.6708	90.60	2
5.	يتابع مديري السجلات المدرسية المختلفة.	4.4260	0.7414	88.52	4
6.	يعقد مديري الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	4.3620	0.7747	87.24	5
7.	يراعي مديري الموضوعية في تقييم المعلمين.	4.1000	0.9443	82.00	7
	الدرجة الكلية	4.3917	0.5899	87.83	

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال المهارات الإدارية من استبانة المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (82.00%-91.28%) ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وجاءت أعلى الفقرات كما يأتي:

- جاءت الفقرة رقم (1): "يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل"، في أعلى مراتب مجال المهارات الإدارية بوزن نسبي (91.28%) بدرجة كبيرة جداً. ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- أن المسؤولية الأولى والأخيرة في ضمان نجاح سير العملية التعليمية وسلامة الطلاب، تقع على عاتق مدير المدرسة وحده فقط.

2- أن تأخر أو غياب أي معلم لأي سبب يؤدي إلى حدوث إرباك في العمل المدرسي، ويستلزم من مدير المدرسة عمل جدول احتياط وبشكل عاجل وفوري لتغطية حصص المعلم غير المشغولة، لضمان سير العمل دون تشويش.

- ثم الفقرة رقم (4): "يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم"، بوزن نسبي (90.60%) بدرجة كبيرة جداً.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية هي مؤسسة دولية تعتمد على التبرعات الخارجية من المانحين، ولها قوانينها وأنظمتها الخاصة، ولذلك توصي دائرة التربية والتعليم العاملين فيها وخاصة مديري المدارس والمعلمين على الالتزام بهذه القوانين والأنظمة. في حين كانت أدنى الفقرات كما يأتي:

- الفقرة رقم (7): "يراعي مديري الموضوعية في تقييم المعلمين"، في أدنى المراتب بوزن نسبي (82.00%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن وضوح آلية تقييم المعلمين، وإعلام المعلمين بها مسبقاً، حيث تم توزيع نشرات للمعلمين لتوضيح الأعمال المطلوبة منهم، والتي تستحق التقييم وهي عادة ما تكون ثلاث مستويات للتقييم وهي (فوق المتوقع، وكما هو متوقع، ودون المتوقع).

- ثم الفقرة رقم (3): "يوزع مديري الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة"، بوزن نسبي (84.96%) بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام مديري المدارس بالالتزام بتعليمات دائرة التربية والتعليم بخصوص توزيع نصاب المعلمين وبالتالي توزيع الحصص بما يتوافق مع الاجتماعات الدورية للجان المباحث المدرسية المختلفة.

## 5.5 نتائج السؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الإبداع الإداري وبين درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات الارتباط بين مجالات استبانة الإبداع الإداري واستبانة المهارات القيادية بمجالاته ودرجته الكلية، والجدول الآتي يبين ذلك:

### جدول رقم (18.5)

معاملات الارتباط بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين

الإبداع الإداري					المهارات القيادية
الدرجة الكلية	الحساسية للمشكلات	الأصالة	المرونة	الطلاقة	
0.8373**	0.7757**	0.8046**	0.7800**	0.7578**	المهارات الذاتية
0.8633**	0.8020**	0.8436**	0.7878**	0.7818**	المهارات الفنية
0.7842**	0.6784**	0.7633**	0.7751**	0.7017**	المهارات الإنسانية
0.7894**	0.7066**	0.7773**	0.7435**	0.7118**	المهارات الفكرية
0.7013**	0.6332**	0.7023**	0.6514**	0.6243**	المهارات الإدارية
0.8764**	0.7915**	0.8576**	0.8255**	0.7886**	الدرجة الكلية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.01$

قيمة (ر) الجدولية عند (درجات حرية=498) عند مستوى دلالة  $0.05=0.1946$ ، وعند مستوى دلالة  $0.01=0.2540$

يتضح من الجدول السابق:

أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً أي أنه يوجد ارتباط موجب بين جميع مجالات الاستبانة. وبحساب معامل الارتباط بين استبانة ممارسة الإبداع الإداري واستبانة المهارات القيادية نجد أنه يساوي (0.9238) ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي يوجد ارتباط قوي جداً بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1- أهمية امتلاك مديري المدارس للإبداع الإداري والمهارات القيادية في سير وتحقيق أهداف العملية التعليمية للمدرسة.

2- يعتبر الإبداع الإداري نتيجة مباشرة لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس، حيث تقوم دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بعقد دورات تدريبية لإكساب وصقل المهارات القيادية لدى مديري المدارس.

3- تأثير الإبداع الإداري والمهارات القيادية في زيادة دافعية العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، والتواصل بينهم، والشعور بالرضا وإيجاد بيئة مناسبة للعمل.

4- اعطاء دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية أولوية هامة عند تعيين مديري المدارس بحيث يمتلكون المهارات القيادية.

5- يتم تعيين مديري المدارس من المدراء المساعدين بعد شغلهم بمنصبهم فترة طويلة لا تقل عن خمس سنوات مما يكسبهم العديد من المهارات القيادية، والإبداع الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (أزارتشر، 2012) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإبداع الإداري وأسلوب القيادة.

## 6.5 ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يأتي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بدرجات كبيرة تتراوح من (80.05% - 83.33%)، وبدرجة كلية (81.52%).
- 2- أن درجة ممارسة مديري ممارسة وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري كانت كما يأتي: مجال الطلاقة (83.33%)، مجال الأصالة (81.93%)، مجال المرونة (80.77%)، مجال الحساسية للمشكلات (80.05%).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مجموعتي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات و 10 سنوات فأكثر في جميع مجالات استبانة الإبداع الإداري لصالح مجموعة 10 سنوات فأكثر.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعاً لجنس المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات لصالح المديرات الإناث.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة على مجال المرونة تبعاً لجنس المدير.
- 7- أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين بدرجات كبيرة تتراوح من (83.13% - 87.83%)، وبدرجة كلية (84.81%).
- 8- أن درجة ممارسة مديري ممارسة وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمهارات القيادية كانت كما يأتي: مجال المهارات الإدارية (87.83%)، مجال المهارات الذاتية (الشخصية) (85.36%)، مجال المهارات الإنسانية (83.95%)، مجال المهارات الفكرية (83.76%)، مجال المهارات الفنية (83.13%).
- 9- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

## 7.5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يورد الباحث التوصيات الآتية:

- 1- استمرار عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس بشكل دوري وسنوي للحفاظ على درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية العالية لديهم.
- 2- العمل على تطوير وتنمية مهارات الإبداع والإداري والمهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل.
- 3- إعطاء أهمية أكبر للإبداع الإداري في مجال المرونة والحساسية للمشكلات، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس.
- 4- إعطاء أهمية أكبر للمهارات القيادية في مجال المهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل مديري المدارس.
- 5- الاستفادة من أداة الدراسة في تقويم مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية لدى مديري المدارس.
- 6- التأكيد على مراعاة توافر مهارات الإبداع الإداري والمهارات القيادية التي كشفت الدراسة عنها في مديري المدارس الذين يتم تعيينهم.
- 7- تشجيع الزيارات التبادلية واللقاءات بين مديري المدارس للاطلاع على التجارب الناجحة في مجال الإدارة المدرسية.
- 8- تزويد الإدارة المدرسية بكل ما هو جديد في مجال الإبداع الإداري والمهارات القيادية لمديري المدارس، لعلاقتها الارتباطية الموجبة ببعضهما البعض.
- 9- اطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أبحاث ودراسات في مجال الإدارة المدرسية.
- 10- إعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس في مدارسهم.
- 11- القيام بأبحاث ودراسات تتعلق بكل مجال من مجالات الإبداع الإداري وعلاقته بكل مهارة من المهارات القيادية على حدة.
- 12- الاستفادة من الخبرات الإبداعية والمهارات القيادية لمديري المدارس المتميزة في عقد لقاءات وندوات لمديري المدارس الجدد.

## 8.5 مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، ولكن من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمدراء المساعدين، ومقارنة نتائج الدراستين معاً.
- 2- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال علاقة الإبداع الإداري بالمهارات القيادية في المرحلة الإعدادية.
- 3- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال علاقة الإبداع الإداري بالمهارات القيادية في مدارس وزارة التربية والتعليم.
- 4- إجراء دراسة مماثلة تطبق في جامعات المحافظات الشمالية في الضفة الغربية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم.

- 1- إبراهيم، لييب عبد العزيز (2011): واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة عدن، ع 12، ص ص 205 - 254.
- 2- إبراهيم، مجدي عزيز (2005): تربية الإبداع وإبداع التربية في مجتمع المعرفة، عالم الكتب، القاهرة.
- 3- ابن حنبل، أحمد (2001). مسند الإمام أحمد بن حنبل، ج12، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- 4- ابن منظور، جمال الدين (1994): لسان العرب، ط3، دار صادر للطبع والنشر، بيروت.
- 5- أبو الخير، سامي عبد العزيز (2013): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- أبو جامع، إبراهيم أحمد (2009): الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009م، السعودية.  
<http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/show/m2/ar/10.pps#256>
- 7- أبو خنلة، غسان محمد (2008): مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية بجامعة عين شمس وكلية التربية بجامعة الأقصى غزة.
- 8- أبو زيتر، منير حسن (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 9- أبو علام، رجاء محمود (2011): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 10- أبو فروة، إبراهيم محمد (1997): الإدارة المدرسية، ط3، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
- 11- أحمد، إبراهيم (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 12- أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

- 13- أسعد، وليد (2005). **الإدارة المدرسية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- الأغا، إحسان (2002): **البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته**، ط4، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 15- الأغا، رائد (2008): **المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16- الأغبري، عبد الصمد (2000): **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 17- البدراني، زعار غضبان (2011): **معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 18- البدري، طارق عبد الحميد (2002): **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- ----- (2005): **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريبيّة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- بليسي، فانتة جميل (2007): **درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- 21- بيتي، جيوقري (2001): **كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي**، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
- 22- توفيق، عبد الرحمن (2004): **100 طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية**، ط2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- 23- الثبتي، توفيق مستور (2013): **المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 24- جبر، عبد الرحمن محمد (2010): **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة)**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 25- جروان، فتحي عبد الرحمن (1999): **الموهبة والتفوق والإبداع**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- 26- ----- (2002): **الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

- 27- جعلوك، محمد (1999): **القادة هل يولدون؟ ... أم يصنعون**، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
- 28- الحارثي، مشعل مبارك (2012): **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.**
- 29- حجي، أحمد إسماعيل (2000): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 30- الحمادي، علي (1999): **شرارة الإبداع**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 31- حمود، خضير كاظم (2002): **السلوك التنظيمي**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32- حويحي، إسماعيل (2015): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 33- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2006): **المناهج التدريبية المتكاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- 34- الخواجا، عبد الفتاح محمد (2004): **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 35- ----- (2009): **تطوير الإدارة المدرسية، القيادة الإدارية**، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- دباش، حسين أحمد (2013): **درجة توافر المهارات القيادية بإدارة رعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والعاملين في تلك الإدارات**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 37- دركر، بيتر (1995): **الإدارة، المهام، المسؤوليات، التطبيقات**، الجزء الثالث، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 38- درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1977): **أصول الإدارة العامة**، ط4، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- 39- الدعليج، إبراهيم عبد العزيز (2009): **الإدارة العامة والإدارة التربوية**، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- دياب، محمد إسماعيل (2001): **الإدارة المدرسية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 41- الذيابي، عبد الله عبيد (2015): **ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 42- روشكا، ألكسندرو (1989): **الإبداع العام والخاص**، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، عالم المعرفة، الكويت.

- 43- الريمي، عبده محمد (2005): المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- 44- الزالمى، يوسف (2013): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 45- الزهراني، عيضة حسين (2012): القيم الإدارية والمهارات القيادية المستنبطة من صلح الحديبية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 46- السالم، فاروق (2012): الإبداع، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث.  
<http://www.nasr-i.com/Research-Articles/pdf/alebdaa.pdf>
- 47- السرور، ناديا هايل (2002). مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 48- السلمي، علي (ب. ت): السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.
- 49- السلمي، فهد عوض الله (2008): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 50- السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2004): مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- 51- السويدان، طارق وياشراحيل، فيصل (2003): صناعة القائد، ط2، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.
- 52- شاهين، عبير مرشد (2011): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 53- شحادة، حاتم عبد الله (2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 54- شفيق، محمد (2009): القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر للنشر، القاهرة.
- 55- الشقحاء، عادل (2003): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- 56- شقورة، منير حسن (2012): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 57- الشهري، محمد منصور (2014): درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 58- الصيرفي، محمد (2006): القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 59- طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان، دار الفرقان.
- 60- الطعاني، حسن أحمد (2005): الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 61- الطويرقي، نوال سعد (2012): نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول ﷺ وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 62- الطويل، هاني عبد الرحمن (2006): الإدارة التعليمية. مفاهيم وآفاق، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 63- الطيطي، محمد (2001): تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 64- عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 65- عامر، سعيد ياسين (2001): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير.
- 66- عامر، طارق عبد الرؤوف (2005): الإبداع مفاهيمه - أساليبه - نظرياته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- 67- عباس، سهيلة (2004): القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 68- عبد الرسول، محمود أبو النور (2011): الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر (الواقع والمأمول)، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد 1، العدد 2، ص 11- 50
- 69- عبد المقصود، محمد (1998): مجالات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها، دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، العدد 48، ص 4- 37، عمان.
- 70- العتيبي، بندر بن ناصر (2004): الخصائص السيكمترية لصورة سعودية من مقياس فينلاندر التكيفي، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، العدد الخامس، ص 1- 55، الرياض، السعودية.

- 71- العتيبي، عبد المحسن (2003): المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 72- العجلة، توفيق عطية (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 73- العدلوني، محمد والسويدان، طارق (2000): القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.
- 74- عريفج، سامي سلطي (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 75- عطوي، جودت عزت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار الدولية ودار النشر للثقافة والتوزيع، عمان، الأردن.
- 76- علام، صلاح الدين محمود (2005): الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية "البارامترية واللابارامترية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 77- عليّات، صالح ناصر (2001): القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 4، ص ص 171- 204، مطابع دار البعث، سوريا.
- 78- العميرة، محمد (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان.
- 79- العنزي، بسام بن مناور (2004): أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
- 80- العنزي، هلاله عنيزان (2011): علاقة النمط القيادي لمشرفات الإداري بالإبداع الإداري لدى مديرات الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- 81- غانم، محمد حسن (2004): الإبداع وبيكولوجية التلقي، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 82- الفقهي، إبراهيم (2008): سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- 83- الفقهي، عبد المؤمن (1994): الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
- 84- فليّه، فاروق وعبد المجيد، محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- 85- القحطاني، محمد مجدل (2011): واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- 86- القذافي، رمضان (2000): رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 87- القرشي، عديلة عبد الله (2008): الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 88- كشك، بهجت محمد (1997): مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية.
- 89- الكناني، ممدوح عبد المنعم (2005): سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 90- كنعان، نواف (1992): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط3، مكتبة الثقافة للنشر، عمان.
- 91- ----- (1995): القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 92- اللحياني، سلطان محمد (2014): الإدارة الإبداعية لدى مديري المرحلة الثانوية بمدينة مكة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 93- الليثي، محمد علي (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 94- مجمع اللغة العربية (1989): المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، مصر.
- 95- مرسي، سيد عبد الحميد (ب. ت): مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مطابع رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة.
- 96- مرسي، محمد منير (2005): الإدارة المدرسية الحديثة، ط3، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 97- مساد، عمر حسن (2005): سيكولوجية الإبداع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 98- مصطفى، صلاح (2000): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
- 99- المعلم، طه عبد القادر طه (2002): مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- 100- المغامسي، سعيد (2004): القيادة التربوية والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، العدد (54)، الجزء (1)، ص ص 99-128، مصر.
- 101- المغربي، كامل (1995): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 102- مكتب الإعلام التابع للأونروا (1995): "45 عاماً للأونروا في قطاع غزة"، عمان.
- 103- منصور، أحمد (1989): تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 104- ناصر، عقيل (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 1، ص ص 454-467.
- 105- نجم، نجم عبود (2003): إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 106- نشوان، يعقوب (1992): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- 107- النمر، سعود محمد (1992): السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات.
- 108- هلال، محمد عبد الغني (2006): مهارات قيادة الآخرين، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- 109- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- 110- وزارة التربية والتعليم العالي (2007): إحصاءات عن التعليم العام في محافظات غزة، الإدارة العامة للتخطيط، غزة.
- 111- اليوسف، خلود سعد (2012): الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة (الواقع/ الأهمية/ المعوقات)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Al-Husseini, Sawasn; Elbeltagi, Ibrahim (2016). Transformational Leadership and Innovation: A Comparison Study between Iraq's Public and Private Higher Education, **Studies in Higher Education**, v41 n1 p159-181.
2. Azarcher, Sehat (2012): The relationship between innovation and leadership style of managers with technical schools and professional productivity in Tehran Province, **American Journal of scientific research**, ISSN 1450-223X Issue 52 (2012), pp. 139- 148. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>.
3. Blandford, Sonia (2013): The Impact of "Achievement for All" on School Leadership, **Educational Management Administration & Leadership**, v41 n1 p45-62.
4. Blueprint, G. (2008): **Improvement framework for Victorian Government school**, Melbourne VIC 3001, Australia.
5. Broushack, M. (2005): Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers. **Dissertation** Abstract International University of California, 56 (30), 769-788.
6. Burton, Neil; Brundrett, Mark; Yeung, John (2005): **The Effective Principal: A Case Study of Ying Wa College, Hong Kong**, Management in Education, v19 n4 p28-31.
7. Cranston N. and et. all (2004): Forgotten Leaders: What Do We Know about the Deputy Principals in Secondary Schools?, **International Journal of Leadership in Education**, v7 n3 p225-242.
8. Dyer, Karen (2002): **Relational leadership school administrator**, vol. (58), no. (10), p (28- 30).

9. Jeanie, G. (2000): Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. **An article from: Roper Review**, 22 (3) pp 158-162.
10. Matthews, Michael S. (2015): Creativity and Leadership's Role in Gifted Identification and Programming in the USA: A Pilot Study. **Asia Pacific Education Review**, v16 n2 p247-256.
11. Moolenaar, Nienke M.; and et. all, (2010): Occupying the Principal Position: Examining Relationships between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate, **Educational Administration Quarterly**, v46 n5 p623-670.
12. Niqab, Muhammad; and et. all, (2015): Perception Based Principal Leadership Measurement: Does It Work in Pakistan? **International Education Studies**, v8 n4 p29-39.
13. Ohangia, G. (2007): **The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes**. DAI, 47 (3), 32- 47.
14. Ombilee, L. (2004): Innovation in Ecuador schools, **Educational Journal**. 3 (2). p66-112.
15. Othman, Azzam & Abd Rahman, Hamidon (2013): Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. **World Applied Sciences Journal** 2013. Vol. 23 Issue 2. Pages: 167-177.
16. Pang, Nicholas Sun Keung (2010): Leadership Forces in Hong Kong Secondary Schools, **School Leadership & Management**, v30 n4 p351-365.]
17. Portin B. and et. all (2003): Making Sense of Leading Schools: A Study of the School Principalship, Washington Univ., Seattle. **Center on Reinventing Public Education**. <http://www.crpe.org/>. For full text: [http://www.crpe.org/pubs/pdf/MakingSense\\_PortinWeb.pdf](http://www.crpe.org/pubs/pdf/MakingSense_PortinWeb.pdf).

18. Reyan, Rosemary. (2008): **Leadership Development A Guide for HR and Training Professionals**, First edition, Elsevier Ltd., USA.
19. Sanger, J. Levin, L. (2003): Leading the learning, organization, portrait of four leaders, **Leadership and Organization Development Journal**, 23 (5), 149- 241.
20. Toremen, F, (2003): Creative school and administration, **Educational sciences: theory & practical**, 3 (1), pp 248-253.
21. Tubin, Dorit (2008): Establishment of a New School and an Innovative School: Lessons from Two Israeli Case Studies. **International Journal of Educational Management**, v22 n7 p651-663.
22. Young, T. T., & Chen, H. C. (2010): "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African Journal of Business Management**, Taiwan, Vol. 4, No. 6, pp. 869- 881.

## الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانتيين في صورتيهما الأولى.
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين.
- ملحق رقم (3) الاستبانتيين في صورتيهما النهائية.
- ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة الباحث.

## ملحق رقم (1)

### الاستبانيتين في صورتيهما الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

### الموضوع: تحكيم الاستبانيتين في صورتيهما الأولى

الأستاذ الدكتور/ ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من جامعة الأزهر بغزة وهي بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

وقد تطلب إجراء الدراسة إعداد استبانيتين: الأولى تتعلق بقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على سبعة مجالات هي: (9) فقرات، المرونة (9) فقرات، الأصالة (9) فقرات، الحساسية للمشكلات (9) فقرات، التحليل والربط (8) فقرات، الاحتفاظ بالاتجاه (8) فقرات، والمخاطرة والتحدي (8) فقرات.

بينما أعدت الاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، واشتملت على خمسة مجالات هي: المهارات الذاتية (الشخصية) (9) فقرات، المهارات الفنية (9) فقرات، المهارات الإنسانية (9) فقرات، المهارات الفكرية (9) فقرات، المهارات الإدارية (9) فقرات.

ونظراً لأهمية آرائكم ومقترحاتهم وخبراتهم في هذا المجال، أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانيتين من حيث انتماء الفقرات من عدمه للمجال، أو مناسبة الفقرات أو عدم مناسبتها، من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، كما أرجو منكم اقتراح ما هو مناسب من وجهة نظركم من إضافة أو تعديل أو تغيير ما ترونه مناسباً. علماً بأن المشرف على الرسالة الدكتور/ فايز علي الأسود.

واقبلوا كل الاحترام والتقدير

اسم المحكم	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل

الباحث/ حسين سليم الشاعر

























## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص والمسمى الوظيفي
1.	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية المشارك
2.	د. صهيب كمال الأغا	جامعة الأزهر	أستاذ أصول التربية المساعد
3.	أ. د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية	عميد الدراسات العليا وأستاذ أصول التربية
4.	د. حمدان عبد الله الصوفي	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المشارك
5.	د. فايز كمال شلдан	الجامعة الإسلامية	أستاذ أصول التربية المشارك
6.	د. حمدي معمر	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المشارك
7.	د. رندة عيد شيرير	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المساعد
8.	د. نافذ سليمان الجعب	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المساعد
9.	د. محمود إبراهيم خلف الله	جامعة الأقصى	أستاذ أصول التربية المساعد
10.	د. إسماعيل صالح الفرا	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مناهج وتقنيات تعليمية
11.	د. زهير النواجحة	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ علم النفس المساعد
12.	د. حسن رشاد رصرص	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ أصول التربية المساعد
13.	د. سعيد إبراهيم أبو حرب	وزارة التربية والتعليم	أستاذ الإدارة التربوية المساعد
14.	د. منى حمد قشطة	وزارة التربية والتعليم	أستاذ أصول التربية المساعد
15.	د. نعيمة خليل المدلل	وكالة الغوث الدولية	مديرة منطقة تعليمية
16.	د. أيمن يوسف حجازي	وكالة الغوث الدولية	مدير مدرسة

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانتين في صورتيهما النهائية



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

#### استبانة

أخي المعلم/ أختي المعلمة ..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من جامعة الأزهر بغزة وهي بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين".

وقد تطلب إجراء الدراسة إعداد استبانتين: الأولى تتعلق بقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، واشتملت على أربعة مجالات، بينما أعدت الاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، واشتملت على خمسة مجالات.

لذا يُرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات هاتين الاستبانتين بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب بجانب كل فقرة من وجهة نظركم بكل موضوعية ودقة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ حسين سليم الشاعر

البيانات الأولية: يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3- المنطقة التعليمية:  شمال غزة  غزة  الوسطى

خان يونس  رفح

4- جنس المدير:  ذكر  أنثى

## الاستبانة الأولى: قياس الإبداع الإداري

### المجال الأول: الطلاقة

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يبحث مديري باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.					
2	يطور مديري أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.					
3	يملك مديري القدرة على إقناع العاملين أثناء التعامل معهم بأفكار جديدة.					
4	يملك مديري القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.					
5	يوظف مديري الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.					
6	يتمتع مديري بمهارة فائقة في النقاش.					
7	يملك مديري القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

### المجال الثاني: المرونة

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يتبنى مديري الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر.					
2	يملك مديري القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.					
3	يملك مديري القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
4	يتميز مديري بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.					
5	يتميز مديري بالمرونة الكافية لتغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.					
6	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل المعلمين.					
7	يميل مديري إلى تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.					

### المجال الثالث: الأصالة

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يمتلك مديري القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل.	1
					يضع مديري مقترحات أو بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	2
					يتحدث مديري بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	3
					يتصرف مديري بحكمة في الظروف المختلفة.	4
					يقدم مديري أفكاراً إبداعية لتطوير المدرسة.	5
					ينجز مديري أعماله بأسلوب متطور.	6
					ينمي لدى العاملين أفكاراً جديدة حول طرق إنجاز الأعمال.	7

### المجال الرابع: الحساسية للمشكلات

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يتوقع مديري مشكلات العمل قبل حدوثها.	1
					يقوم مديري برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.	2
					يطلع مديري على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.	3
					يقوم مديري برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.	4
					يظهر مديري الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.	5
					يمتلك مديري رؤية دقيقة وكافية لمشكلات العمل.	6
					يحرص مديري على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من أعمال.	7

## الاستبانة الثانية : قياس المهارات القيادية

### المجال الأول: المهارات الذاتية (الشخصية)

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يحدد مديري الأهداف بدقة.					
2	يصل مديري إلى العمل في الوقت المحدد.					
3	يتصرف مديري بالهدوء.					
4	يتصرف مديري بحرية في كافة المواقف.					
5	يتصرف مديري بثقة في حل المشكلات.					
6	يهتم مديري بمظهره الخارجي اللائق.					
7	يمتلك مديري روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد.					

### المجال الثاني: المهارات الفنية:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يوزع مديري المسؤوليات على المعلمين وفقاً لهيكل تنظيمي.					
2	ينجز مديري الأعمال المدرسية للمعلمين حسب الأولويات.					
3	يوجه مديري التعليمات للمعلمين بصورة موضوعية.					
4	يساعد مديري المعلمين على تحسين أدائهم الصفي.					
5	يدير مديري الاجتماعات المدرسية بمهارة.					
6	يعمل مديري على تطبيق توصيات الاجتماعات المدرسية.					
7	يشرك مديري المعلمين في اتخاذ القرارات.					

### المجال الثالث: المهارات الإنسانية:

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يقيم مديري علاقات طيبة مع العاملين في المدرسة.					
2	يشجع مديري العاملين على إبداء آرائهم.					
3	يتفهم مديري حاجات العاملين المختلفة.					
4	يتجنب مديري التهديد بالعقوبات للعاملين.					
5	يساعد مديري العاملين في حل المشكلات التي تواجههم.					
6	يقيم مديري علاقات طيبة مع المجتمع المحلي.					
7	يوفر مديري الدعم المادي للطلبة المحتاجين.					

## المحور الرابع: المهارات الفكرية

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يتفهم مديري القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	1
					يعرض مديري أفكاره بطريقة علمية منظمة.	2
					يوظف مديري أفكار العاملين في المدرسة.	3
					يشجع مديري تنفيذ المسابقات اللامنهجية بين الطلبة.	4
					يبتكر مديري أساليب جديدة لتطوير العمل الإداري.	5
					يضع مديري حلولاً وبدائل في حالة حدوث مشكلات في المدرسة.	6
					يمتلك مديري القدرة على الاستماع للعاملين.	7

## المجال الخامس: المهارات الإدارية

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يتابع مديري دوام المعلمين لمعرفة التزامهم بالعمل.	1
					يبدأ مديري دوامه بتفقد طابور الصباح.	2
					يوزع مديري الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة.	3
					يتقيد مديري بالقوانين والأنظمة الصادرة عن دائرة التربية والتعليم.	4
					يتابع مديري السجلات المدرسية المختلفة.	5
					يعقد مديري الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	6
					يراعي مديري الموضوعية في تقييم المعلمين.	7

ملحق رقم (4)  
كتاب تسهيل مهمة الباحث

الرقم : ج أزدع/12/2015  
التاريخ : 2015/12/08

السيد الأستاذ/ فريد أبو عاذرة  
رئيس برنامج التربية والتعليم  
وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين  
،،، المحترم،،،  
تحية طيبة وبعد،،،



جامعة الأزهر - غزة  
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا  
Deanship of  
Postgraduate Studies

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،  
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة  
الباحث/ حسين سليم سالم الشاعر، المسجل لدرجة الماجستير في التربية  
تخصص أصول تربية، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) على معلمي  
المدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، وعنوان رسالته:

الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة  
الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين

السيد الأستاذ/ فريد أبو عاذرة  
المختوم  
لا مانع من التكرم مع الباحث حسب  
الاصول - سامر  
12.12.2015

عمادة الدراسات العليا  
الدكتور/ أمين توفيق حمد

مع الاحترام  
ولمتمنوا،

السيد/ فريد أبو عاذرة مدير مركز  
بعد التحية

برحب مساعدة الباحث في تطبيق الاستبانة  
واستلوا الامور

تمت  
12/9/2015  
تسعة : ملف الطالب.

Al-Azhar University  
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza  
Telephone: +970 8 2832 925  
+970 8 2641 885  
+970 8 2641 886  
Fax : +970 8 2641 888  
E-mail :  
Graduate Studies:  
pga@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps