

أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق

The Impact Of Administrative Leadership On Creativity Development
For Workers In Public Schools In Damascus

إعداد الطالبة
لميس أحمد

إشراف الدكتورة:
ناريمان شوكي

العام ٢٠٢٠-٢٠٢١

شكرو وتقدير

بكل الاحترام والامتنان والتقدير والاعتراف بالجميل أتوجه بخالص الشكر الى:

الأستاذ الدكتور سامر مصطفى عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق

الأستاذ الدكتور همام خونددة نائب العميد

الدكتور محمد العلي رئيس قسم الموارد البشرية

الدكتورة ناريمان شوكي لتفضلها بالإشراف على بحثي والتي أغنت البحث الحالي بالملاحظات والتوجيهات الكريمة.

كما أتوجه بالشكر أيضاً لجميع القيادات الإدارية والعلمية والأساتذة

والمدرسين والفنيين والعاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر للدكتور الرائع والانساني نضال عمار للتشجيع والدعم الكبير الذي قدمه لي خلال دراستي

اضافة إلى القامة العلمية المميّزة والرائعة الدكتورة سمر قبلان رئيسة قسم التميز والابداع وإلى كل من كان لي عوناً في إنجاز هذا البحث العلمي

الإهداء

إلى روح أخي الشهيد الرائد شرف أبي أحمد الذي افتقده كثيراً
وإلى الغالين على قلبي أبي وأمي أطل الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية
وأيضاً أخوتي أحمد ورولاً أحباب قلبي
كما أهديه إلى عائلتي الصغيرة المكونة من زوجي الغالي الذي كان مشجعاً دائماً لي على
متابعة التحصيل العلمي
وإلى أميراتي الغاليات بناتي ساندي وسالي وجودي اللواتي أتمنى أن أكون لهن قدوة صالحة
مشجعة للعلم والتميز

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الأبعاد القيادية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، كما هدفت إلى التعرف على الفروق بين أبعاد القيادة الإدارية التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان، تم تطبيق هذا الاستبيان على عينة عشوائية من مدارس مدينة دمشق وتكونت عينة الدراسة من (145) مفردة، وتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام (SPSS v25)، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

لا يوجد أثر لأبعاد القيادة الإدارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية - التدريب المستمر) على الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، ولكن يوجد أثر للاتصال الفعال كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

زيادة تمكين ومشاركة الإدارة المدرسية والكادر الإداري والتعليمي في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تنعكس إيجاباً على العملية التربوية والتعليمية، وضرورة تشجيع وتحفيز وتدريب المعلمين لممارسة السلوكيات التي تنمي الإبداع من خلال الدورات والتدريب المستمر وتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين.

abstract

The current study aimed to identify the impact of leadership styles on developing creativity among workers in government schools in Damascus, and also aimed to identify the differences between the dimensions of administrative leadership due to personal and functional variables (gender, age, educational qualification, experience, job title) among workers in Governmental schools in Damascus, and to achieve the objectives of the current study, the researcher designed a questionnaire. This questionnaire was applied to a random sample of Damascus schools, and the study sample consisted of (145) individuals, and the data was subjected to statistical analysis using (SPSS v25), and the study concluded in the end to a set of results, the most important of which are:

There is no effect of the dimensions of administrative leadership (empowerment of employees – incentives – continuous training) on creativity among workers in public schools in Damascus, but there is an effect of effective communication as a dimension of administrative leadership on the development of creativity among workers in public schools in Damascus.

The study also reached a set of recommendations, the most important of which are:
Increasing the empowerment and participation of the school administration and the administrative and educational staff in participating in making decisions that positively affect the educational process. The need to encourage, motivate and train teachers to practice behaviors that develop creativity through courses and continuous training, and to provide incentives and rewards for the distinguished.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ا	شكر وتقدير
ب	الاهداء
ج	ملخص الدراسة
د	Abstract
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال البيانية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٢	١-١- الدراسات السابقة
٣	١-١-١- الدراسات العربية
٥	١-١-٢- الدراسات الأجنبية
٦	١-١-٣- التعقيب على الدراسات السابقة
٧	٢-١- مشكلة الدراسة
٨	٣-١- أهداف الدراسة
٨	٤-١- أهمية الدراسة
٨	٤-١-١- الأهمية العلمية
٨	٤-٢-١- الأهمية العملية (التطبيقية)
٩	٥-١- متغيرات الدراسة
٩	٥-١-١- المتغير المستقل
٩	٥-٢-١- المتغير التابع
١٠	٦-١- فرضيات الدراسة
١٠	٧-١- منهجية الدراسة
١٠	١-٧-١- مجتمع وعيّنته الدراسة
١١	٢-٧-١- أداة الدراسة
١١	٨-١- حدود الدراسة

١١	١-٨-١- الحدود الزمانية
١١	٢-٨-١- الحدود المكانية
١١	٣-٨-١- الحدود البشرية
١١	٤-٨-١- الحدود الموضوعية
١١	٩-١- مصطلحات الدراسة
١١	١-٩-١- القيادة الإدارية
١٢	٢-٩-١- الإبداع
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي
١٤	المبحث الأول: القيادة الإدارية
١٥	تمهيد
١٥	١-١-٢- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
١٥	١-١-٢-١- مفهوم القيادة الإدارية
١٦	١-١-٢-٢- أهمية القيادة الإدارية
١٧	١-١-٢-٢- أبعاد القيادة الإدارية
١٧	١-٢-١-٢- تمكين العاملين
١٧	٢-٢-١-٢- الاتصال الفعال
١٧	٣-٢-١-٢- الحوافز التشجيعية
١٨	٤-٢-١-٢- التدريب المستمر
١٨	٣-١-٢- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
١٩	٤-١-٢- صفات القائد الإداري الناجح
٢٠	خلاصة المبحث الأول
٢١	المبحث الثاني: الإبداع
٢٢	تمهيد
٢٢	١-٢-٢- مفهوم الإبداع وأهميته
٢١	١-١-٢-٢- مفهوم الإبداع
٢٢	١-٢-٢-٢- أهميته الإبداع
٢٣	٢-٢-٢- عناصر عملية الإبداع:
٢٣	١-٢-٢-٢- الطلاقة الفكرية
٢٤	٢-٢-٢-٢- المرونة العقلية

٢٤	٣-٢-٢-٢- الحساسية للمشكلات
٢٤	٤-٢-٢-٢- الأصالة
٢٤	٥-٢-٢-٢- قبول المخاطرة
٢٤	٦-٢-٢-٢- الإفاضة
٢٤	٧-٢-٢-٢- مواصلة الاتجاه نحو الهدف
٢٥	٣-٢-٢- الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع
٢٥	٤-٢-٢- مهارات مدير المدرسة المبدع
٢٥	١-٥-٢-٢- مفهوم مدير المدرسة المبدع
٢٥	٢-٥-٢-٢- مهارات مدير المدرسة المبدع
٢٦	خلاصة المبحث الثاني
٢٧	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المدارس الحكومية
٢٨	تمهيد
٢٨	١-٣-٢- العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.
٢٨	٢-٣-٢- دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية
٣٠	الخلاصة
٣١	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٣١	تمهيد
٣١	١-٣-١- مجتمع وعينة البحث
٣١	١-١-٣- مجتمع البحث
٣١	٢-١-٣- عينة البحث
٣١	٢-٣- أداة الدراسة
٣٢	٣-٣- صدق الأداة
٣٢	١-٣-٣- الصدق الظاهري
٣٣	٢-٣-٣- صدق الاتساق الداخلي
٣٨	٤-٣- ثبات الأداة:
٣٨	١-٤-٣- ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ
٣٨	٢-٤-٣- ثبات الأداة باستخدام جوتمان للتجزئة النصفية
٣٩	٥-٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٣٩	٦-٣- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

٣٩	٣-٦-١- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
٤٠	٣-٦-٢- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٤١	٣-٦-٣- توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية
٤٢	٣-٦-٤- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
٤٣	٣-٦-٥- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
٤٤	٣-٧- توصيف متغيرات البحث (مقاييس النزعة المركزية)
٥١	٣-٨- اختبار فرضيات الدراسة
٦٧	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٦٧	١.٤. نتائج الدراسة
٦٧	١.١.٤. نتائج دراسة الفرضيات
٦٧	٢.١.٤. نتائج تحليل الاستبيان
٦٨	٢.٤. توصيات الدراسة
٧٠	المراجع
٧٠	أولاً: المراجع العربية
٧٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٤	الملاحق
٧٤	الملحق رقم (١): أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة
٧٥	الملحق (٢): استبانة الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع
٣٢	الجدول رقم (١) مستوى قياس عبارات الاستبيان
٣٣	الجدول رقم (٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تمكين العاملين والدرجة الكلية للمحور
٣٤	الجدول رقم (٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الحوافز التشجيعية والدرجة الكلية للمحور
٣٥	الجدول رقم (٤) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمحور
٣٥	الجدول رقم (٥) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب المستمر والدرجة الكلية للمحور
٣٦	الجدول رقم (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الابداع والدرجة الكلية للمحور
٣٨	الجدول رقم (٧) معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة
٣٨	الجدول رقم (٨) معامل ثبات جوتمان للتجزئة النصفية لكل محور من محاور الدراسة
٣٩	الجدول رقم (٩) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الجنس
٤٠	الجدول رقم (١٠) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٤١	الجدول رقم (١١) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية
٤٢	الجدول رقم (١٢) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
٤٣	الجدول رقم (١٣) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
٤٤	الجدول رقم (١٤) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تمكين العاملين
٤٥	الجدول رقم (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين العاملين
٤٥	الجدول رقم (١٦) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز التشجيعية
٤٦	الجدول رقم (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافز التشجيعية
٤٦	الجدول رقم (١٨) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاتصال الفعال
٤٧	الجدول رقم (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الفعال
٤٨	الجدول رقم (٢٠) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب المستمر
٤٩	الجدول رقم (٢١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الفعال
٤٩	الجدول رقم (٢٢) التوزيع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الابداع
٥٠	الجدول رقم (٢٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع
٥١	الجدول رقم (٢٤) قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل
٥١	الجدول رقم (٢٥) نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تمكين العاملين والمتغير التابع الابداع

الجدول رقم (٢٦)	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	٥٢
الجدول رقم (٢٧)	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الحوافز التشجيعية والابداع	٥٢
الجدول رقم (٢٨)	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	٥٣
الجدول رقم (٢٩)	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الاتصال الفعال والابداع	٥٤
الجدول رقم (٣٠)	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الاتصال الفعال في الابداع	٥٤
الجدول رقم (٣١)	قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	٥٥
الجدول رقم (٣٢)	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الاتصال الفعال والابداع	٥٥
الجدول رقم (٣٣)	قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل	٥٦
الجدول رقم (٣٤)	نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والابداع	٥٦
الجدول رقم (٣٥)	قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير المتغيرات المستقلة على الابداع	٥٧
الجدول رقم (٣٦)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار ت ستودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين	٥٨
الجدول رقم (٣٧)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية وفقاً لمتغير العمر ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة	٥٩
الجدول رقم (٣٨)	نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد الاتصال الفعال حسب متغير العمر	٦٠
الجدول رقم (٣٩)	نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد التدريب المستمر حسب متغير العمر	٦١
الجدول رقم (٤٠)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة	٦٢
الجدول رقم (٤١)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة	٦٣
الجدول رقم (٤٢)	نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد الحوافز التشجيعية حسب متغير سنوات الخبرة	٦٤
الجدول رقم (٤٣)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة	٦٥

فهرس الأشكال الببانبفة

رقم الصفحة	الموضوع
٩	الشكل رقم (١) أنموذج مُتغفرفاء الدراسة
٤٠	الشكل رقم (٢) التوزفف النسبف لعفنة البفف وفقاً لمتغفر المؤهل الجنس
٤١	الشكل رقم (٣) التوزفف النسبف لعفنة البفف وفقاً لمتغفر المؤهل العلمف
٤٢	الشكل رقم (٤) التوزفف النسبف لعفنة الدراسة حسب متغفر العمر
٤٣	الشكل رقم (٥) التوزفف النسبف لعفنة البفف وفقاً لمتغفر سنوات الخبرة
٤٣	الشكل رقم (٦) التوزفف النسبف لعفنة البفف وفقاً لمتغفر المستوى الوطففف

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

- ١-١ - الدراسات السابقة
- ١-٢ - مشكلة الدراسة
- ١-٣ - أهداف الدراسة
- ١-٤ - أهمية الدراسة
- ١-٥ - متغيرات ونموذج الدراسة
- ١-٦ - فرضيات الدراسة
- ١-٧ - منهجية الدراسة
- ١-٨ - حدود الدراسة
- ١-٩ - مصطلحات الدراسة ومفاهيمها والتعاريف الإجرائية

خلاصة الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعيش العالم تطوّرات علمية هائلة في جميع المجالات العلمية، وخاصّةً المجال التربوي التعليمي، الأمر الذي جعل من دور المدرسة يتطوّر تبعاً لهذه التطوّرات العلمية فأصبح دور المدرسة يهتم بتنمية جوانب شخصية المتعلم ليصبح قادراً على البحث والابتكار والإبداع، من خلال تنمية الإبداع لدى جميع العاملين في المدرسة بما ينعكس إيجاباً على المتعلم.

حيث أصبح الاهتمام بالعملية الإبداعية ضرورة حتمية في العصر الحديث، كون الإبداع الأداة الرئيسة للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة، وقد أحدثت التطوّرات التكنولوجية ومازالت تحدث تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية، بل إن أهم ما يميّز الإدارة أو يوضّح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقها لأساليب ميادين متعدّدة من المعرفة (عطوي، 2014، ص18).

إنّ العصر الذي يعيشه العالم بكلّ تحدياته، الإدارية والثقافية والتكنولوجية، والتي انعكست آثارها على مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بصورة عامة، والتربوية بصورة خاصة، تتطلب السعي لمواكبة هذه التحديات، وهذا لا يكون إلا من خلال التوجه نحو تنمية الإبداع في المؤسسات التربوية، وخاصّةً في المدارس، لأنّ تحقيق الإبداع يعني تحقيق التربية لأهدافها وغاياتها. وبالتالي يحتاج المسؤولون في المؤسسات التربوية التعليمية المعاصرة إلى ضرورة توافر العديد من المتطلبات والتي منها وجود إدارة مدرسية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية فعّالة، وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التجديد والتحديث والعصرنة (الكوني، 2017، ص1).

ويعد الإبداع أحد المداخل المهمة لكي تتسم إدارة المنظّمة بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم حلول جديدة، حيث يعطي الفرصة للمديرين ولجميع العاملين داخل المنظّمة في إطلاق طاقاتهم الإبداعية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة، وهو ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات التعليمية، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

١-١- الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجدت أنّها تزخر بالعديد من الموضوعات التي تناولت متغيّري الدراسة (القيادة الإدارية والإبداع) كلاً على حدة، وندرة الدراسات التي حاولت الربط بينهما على مستوى المدارس الحكومية، وقد استرشدت الباحثة

بمجموعة من المراجع والمصادر لإعداد الإطار النظري للدراسة. وسيتم تناول هذه الدراسات للتعرف على أهدافها ومناهجها والنتائج التي توصلت إليها، وذلك بدءاً بالأحدث زمنياً على النحو التالي:

١-١-١- الدراسات العربية

١- دراسة (آمال، 2018) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع لدى العاملين - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمة، بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، وتمّ تصميم استمارة استبيان خاصة لهذه الدراسة ووزعت على عيّنة من العاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وحقائق أنّ القيادة الإدارية داخل أيّ مؤسسة في المجتمع، لها دور كبير في تشجيع الإبداع لدى العاملين وذلك من خلال مشاركة القائد لمؤوسيه في عمليات صنع واتخاذ القرار، كما لا بدّ للقائد أن يعتمد أو يشجّع ثقافة الاتصال التي لها دور في خلق بيئة محفزة للإبداع من خلال تبادل الآراء والاقتراحات والحلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسة فيما بينهم، بالإضافة لوجود نظام حوافز يشجع العاملين على الإبداع ويدعمهم لتجسيدها على أرض الواقع. وفي النهاية توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها تشجيع القادة على تبني سياسة الإبداع داخل المؤسسة، وتبيان مدى أهميتها في تحقيق أهداف المرجوة.

٢- دراسة (الكوني، 2017) بعنوان: "الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، والكشف عن وجود فروقات في درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلميه في مدارس مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وحدد الباحث مجتمع البحث بأنه جميع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي العام بمدينة العجيلات والبالغ عدد المدارس فيها (٨٦) مدرسة، أمّا عيّنة البحث فقد تم اختيار مدينة العجيلات بشكلٍ عمدي لسهولة وصول الباحث إلى مدارسها وسهولة التصنيف فيها، وتكونت عيّنة البحث من (٥٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عمدية، وتم استخدام استبانة مكونة من (٣٠) فقرة تقيس دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجتمع البحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنّ درجة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات استجابة عيّنة البحث حول الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي وفق متغير الجنس، وعدم وجود فروق إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العيّنة وفق متغير الخبرة.

وجاءت توصيات الدراسة على الشكل التالي: ضرورة عقد دورات ومؤتمرات علمية في الإبداع لمديري مدارس التعليم الأساسي لتنمية التفكير الإبداعي لديهم، وتقويض بعض الصلاحيات لهم كي يتمكنوا من ممارسة التفكير الإبداعي بما يساهم في تطوير العملية التعليمية، وضرورة التعاون بين إدارات مديري التعليم الأساسي والإدارات العليا في وضع برامج وخطط لتنمية التفكير الإبداعي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وضرورة اختيار مديري القيادات الواعية التي تؤمن بثقافة الإبداع في المدارس. ومن أهم المقترحات: إجراء أبحاث عن الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم.

– دراسة (رزق، 2015) بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور، ولاية برج بوعريج".

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في مؤسسة كوندور، ولاية برج بوعريج، وكذلك تحقيق عدة أهداف منها تسليط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات، وبيان أن الإبداع يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات للبقاء والاستمرارية. إن وجود قيادة مؤمنة بالإبداع والتجديد يعد من أهم الركائز التي تبنى عليها المنظمات المبدعة، فهذه القيادة الإدارية تسعى دائما إلى توفير مناخ يؤثر في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة ويجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، وغياب مثل هذه القيادات بالمنظمات سيفقد هذه الأخيرة القدرة على الإبداع الذي يعتبر أداة هامة للتعامل مع التغييرات البيئية الجديدة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفي الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في البحث والتعرف على واقع موضوع الدراسة وهو القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من العاملين "كوندور إلكترونيك" بولاية برج بوعريج، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة وقد إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع بمؤسسة كوندور.

– دراسة (جمعة، ونوري، 2011) بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة، وأهمية القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، والتعرف على مستوى الإبداع في الجامعة المبحوثة، كما تختبر الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، إذ تمثلت مشكلة الدراسة بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى، وتتضح أهمية الدراسة من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يحدد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (٤٤) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة عميد كلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام، وتم تحليل

البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية، وفي النهاية توصلت إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري. ١٤٥

١-١-٢- الدراسات الأجنبية

– دراسة (Kafetzopoulos, & Psoma, 2015) بعنوان:

"The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case".

"تأثير القدرة على الإبداع على أداء الشركات الصناعية اليونانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القدرة على الإبداع على أداء الشركات الصناعية اليونانية بأبعاده الثلاثة جودة المنتج، الأداء التشغيلي، والأداء المالي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وذلك بتطبيقها على (233) مفردة من الإدارات العليا والمتوسطة في الشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: توافر الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بشكلٍ متوسط وبمتوسط حسابي (3.30) كما أكدت النتائج أنَّ القدرة على الإبداع تساهم بشكلٍ مباشر في جودة المنتج والأداء التشغيلي، ورغم أنَّه ليس له تأثير مباشر على الأداء المالي، إلا أنَّه يؤثر تأثيراً غير مباشر من خلال الأداء التشغيلي، وبالتالي فإنَّ القدرة على الإبداع بمختلف جوانبه وأبعاده هو فرصة لتحسين الشركات لأدائها.

– دراسة (Athanasoula, Reppa, Marki Kalliopi and Psycharis, 2010) بعنوان

"School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. Procedia Social and Behavioral Sciences"

"مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان.

وبينت الدراسة منهجية البحث النوعية القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ستة مديرين، ثلاثة من اليونان، وأربعة من قبرص، وثمانية عشر ولي أمر، ثلاثة من كل مدرسة، وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارسته القيادية الخلاقة والمشجعة على الإبداع، وعلى جودة الاتصال بين قادة المدارس وأولياء الأمور، وبعد جمع المعلومات والبيانات وتحليلها بينت الدراسة: أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات التواصل مع أولياء الأمور، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال الفعال مع أولياء الأمور،

واطلاع ولي الأمر على أهم المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ووسائل التدريب المستخدمة في التعليم، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية، وتقبل الأفكار والانتقادات من أولياء الأمور.

– دراسة (Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang 2006) بعنوان
"Leadership in China : Keeping pace with a Growing Economy"

"القيادة في الصين، الحفاظ على وتيرة اقتصاد متزايد"

هدفت هذه الدراسة تقييم مجالات معينة في القيادة الإدارية الصينية مع التركيز بشكل أساسي على مهارات القائد الإداري، وثقافة القيادة، وقدرة القادة على التعرف على الموهوبين واختيارهم، واحتوت العينة (394) قائدا يعملون في (43) مؤسسة تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان.

توصل الباحثين في هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية في الصين سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي علما أن نموذج القيادة الصينية للسنوات المنصرمة اثبت فاعلية في الوصول إلى نتائج متميزة في مجال الأعمال، ووفقا لنمط الأعمال المتغير يوميا ولذلك التوسع الاقتصادي المستمر فان القادة الصينيون يحتاجون إلى أن يغيروا الطريقة التي يمارسون بها الأعمال بشكل ينسجم مع تأثيرات المنافسة العالمية.

إن النموذج الصيني للقيادة يركز على بناء الثقة بين العاملين وتعزيز التعاون وعمل الفريق والشفافية، وإن إحدى أكبر التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية إدارة العاملين بطريقة أفضل من أجل القيام بأداء أفضل، وهذه تشكل طموحا لديهم.

١-٣-١-١ - التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض بعض الدراسات السابق، تبين أن الدراسات السابقة تناولت متغيري الدراسة في منظمات خدمية مختلفة (جامعة، مدارس، شركات صناعية ومؤسسات)، وقد أظهرت الدراسات وجود تأثير للقيادة الإدارية على الإبداع بشكل عام.

١-٣-١-١ - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع أهداف هذه الدراسات من حيث التعرف على مفهوم وأهمية القيادة الإدارية والإبداع بشكل عام.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض الجوانب المنهجية، كاستخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك استخدام بعض الأساليب الإحصائية.

١-٣-١-٢ - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في البيئة المكانية وفي مجتمع وعينة الدراسة.
- بعض الدراسات اختارت الشركات الصناعية كمجتمع للدراسة، كدراسة (Kafetzopoulos, & Psoma, 2015)، ودراسة (آمال، 2018).

– تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال تركيزها على متغيّرين من الأهمية بمكان في العلوم الإدارية هما (القيادة الإدارية والإبداع)، بخلاف بعض الدراسات التي تناولت كل منهما بالارتباط مع بعض المتغيّرات الأخرى. وما يميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنّها ركزت على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، وهي الدراسة الأولى من نوعها على حدّ علم الباحثة، في حين أنّ أغلب الدراسات تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين والعاملين في مختلف الشركات والمؤسسات.

١-٣-٣-١ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

وتتمثل بالآتي:

- أ. الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- ب. التعرف على المنهجيات التي سارت عليها الدراسات السابقة.
- ج. الاطلاع على النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- د. بناء مقياس اعتمدت عليه الدراسة الحالية مع تكييف بعض فقرات مقياس هذه الدراسات وبما يتلاءم والدراسة الحالية.
- هـ. التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، ما سهل اختيار أنسب الوسائل الإحصائية للدراسة الحالية.

١-٢-٢ مشكلة الدراسة

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغيّر المتسارع كان لزاماً على المنظّمات أن تركز على العملية الإدارية لمواجهة التحديات المعاصرة، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المنظّمات فإنّ القيادة الإدارية هي جوهر نجاح العملية الإدارية. ويعتبر الإبداع من الضروريات، والعناصر المهمة، التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري، ليتمكن من إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر. وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي الإداري، وكذلك من خلال استطلاع آراء بعض المديرين والعاملين في مدارس التعليم الأساسي والتعليم الثانوي العام وجود قصور بإدراك أهمية القيادة الإدارية، وأنّ الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى معلميه هو دور ضعيف، فقلة الاهتمام بالجانب الإبداعي لدى بعض مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي واعتمادهم على أساليب تقليدية في قيادتهم لحل مشكلاتهم الإدارية لا تصمد أمام هذه التحديات والتطوّرات المتسارعة في مجال المعرفة وثورتها المعلوماتية.

وبناء على ما سبق واستجابة لأهمية الإبداع في مؤسساتنا التعليمية تنحصر مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (تمكين العاملين، الحوافز التشجيعية، الاتصال الفعّال، التدريب المستمر) في تنمية الإبداع لدى لعاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

- (١) ما هو مستوى الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟
- (٢) ما أثر تمكين العاملين في تنمية الإبداع لدى لعاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟
- (٣) ما أثر الحوافز التشجيعية في تنمية الإبداع لدى لعاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟
- (٤) ما أثر الاتصال الفعّال في تنمية الإبداع لدى لعاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟
- (٥) ما أثر التدريب المستمر في تنمية الإبداع لدى لعاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق؟

١-٣- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- (١) تحديد مستوى الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية.
- (٢) التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية - الاتصال الفعال - التدريب المستمر) في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.
- (٣) التعرف فيما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

١-٤- أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من فهم أهمية القيادة الإدارية التي أصبحت المعيار الذي يُحدّد في ضوئه نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع.

١-٤-١- الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية القيادة الإدارية ودورها الفاعل في تنمية الإبداع فهي القادرة على تحفيز وتشجيع العاملين، والوقوف على أهم المشكلات التي تواجهها وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة لها، والكشف عن أهم العوامل التي تؤثر في تنمية الإبداع لدى العاملين، ما قد يساعد في تعزيز قدرة مديري المدارس على ممارسة الإبداع من خلال تحسين تلك العوامل. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة الحالية في بلورة هذه الأفكار لدى الباحثة، إذ أنّ دراسة هذين المتغيرين القيادة الإدارية والإبداع، كونه يمثل نخبة من القادة الإداريين من مديري ومدرسي المدارس الحكومية في مدينة دمشق، وما تمثله هذه العوامل من أهمية قصوى.

١-٤-٢- الأهمية العملية (التطبيقية):

يؤمل أن تغيد نتائج الدراسة قيادات التعليم الأساسي والتعليم الثانوي العام في التعرف على أبعاد القيادة الإدارية والإبداع لدى العاملين من مديرين ومدرسين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق، والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج. كما يؤمل أن يستفيد قادة المدارس

الإداريين أنفسهم من نتائج الدراسة أولاً في معرفة مستوى القيادة الإدارية والإبداع، والتعرف على مؤشرات القيادة الإدارية والإبداع، وتوظيفها في تنميتها لديهم ذاتياً.

إنَّ أهم النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية وما تأتي به من توصيات ومقترحات، من شأنها أن تساعد على تجاوز المشكلات والمعوقات التي تحد من تطبيق متطلبات القيادة الإدارية والإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق، وتشجع القادة الإداريين على تهيئة قيادة إدارية ناجحة ومناسبة. بالإضافة إلى إثراء الباحثة بمفاهيم ومكونات القيادة الإدارية وتنمية الإبداع.

وقد تكون هذه الدراسة إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية، وتحفيز العاملين وتشجيعهم ودفعهم نحو المزيد من الإبداع.

٥-١-٥ متغيرات الدراسة: Study Variables

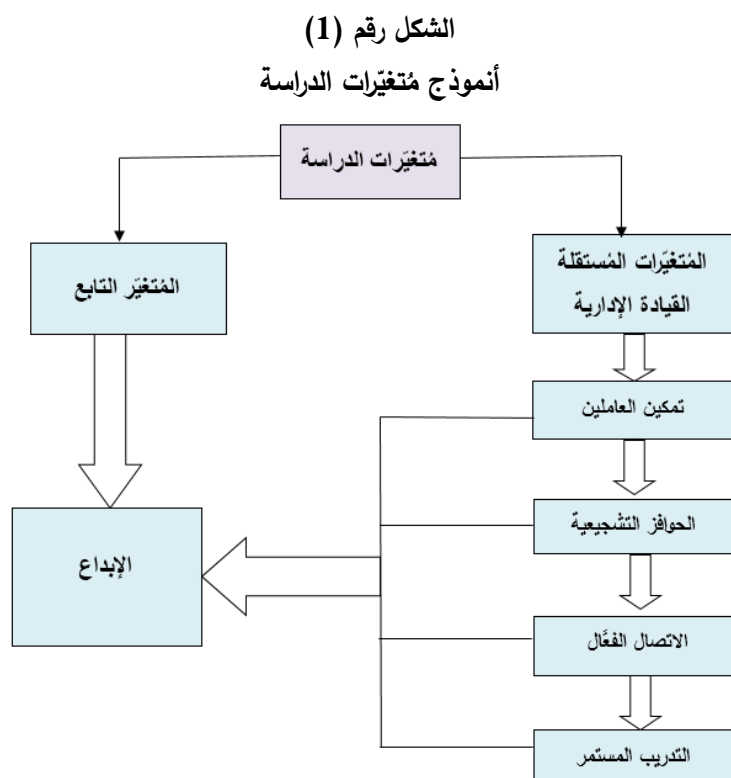
اقتصرت الدراسة على المتغيرات التالية:

١-٥-١-١ المتغير المستقل:

القيادة الإدارية، وتشتمل على الأبعاد التالية: (تمكين العاملين، الحوافز التشجيعية، الاتصال الفعال، التدريب المستمر).

١-٥-١-٢ المتغير التابع:

الإبداع.



المصدر: إعداد الباحثة

١-٦-٦-١ فرضيات الدراسة

١-٦-٦-١-1 الفرضية الرئيسة الأولى H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية (تمكين العاملين، الحوافز التشجيعية، الاتصال الفعّال، التدريب المستمر)، في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١-٦-٦-١-١-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

١-٦-٦-١-١-٢ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز التشجيعية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

١-٦-٦-١-١-٣ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعّال في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

١-٦-٦-١-١-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

١-٦-٦-٢ الفرضية الرئيسة الثانية H0:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أبعاد القيادة الإدارية (تمكين العاملين، الحوافز التشجيعية، الاتصال الفعّال، التدريب المستمر) وأثرها في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة، المستوى الوظيفي).

١-٧-١ منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، حيث يساهم المنهج الوصفي في التعرف على ظاهرة الدراسة، بقصد تشخيصها ووضعها في إطارها الصحيح، وتحديد أبعادها، ومعرفة أسبابها، والأسلوب التحليلي المستخدم في تحليل الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة البحث.

١-٧-١-١ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين من مديري وإداريين ومرشدين ومدرسين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق.

أمّا عيّنة الدراسة: سوف يتم اختيار عيّنة عشوائية من العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق، متمثلة في المدارس التالية: (مدرسة باسل الأسد الأولى ح1- مدرسة باسل الأسد الثانية ح1-

مدرسة باسل الأسد - ثانوية الشهيد راجح محمود- ثانوية صالح صالح- مدرسة نيرفت صقر ح1-
مدرسة جعفر صالح ح1- مدرسة محمد مقداد ح1- مدرسة محمد عبد الله ح1- مدرسة سعد بن عبادة
ح1- مدرسة أديب قلاجو ح1- مدرسة أمير الخطيب ح1).

١-٧-٢- أداة الدراسة:

سوف يتم تصميم وتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود والذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات والتي تقابل الخيار "موافق بشدة" والدرجة الواحدة التي تقابل الخيار "غير موافق بشدة".

١-٨-١- حدود الدراسة:

١-٨-١- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام الدراسي 2021.
١-٨-٢- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية المتمركزة في مدينة دمشق.
١-٨-٣- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق.

١-٨-٤- الحدود الموضوعية: دراسة أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق.

١-٩-١- مصطلحات الدراسة:

١-٩-١- القيادة الإدارية:

"القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002, p47)

وتعرف الباحثة القيادة الإدارية إجرائياً على أنها: القدرة التي يستأثر فيها مديري ومدرسي المدارس الحكومية في مدينة دمشق على العاملين معه وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم واحترامهم وخلق الرضا الوظيفي والتعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف محدّدة تخدم إدارة المدرسة.

- **تمكين العاملين:** هو عبارة عن تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق من خلال إشراكهم في عمليات بناء المدرسة باعتبار أنّ نجاح هذه الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الأفراد العاملين ورؤية أهداف المدرسة (رزيق، 2015، ص ٦٩).

- **الاتصال الفعال:** الوسيلة أو الأداة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر، أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو هذه الجهة، أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه، أو إقناعه بأمر ما أو الترفيه عنه (الجنيدي، 2010، ص 13).

- **الحوافز التشجيعية:** الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدّد نمط السلوك والتصرف الذي يتحقق بإشباع الفرد، وتتمثل الحوافز في الأساليب المعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة، أي أنّها التي تحث العاملين على العمل المستمر وجعلهم يؤدّون العمل بشكلٍ إبداعي. وتقف الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، وبالتالي القائد يجب أن يتعرف على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العاملين (رزيق، 2015، ص72-69)
- **التدريب المستمر:** عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محدّدة، تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محدّدة ويعني زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظّمة التي يعملون بها وبرسالتها (القيوتي، 2010، ص166).

١-٩-٣- الإبداع:

المقدرة والبراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة (التركوري، 2018، ص12).

وتعرف الباحثة الإبداع إجرائياً على أنّه: ممارسات سلوكية تعبّر عن الأداء الإداري الجيد والمُبدع غير النمطي والخارج عن المألوف، واستخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الإبداعية العقلية والذهنية لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل تكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المدارس الحكومية بهدف تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الإداري الفعّال على مستوى المدرسة، من خلال الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة البشرية والمادية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المبحث الثاني: الإبداع

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المدارس الحكومية

خلاصة الفصل الثاني

المبحث الأول

القيادة الإدارية

تمهيد

- ٢-١-١ - مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
 - ٢-١-٢ - أبعاد القيادة الإدارية
 - ٢-١-٣ - العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
 - ٢-١-٤ - صفات القائد الإداري الناجح
- خلاصة المبحث الأول.

المبحث الأول

القيادة الإدارية

تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية

لتحقيق الفاعلية وتحقيق الأهداف المسطرة. فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

وتواجه المؤسسات التعليمية والتربوية الكثير من التحديات المتمثلة، في الحاجة الملحة للوفاء باحتياجات الطلبة والعاملين، والاهتمام بتطوير العلاقات المهنية والشخصية بين العاملين واستقطاب الكوادر الإدارية المؤهلة والكفؤة، ومن هنا أولت المؤسسات التعليمية والتربوية أهمية عظمى لدور القيادة لما لها من تأثير في بقاء المؤسسات واستمرارها في ظل تنوع ثقافتها وأهدافها ومواردها.

٢-١-١- مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

٢-١-١-١- مفهوم القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها.

١) تعريف القيادة Leadership

القيادة هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام سلطة رسمية (بلانشر، ٢٠٠٦، ص ٢٠٥).

كما عرفها برنارد تشستر B. Tchester على أنها: السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجد الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية (فياض، ٢٠١٠، ص ١٣٠).

ويعرف الطالب القيادة بأنها: "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد، ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم" (الطالب، ١٩٩٨، ص ٥٢).

ويعرفها أبو النصر أنها: "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٥٢).

هذه التعريفات أعطت اهتماما كبيرا للدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة وكذلك تنظر للقيادة من خلال السمات والمهارات المتوفرة في القائد، إلا أنها أهملت عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات.

٢) تعريف القيادة الإدارية

يعرفها (Conger: 2002: 47) بأنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً رئيسياً من الرسالة العليا للمنظمة".

أشار (الشماع، ٢٠٠٧، ص ٢٥٣) إلى القيادة الإدارية بأنها "الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير (القائد) للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين".

(سميث، ٢٠١٠، ص ٢) يعرفها بأنها "القدرة الذاتية للمدير (القائد) على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات". بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف للقيادة الإدارية وهي: قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية لتحقيق أفضل أداء ممكن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

٢-١-١-٢ - أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تتساهم في تحقيق أهدافها، ولكي تضمن المنظمة الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لازماً عليها توافر قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية (المغربي، وآخرون، 1995، ص 163-164).

فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، لهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة. وتعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف بالمنظمات لما لها من قدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وقد أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة أن التغيير يحدث في كل مكان وزمان، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وتحقيق الإبداع التنظيمي، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر.

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي: (القحطاني، ٢٠٠١، ص ١٨-١٩).

- تمثل حلقة الوصل بني المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على المشكلات التنظيمية وحلها وحسم الصراعات والترجيح بين الأفراد.
- تنمية الأفراد وتعبئتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لصالحها إن أمكن ذلك.
- تحسين المناخ التنظيمي وبناء جودة حياة عمل عالية بالمنظمة.

٢-١-٢- أبعاد القيادة الإدارية:

٢-١-٢-١- تمكين العاملين:

لقد اكتسب موضوع تمكين العاملين أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، والذي يُعبر عنه بالقيادة الذاتية أو المشاركة المنقوقة والتي نُعبر عنها بأنها توجيه الآخرين أنفسهم بأنفسهم، ولقد تعددت الكتابات المتناولة لهذا الموضوع لما له دور في رفع الروح المعنوية للعاملين. فالتمكين هو عبارة عن تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على التلاؤم بين حاجات الفرد ورؤية أهداف المؤسسة (رزيق، ٢٠١٥، ص ٦٩)

٢-١-٢-٢- الاتصال الفعال:

الوسيلة أو الأداة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار من شخص إلى آخر، أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو هذه الجهة، أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه، أو إقناعه بأمر ما أو الترفيه عنه. يُعتبر الاتصال عنصر هام لنقل وتبادل والآراء نحو موضوع أو مشكل معين، وركيزته الأساسية هي الإصغاء والاستماع المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال داخل المؤسسة فمعظم المبادرات الإبداعية لا تتجج بسبب ضعف الاتصال.

إنَّ أهم جانب يركّز عليه العاملون ويفضلونه في قادتهم هو الاتصال معهم، من أجل استماع ما يقولونه وتشجيعهم على الأداء بأفكارهم، فنجاح الجماعة في القيام بمهامها وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها والقائد والأعضاء من جهة أخرى، ما يمكّنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أيّ عائق (الجندي، ٢٠١٠، ص ١٣).

٢-١-٢-٣- الحوافز التشجيعية

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدّد نمط السلوك والتصرف الذي يتحقق بإشباع الفرد.

تتمثل الحوافز في الأساليب المُعتمدة للتأثير في سلوك العاملين من قبل القادة، أي أنها التي تحث العاملين على العمل المستمر وجعلهم يؤدّون العمل بشكلٍ إبداعي. تقف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، ويجب أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع. إذًا: تعد الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة، فالحوافز لها أثر كبير في تشجيع العاملين على الإبداع وبذل جهد أكبر لمواجهة المشكلات، ويجب هنا على القيادة المُدركة لأهمية الإبداع تقديم الحوافز بشكلٍ متنوع وعادل، فالحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لأصحاب الأفكار الجديدة لها دور في تشجيع الإبداع بشكلٍ كبير، وبالتالي القائد يجب أن يتعرف على طبيعة الحوافز المثيرة للإبداع لدى العاملين (رزيق، ٢٠١٥، ص ٦٩-٧٢).

٢-١-٢-٤ - التدريب المستمر:

عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محدّدة، تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محدّدة ويعني زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظّمة التي يعملون بها وبرسالتها (القريوتي، ٢٠١٠، ص ١٦٦).

٢-١-٣ - العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

هناك العديد من العوامل المؤثر في القيادة الإدارية أهمها (الظاهر، ٢٠١١، ص ٢٥٧-٢٥٨):

- (١) انخفاض درجة الثقة في الآخرين: وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه.
- (٢) الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتّب على ذلك العديد من الآفات مثل: الميل إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشتت بالرأي وعدم تقبل النقد.
- (٣) الخوف من نجاح الآخرين: الذي يسبّب القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتسيير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.
- (٤) العجز عن تحمل الظروف الصّعبة: ويتسبّب ذلك في إصابة القائد بالانهيار مما يتسبّب في فشله في إدارة الجماعة ويصبح متردداً في اتخاذ القرارات.
- (٥) انخفاض المرونة الفكرية: ويترتّب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التي يواجهها.
- (٦) انخفاض المقدرة الإبداعية: عدم مقدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلّق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو إبداع أساليب لإثراء العلاقات الاجتماعية للحدّ من الصراعات.

- (٧) **ضعف المقدرة التحليلية:** ويترتب على ذلك صعوبة التنبؤ بالأحداث المستقبلية للقائد ما يفقده زمام المبادأة في التعامل وضعف مقدرته على تشخيص الموقف.
- (٨) **غياب التحدي:** ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل: عدم السعي لتنمية خيالاته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.
- (٩) **الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة:** ويترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة، وحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يتمكن من تقديم العون للآخرين.

٢-١-٤ - صفات القائد الإداري الناجح:

يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٩٥ - ٢٩٦).

- (١) **العقيدة الصحيحة:** لأن العقيدة الصحيحة تُهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير والإيمان بالعمل.
- (٢) **الاستناد إلى الحقائق:** القائد الجيد لا يصقّ القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة.
- (٣) **الشورى:** لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- (٤) **الفطنة وبعد النظر:** فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- (٥) **الحرص الشديد:** خصوصاً إذا تعلّق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين فلا ينبغي للقائد أن يتعجّل في اتخاذ القرار.
- (٦) **الشجاعة:** الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، والقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.
- (٧) **القابلية البدنية:** وليس بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم والقوام الرياضي، بل يعني أن لا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وأن يكون القائد بكامل صحته الجسدية والذهنية والعقلية.
- (٨) **القدرة على تحمل المسؤولية:** أن يكون القائد متضرعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين، وأن يكون ذات شخصية قوية لا تتهار أمام المسؤوليات ولا يتهرب منها، بل يواجهها برباطة جأش وبالعلاج الملائم.
- (٩) **معرفة الأصول العلمية للإدارة:** فذلك الطريق نحو النجاح إذا بإلمام القائد بأصول الإدارة، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصّة وما تسفر عنه من خطأ.
- (١٠) **العقلية المنظمة:** التي تستطيع أن تخطّط وتنظّم وتراقب وتنسق.

- (١١) **الشعور الإنساني:** فالقائد الناجح هو القائد الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية.
- (١٢) **القدرة على نيل ثقة الآخرين:** وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله وتابعيه، ويرتبط بهذا أن يثق القائد في قدرات وإمكانات مرؤوسيه وبهذا يكون الشهور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.
- (١٣) **المحبة المتبادلة:** فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه وينعكس ذلك على حبهم له.
- (١٤) **الشخصية النافذة:** التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير وتجذب اهتمامهم وتثير احترامهم.
- (١٥) **الماضي الناصع المجيد:** فالقائد قدوة يحتل مكانة الصدارة في جماعته والكل ينظر إليه ويبحث في ماضيه وحياته الخاصة - ماضيها وحاضرها - ليست له وحده بل ملك الجماعة.

خلاصة المبحث الأول

مما تقدم نستنتج أن القيادة الإدارية بمفهومها العام والشامل أصبحت تمثل مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب، وهي بمثابة قلب الإدارة النابض، وأنه مهما كانت الصعوبات التي تواجهها الإدارة بمختلف أشكالها فإن العبء الأكبر من هذه الصعوبات تقع على كاهل القيادة، فالقيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل أي مؤسسة عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين.

والقيادة الإدارية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان، وتنفذها مؤسسة إنسانية، وتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يبدي القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل وعن قناعة، ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين.

المبحث الثاني الإبداع

تمهيد

٢-٢-١ - مفهوم وأهمية الإبداع.

٢-٢-٢ - عناصر عملية الإبداع.

٢-٢-٣ - الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع.

٢-٢-٤ - مهارات مدير المدرسة المبدع

خلاصة المبحث الثاني

تمهيد

يعد مصطلح الإبداع من أشهر المصطلحات التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث، باعتباره عنصراً موجهاً للطاقة الإنسانية، وأساس في تطوير الأفكار والاستفادة منها. والإبداع هو أرقى مستويات النشاط المعرفي للإنسان وأكثر النواتج أهمية، ويتميز بالجدة والتنوع والأصالة والمرونة، وقد توسع الاهتمام بالإبداع حتى طال جميع القطاعات والمجالات، وأصبح اتجاهاً في العمل الإداري، وسوف يتم في هذا المبحث التعريف بمفهوم الإبداع الإداري وأهميته، ودور قادة المدارس في تنميته لدى المعلمين، ومعوقاته في المدارس.

٢-٢-١ - مفهوم الإبداع وأهميته:

٢-٢-١-١ - مفهوم الإبداع:

بداية لا يمكن للفرد أن يكتب عن الإدارة وأهميتها دون أن يتحدث عن جانب رئيسي فيها، وهو الإبداع.

فهناك من يرى أن الإبداع يعرف بأنه: جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة" (حوامدة وحراشنة، ٢٠٠٦، ص ٤٩٤)

أما (بانعمة، ٢٠١٢، ص ٢٩٦) فقد عرّفته على أنه: "الممارسات السلوكية التي تعبّر عن الأداء الإداري لمدراء المدارس بما يحقق حل المشكلات بطريقة مغايرة، ويسهم في تبني الأفكار الجديدة والسلوكيات التي تسمح بالاستخدامات الجديدة للنشاطات والحلول في العمل التربوي داخل المدارس". ويعرف (الحارثي، ٢٠١٤، ص ٢٩) الإبداع بأنه: قدرات عقلية مثيرة وخلاقة، ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة تضم عناصر المرونة، والمخاطرة، وتسهم بفاعلية في حل المشكلات الفردية والجماعية والمؤسسية داخل المدرسة.

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة للإبداع أنها لا تختلف في جوهرها وتمحورها حول قدرة قادة المدارس على التغيير من خلال امتلاك مهارات وخبرات وقدرات عقلية وفكرية معينة، وقدراتهم على توظيفها بطريقة إبداعية في حل المشكلات وتجديد وتطوير بيئة العمل المدرسي وتحسين أداء العاملين فيها.

٢-٢-١-٢ - أهميته الإبداع:

ظهرت الحاجة إلى الإبداع في المؤسسات التربوية، نتيجة التحديات الكبيرة والظروف المتغيرة التي تواجه المدرسة على جميع المستويات، ووفقاً (الحارثي، ٢٠١٦، ص ٢١) فإن أهمية الإبداع تبرز في

قدرته على حل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل المدرسي تُسهم في زيادة جودته واختصار الوقت والجهد والتكلفة.

وأورد العجلة (٢٠٠٩، ص ١٥)، عدداً من النقاط التي تتضح فيها أهمية الإبداع، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القدرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات المحيطة، ما يمكن المدرسة من الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - تحسين وتطوير الخدمات التنظيمية بما يعود بالنفع على العاملين والمدرسة.
 - تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المدرسة من خلال إتاحة الفرصة لاختبار قدراتهم.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية، من خلال استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، والبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
 - إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - حُسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم.
- ويرى (حريم، ٢٠١٣، ص ٣٤٧) أنَّ المؤسسات المعاصرة على اختلافها أحوج ما تكون للإبداع، نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل، كالمنافسة الشديدة، والعولمة والتعقيد الوظيفي، والتطلعات الإبداعية للعاملين، والتغيرات في بيئات العمل وتطبيقاته. ولا شك أنَّ حاجة المؤسسات التربوية، وفي مقدمتها المدارس، للإبداع، يُعد ضرورة تفرضها التطورات والتغيرات التي لحقت بالتنظيمات المدرسية.
- إنَّ هذه الأسباب تعد دافعاً قوياً للاهتمام بالإبداع فالارتقاء بالتعليم عموماً لا يتحقق دون إبداع يتخطى النظرة التقليدية في إدارة العملية التربوية، لتواكب المستجدات، وتستطيع البقاء وتتمكن من المنافسة.

٢-٢-٢ - عناصر عملية الإبداع:

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، ويظهر تأثيرها في سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العناصر تتمثل في الآتي كما يذكرها (داوود، ٢٠١١)، بأنَّها:

٢-٢-٢-١ - الطلاقة الفكرية:

وهي قدرة المدير على إنتاج مجموعة من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعنى الواحد خلال فترة زمنية محدودة، وتصنف إلى أربعة أنواع أساسية هي الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، طلاقة التداعي، الطلاقة التعبيرية.

وتعرف الطلاقة الفكرية أيضاً بأنها: قدرة الأفراد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة (التكروري، ٢٠١٨، ص ١٢).

٢-٢-٢-٢ - المرونة العقلية:

وهي عكس الجمود العقلي وتعني السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغير المواقف، مهما تنوعت واختلفت. وتعرف أيضاً بأنها: النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتميزة، وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد (بلواني، ٢٠٠٨، ص ٢٠).

٢-٢-٢-٣ - الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة حيث اكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى للبحث عن حل لها. كما تعرف بأنها: الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها (جروان، ٢٠٠٢، ص ١٥٧).

٢-٢-٢-٤ - الأصالة:

وهي عكس التقليدية في تبني الأفكار، وتعني القدرة على إنتاج أفكار حديثة توصف بالتميز، ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول المتكررة للمشكلات، ويمكن الحكم على الأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليد وتميزها. وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجديتها (أهل، ٢٠٠٩، ص ١٩).

٢-٢-٢-٥ - قبول المخاطرة

مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (الصافي، ١٩٩٧، ص ١١٤).

٢-٢-٢-٦ - الإفازة

وتعرف الإفازة على أنها: القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة، أو تنفيذ حل إبداعي لمشكلة بأسلوب إبداعي أيضاً (الحسني، ٢٠٠٩، ص ١٢٥).

٢-٢-٢-٧ - مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

ويقصد به حسب رأي (داوود، ٢٠١١) تخطي مدير المدرسة لأيّ معوقات أو عقبات تقف حائل بينه وبين تحقيق أهدافه، وعدم التنازل عن تحقيق هدفه بل الإصرار عليه مهما فشل أو اعترضته معوقات.

٢-٢-٣ - الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع

تشير (العساف، ٢٠٠٤) أنّه يمكن إيجاز أهم الخصائص المميّزة للمدير المبدع فيما يلي:

(١) الرؤية الإبداعية والتي تقوم على القدرة في التّصوّر والتّخيل واختيار البدائل للتعامل مع المشاكل وتجريبها.

(٢) أن يتحلّى مدير المدرسة بالثقة بالنفس وبالأخريين فالإدارة المبدعة تتوقع الفشل كما تتوقع النجاح ولكن ما يميّزها أنّها لا تستسلم بسهولة.

(٣) القدرة على مواكبة التّغيير والتّطوير حسب ما تقتضيه متطلبات العصر.

(٤) المرونة والقدرة على التكيف والتّجريب والتّجديد.

(٥) الجرأة في إبداء الرّأي، وتقديم مقترحاته فهو يؤمن بمفهوم الحرية في إبداء الرّأي.

(٦) على الإدارة المدرسية المبدعة ألا تفرض سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين.

٢-٢-٤ - مهارات مدير المدرسة المبدع:

٢-٢-٤-١ - مفهوم مدير المدرسة المبدع:

تعدّدت تعريفات مدير المدرسة المبدع وفي هذه الدراسة يمكن تعريفه بأنّه: هو القائد الذي يمتلك رؤية تطويرية متميّزة تختلف عن غيره في إدارته، كما يتصف بسمات قد تكون مكتسبة من خبراته الميدانية أو العلمية أو موروثة، كالحساسية للمشكلات والجديد في الأفكار والمرونة في الحلول والمبادرة والمثابرة لعمل شيء جديد أو وضع حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهه سواء داخل المدرسة أو محيطها الاجتماعي.

ويعرف (حوامدة وحراشنة، ٢٠٠٦، ص ٤٩٧) المدير المبدع بأنّه: "قدرة المدير على إيجاد واستخدام أساليب وأفكار ووسائل ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفّز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل".

٢-٢-٤-٢ - مهارات مدير المدرسة المبدع:

تتطلب وظيفة مدير المدرسة توافر صفات ومهارات معيّنة تختلف عن السّمات الشخصية، لأنّ السّمات هي صفات شخصية ملازمة للشخص أينما ذهب أو حل وتخرج هذه السّمات في المواقف المختلفة التي تمر به سواء في إدارته لعمله أو إدارته في أسرته أو حتّى مجتمعه، لأنّه شيء فطري جُبل عليه.

ويضيف (ابن دهيّش، ٢٠٠٩): أنّ المهارات مكتسبة ونامية حيث تكتسب من خلال الخبرة والتّجربة أو الممارسة التي بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار أو اكتساب مهارات جديدة لم يكن

- يتقنها والتي من شأنها أن تساعد على القيام بمهامه على أكمل وجه، ونظراً لأهمية الدور القيادي الذي يؤديه مدير المدرسة، لذا فإنه يجب أن تتوفر فيه المهارات التالية وهي:
- **المهارات الفنية:** والتي تتمثل في قدرة مدير المدرسة على أداء أعماله، وامتلاكه الجوانب الفنية ومعرفته بأعمال التابعين له من حيث طبيعتها وطرق أداءها ومراحلها، وعلاقتها ومتطلباتها، ومن ثم تحليلها وإدراكها ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجازها.
 - **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التفاعل مع كافة الأفراد العاملين في المدرسة والتعامل معهم، حتى يتمكن من دفعهم إلى القيام بالعمل، كل حسب مستواه العقلي والثقافي.
 - **المهارات الفكرية:** وهي أن يتمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه.
 - **المهارات التنظيمية:** وهي قدرة مدير المدرسة على إلمامه بنظريات التنظيم والتطوير، وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين، وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

خلاصة المبحث الثاني

من خلال ما تقدم نستطيع القول إن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط، وإنما أيضاً في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتعبير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمنظمات خصوصاً في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة ورفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى أفضل أداء وزيادة قدرتها التنافسية.

المبحث الثالث
العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع
في المدارس الحكومية

تمهيد

٢-٣-١ - علاقة القيادة الإدارية بالإبداع

٢-٣-٢ - دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية

خلاصة المبحث الثالث

تمهيد

في ظل ما تشهده المؤسسات على اختلاف أنواعها من تطورات تكنولوجية عالمية في جميع المجالات ومن أهمها، قطاع التربية والتعليم، ونظراً لما يتمتع به هذا القطاع من خصوصية من تربية النشء كان لابد من إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة والتي تحقّق التنمية المنشودة.

وتُعتبر القيادة الإدارية بمثابة المحرك الأساسي والمحور الأهم، الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات التربوية والتعليمية، وبالتالي وجب على تلك القيادة أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها وهي مطالبة بإعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتل على الإبداع والتجديد.

إذ إنّ الإبداع يعد حاجة ملحة لكل مؤسسة تربوية وتعليمية تريد والاستمرار والنمو والتنافس في ظل التقدم والتطور المتسارع.

وهناك حاجة ملحة إلى وجود قادة غير تقليدين بل قادة مبدعون بمهارات عالية تتلاءم مع متطلبات البيئة الحالية، التي أهم ما يميّزها الإبداع الذي يعد أحد أهم وأفضل المهارات القيادية والمحرك الرئيس للابتكار والانطلاق بالمؤسسة نحو التميّز والاستمرارية داخل سوق المنافسة المحلية والعالمية. (آمال، ٢٠١٨، ص ١).

٢-٣-١ - العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع.

إنّ المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أنّ قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة بمعنى آخر أنّ هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي. إنّ كثيراً من الاختلافات موجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أيّ عامل تنظيمي آخر، وإنّ قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطي، زيادة على ذلك فإنّ القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة، كما أنّ سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتّى يتمكّن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله، إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً في حين أنّ قادتهم لا يزال يتشبّث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدّد التفكير وأن يزرع روح التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتّى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم (آمال، ٢٠١٨، ص ٥٤).

٢-٣-٢ - دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية، التي طالت جميع مناحي الحياة ولا سيّما المجال التربوي التعليمي، حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف، بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة

في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلّم والبحث والابتكار والإبداع، كما تسعى المدرسة الحديثة كمؤسسة تربوية اجتماعية إلى تحقيق النّمو المتكامل لشخصية التلميذ معرفياً، ووجدانياً ومهارياً، وعليه فإنّها تعلّم التلميذ كيف يفكر، وكيف يكون باحثاً مبدعاً، وهذا ما يجب السّعي إليه لتنمية القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتّى المجالات.

والقيادة الإدارية (المدرسية) التي تدير هذه المدرسة لا بدّ أن تكون قادرة على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات والفعاليات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتّحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتّحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها، ما ينعكس ذلك إيجاباً على تصرفات الطلبة وتفكيرهم وإبداعاتهم.

إنّ مدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حدّ معيّن من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداء لعمله بإخلاص، إذ لا بدّ أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيّف مع متطلبات العصر، من خلال تفجيّره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته وفي تحركاته في المجتمع المدرسي (شقور، ٢٠٠٢).

فالإبداع والابتكار من الضرورات، والعناصر المهمة، والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري.

لذا فإنّ الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكلّ ثقة وبدون تخوف متجدّد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمثّلوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (أبو الوفا، ٢٠٠٦، ص ١٥٧).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض البلاد العربية، إلا أنّها لا تزال جهوداً محدودة، وغير كافية لتحقيق الرعاية المطلوبة للإبداع والمبدعين، ومع هذا فما نشهده من جهود مخلصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين من تحويل مدارسنا من مدارس تقليدية إلى مدارس فعّالة، يجد فيها كل تلميذ الرعاية التي تناسب قدراته واستعداداته وميوله وتسهم بدور فعّال في رعاية المبدعين والمتفوقين .

كما تسهم تنمية الإبداع في تحقيق الذات، وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النّمو الإنساني، كما أنّ المبدعين يساهمون في إنتاجية المجتمع برمته، ثقافياً وعلمياً واقتصادياً، واعتبار الإبداع هدفاً تربوياً يعد من ضروريات العملية التعليمية، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات (الزبيدي، ٢٠٠١).

وفي الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بتطبيق الإبداع في المدرسة ومحاولة الإجابة عن سؤال جوهري وهو: كيف تبث وزارة التربية روح الإبداع في عقول التلاميذ؟ والإجابة عن هذا السؤال تتطلب "الاهتمام بالمعلم وإعداده وتدريبه، فالمعلم لابد أن يكون مبدعاً لكي يكون قادراً على تنفيذ المنهج على نحو إبداعي، ويكون قادراً على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، ولابد أن يكون المعلم قادراً على تبني إستراتيجية تنمية الإبداع وكيفية قياسه".

الخلاصة:

وأخيراً: يتوجب على المدارس الحكومية السورية بشكل عام، ومدارس مدينة دمشق موضوع الدراسة على وجه الخصوص أن تسعى إلى تحقيق تطوّر نوعي في العملية التربوية والتعليمية وتطوير العاملين فيها، ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين من مديرين ومدرسين ليكونوا أعضاء فاعلين في مجتمعهم.

إذ إن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين معه، ويلهب فيهم المشاركة الفعّالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجلي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة الذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، وذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءاً بمنهج الدراسة والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث والعينة وكيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات، والاجابة عن تساؤلات البحث وفرضياته، وفي النهاية تحديد النتائج والتوصيات.

٣-١- مجتمع وعينة البحث:

٣-١-١- مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة البحث. وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتكوّن من جميع العاملين من مديريين وإداريين ومرشدين ومدرسين في المدارس الحكومية في مديرية تربية مدينة دمشق.

٣-١-٢- عينة البحث:

عينة البحث هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ويتم اختيارها بطريقة معينة، ويتم إجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخلاص النتائج، وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي (عبيدات وآخرون، ١٩٩٩م، ص ٨٤)، كما أنها نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات (الطائي، ٢٠١٢م، ص ٢).

ونظراً لتعدد المناطق في مديرية تربية مدينة دمشق تم اختيار منطقة قاسيون من المناطق التربوية في مديرية تربية مدينة دمشق، وضمن منطقة قاسيون والتي تضم (مشروع دمر - دمر البلد - قدسيا) تم اختيار عينة عشوائية من المدارس حيث بلغ عددها (١٢) مدرسة، وتم توزيع استبيانات على العاملين الإداريين والمدرسين في هذه المدارس، حيث تم توزيع (١٦٠) استبيان تم استعادة منها (١٥١) بنسبة (٩٣.٣٥٪) تم استبعاد منها (٦) استبيان لعدم استكمال الإجابة على بعض الأسئلة وعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يستقر حجم العينة على (١٤٥) مفردة.

٣-٢- أداة الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة للدراسة، كون أن الدراسة هدفت إلى دراسة أثر

القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، ولأجل ذلك تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر وسيلة لجمع المعلومات، وتستخدم كثيراً في البحوث الميدانية، وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي، ويتمثل الاستبيان في جملة من الأسئلة، والذي يقسم في البحث الحالي إلى الأقسام التالية:

الأول: معلومات شخصية (الجنس - العمر - الخبرة - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي).

الثاني: تمكين العاملين ويشمل ٨ أسئلة.

الثالث: الحوافز التشجيعية ويشمل ١٠ أسئلة.

الرابع: الاتصال الفعال ويشمل ١٠ أسئلة.

الخامس: التدريب المستمر ويشمل ١٠ أسئلة.

السادس: الإبداع ويشمل ١٧ سؤال.

وتضمنت هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة كمقياس (ليكرت)

Likerete الخماسي حيث سيتم إعطاء درجة للإجابة لكل خيار، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١)

مستوى قياس عبارات الاستبيان

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

٣-٣-٣ صدق الأداة:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات محمد وآخرون، ٢٠٠١م، ص ١٧٩)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

٣-٣-١ الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري صدق الاستبيان من وجهة نظر المحكمين وهو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة (الجرجاني، ٢٠١٠م، ص ١٠٧) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية والاحصائية في المعهد العالي للتنمية الإدارية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

٣-٢-٢- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتحديد مدى الصدق الداخلي للمقاييس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه بعد حذف العبارة من المحور، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1، +1)، فأظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لعبارة الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.01) وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان صادقة في قياس الظاهرة.

٣-٢-٣- صدق الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم (٢)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات تمكين العاملين والدرجة الكلية للمحور

تمكين العاملين		
معامل ارتباط بيرسون	0.749**	العاملون في المدارس الحكومية أكثر معرفة بالأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.769**	توفر المدارس الحكومية للعاملين فيها المشاركة الحقيقية في العمل واتخاذ القرار.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.873**	تزود المدارس الحكومية العاملين فيها بالثقة والتقدير والدعم أكثر من المدارس الخاصة.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.901**	تشجع المدارس الحكومية العاملين فيها على التنمية الذاتية ليكونوا أكثر تمكيناً ومشاركة في العمل.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.873**	الاعتراف والتقدير للجهد المبذول للعاملين أكثر انتشاراً في المدارس الحكومية.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.705**	تصرفات القادة في المدارس الحكومية مشجعة للعمل الجماعي وفرق العمل.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.751**	يتعزز شعور العاملين في المدارس الحكومية بالتمكين والمشاركة الفعالة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
قيمة المعنوية	0.001	
معامل ارتباط بيرسون	0.831**	تشجع بيئة العمل الحكومي العاملين على النمو والتحسين المستمر.
قيمة المعنوية	0.001	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور تمكين العاملين والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٢-٢- صدق الاتساق الداخلي الحوافز التشجيعية:

الجدول رقم (3)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الحوافز التشجيعية والدرجة الكلية للمحور

الحوافز التشجيعية		
الحوافز المقدمة للعاملين في المدارس الحكومية تتناسب مع الجهد المبذول.	معامل ارتباط بيرسون	.683**
	قيمة المعنوية	0.000
يبدى العاملون في المدارس الحكومية الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز.	معامل ارتباط بيرسون	.651**
	قيمة المعنوية	0.000
يسود المدارس الحكومية نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية.	معامل ارتباط بيرسون	.775**
	قيمة المعنوية	0.000
يرى العاملون في المدارس الحكومية أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	معامل ارتباط بيرسون	.705**
	قيمة المعنوية	0.000
الحوافز في المدارس الحكومية تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظّمة.	معامل ارتباط بيرسون	.768**
	قيمة المعنوية	0.000
الحوافز التي تقدم للعاملين في المدارس الحكومية تتصف بالمرونة.	معامل ارتباط بيرسون	.663**
	قيمة المعنوية	0.000
يبدى العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز التشجيعية.	معامل ارتباط بيرسون	.709**
	قيمة المعنوية	0.000
تعمل المدارس الحكومية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.	معامل ارتباط بيرسون	.697**
	قيمة المعنوية	0.000
تقدم المدارس الحكومية مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.	معامل ارتباط بيرسون	.724**
	قيمة المعنوية	0.000
يهتم العاملون في المدارس الحكومية بالحصول على الحوافز المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).	معامل ارتباط بيرسون	.666**
	قيمة المعنوية	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الحوافز التشجيعية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٣-٢-٣ - صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصال الفعال:

الجدول رقم (٤)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمحور

الاتصال الفعال		
٠.٦٦٩**	معامل ارتباط بيرسون	- يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧١٠**	معامل ارتباط بيرسون	- تعتمد إدارة المدرسة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧٥٥**	معامل ارتباط بيرسون	- تستخدم إدارة المدرسة أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٨٢٠**	معامل ارتباط بيرسون	- يتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧٣٨**	معامل ارتباط بيرسون	- يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧١١**	معامل ارتباط بيرسون	- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين عملية مساعدة في اتخاذ القرار.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧٧٦**	معامل ارتباط بيرسون	- الاتصالات الفعالة أحد أهم العوامل المنمية لسلوكيات العاملين في المدارس الحكومية من حيث وضوحها وتوافر المعلومات الوافية وتداولها، وفهم طبيعة العمل في المدارس الحكومية.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧١٧**	معامل ارتباط بيرسون	الاتصال المباشر وجهاً لوجه هو أفضل أنواع الاتصال.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٦٨٥**	معامل ارتباط بيرسون	- استخدام لوحات الإعلانات في المدارس الحكومية يحقق الاتصال الفعال مع العاملين بأقل التكاليف.
٠.٠٠٠	قيمة المعنوية	
٠.٧٠٤**	معامل ارتباط بيرسون	استخدام الفاكس في المدارس الحكومية يحقق الاتصال بفاعلية وسرعة
٠.٠٠١	قيمة المعنوية	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٣-٢-٤ - صدق الاتساق الداخلي لمحور التدريب المستمر:

الجدول رقم (٥)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب المستمر والدرجة الكلية للمحور

التدريب المستمر		
0.815**	معامل ارتباط بيرسون	- تحرص إدارة المدرسة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم.
0.000	قيمة المعنوية	
0.860**	معامل ارتباط بيرسون	- توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة
0.000	قيمة المعنوية	
0.794**	معامل ارتباط بيرسون	- تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.
0.000	قيمة المعنوية	
0.887**	معامل ارتباط بيرسون	- تحرص إدارة المدرسة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين لديها.
0.000	قيمة المعنوية	
0.820**	معامل ارتباط بيرسون	- تهتم إدارة المدرسة بالتدريب باعتباره يساعد على تحسين أداء العاملين وكفاءتهم.
0.000	قيمة المعنوية	
0.814**	معامل ارتباط بيرسون	- تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة من قبل إدارة المدرسة.
0.000	قيمة المعنوية	
0.762**	معامل ارتباط بيرسون	- يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.
0.000	قيمة المعنوية	
0.704**	معامل ارتباط بيرسون	- تخصص إدارة المدرسة ميزانية واضحة لبرامج تدريب العاملين.
0.000	قيمة المعنوية	
0.739**	معامل ارتباط بيرسون	- يحرص العاملون في المدرسة على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج التدريبية المرسومة
0.000	قيمة المعنوية	
0.695**	معامل ارتباط بيرسون	- تعتبر إدارة المدرسة التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومبدعة.
0.000	قيمة المعنوية	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٥) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب المستمر والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٢-٥- صدق الاتساق الداخلي لمحور الابداع:

الجدول رقم (٦)

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الابداع والدرجة الكلية للمحور

الإبداع		
0.671**	معامل ارتباط بيرسون	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.

0.000	قيمة المعنوية	
.649**	معامل ارتباط بيرسون	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل في المدرسة.
0.231	قيمة المعنوية	
.711**	معامل ارتباط بيرسون	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.
0.000	قيمة المعنوية	
.680**	معامل ارتباط بيرسون	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في المدرسة.
0.000	قيمة المعنوية	
.605**	معامل ارتباط بيرسون	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
0.000	قيمة المعنوية	
.778**	معامل ارتباط بيرسون	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
0.000	قيمة المعنوية	
.756**	معامل ارتباط بيرسون	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
0.000	قيمة المعنوية	
.690**	معامل ارتباط بيرسون	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
0.000	قيمة المعنوية	
.699**	معامل ارتباط بيرسون	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وأخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.
0.000	قيمة المعنوية	
.727**	معامل ارتباط بيرسون	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.
0.000	قيمة المعنوية	
.698**	معامل ارتباط بيرسون	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
0.000	قيمة المعنوية	
.688**	معامل ارتباط بيرسون	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
0.000	قيمة المعنوية	
.776**	معامل ارتباط بيرسون	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
0.000	قيمة المعنوية	
.731**	معامل ارتباط بيرسون	لدى القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
0.000	قيمة المعنوية	
.676**	معامل ارتباط بيرسون	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
0.000	قيمة المعنوية	
.750**	معامل ارتباط بيرسون	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .
0.000	قيمة المعنوية	
.783**	معامل ارتباط بيرسون	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
0.000	قيمة المعنوية	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$.

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٥) نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الابداع والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

٣-٤- ثبات الأداة:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية بهدف التأكد من ثبات المقاييس في قياس أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق، وأيضاً للتأكد من إجابات عينة الدراسة ستكون واحدة إذا كرر تطبيقها على نفس الأفراد، أي أن المقاييس تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص٩٧)، وأوضحت النتائج أن المقاييس قد أوفت بجميع الشروط اللازمة لاعتبارها صالحة للاستخدام وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٣-٤-١- ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (٧)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	
0.898	8	تمكين العاملين
0.860	10	الحوافز التشجيعية
0.864	10	الاتصال الفعال
0.912	10	التدريب المستمر
0.883	17	الإبداع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن جميع قيم الثبات تتمتع بثبات ومن القيم الموجود في الجدول رقم (٧) نجد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣-٤-٢- ثبات الأداة باستخدام جوتمان للتجزئة النصفية:

الجدول رقم (٨)

معامل ثبات جوتمان للتجزئة النصفية لكل محور من محاور الدراسة

قيمة معامل جوتمان	عدد البنود الزوجية	عدد البنود الفردية	
0.917	4	4	تمكين العاملين
0.766	5	5	الحوافز التشجيعية
0.873	5	5	الاتصال الفعال

التدريب المستمر	5	5	0.867
الإبداع	8	9	0.830

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٨) نجد أن قيمة معامل جوتمان للتجزئة النصفية معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. من خلال دراسة الصدق والثبات لأداة الدراسة تكون استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (٢) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٣-٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. الثبات بالاتساق بالداخلي والثبات بالتجزئة النصفية.

٢. الجداول التكرارية والنسبية والأشكال البيانية.

٣. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٤. اختبارات الإحصاء الاستدلالي: ومنها:

— اختبار "ت" ستيودنت.

— اختبار تحليل التباين الأحادي.

— اختبار أقل فرق معنوي (LSD) .

— مستوى الدلالة.

— معامل ارتباط بيرسون.

— الانحدار البسيط.

٣-٦- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

٣-٦-١- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (9)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب الجنس

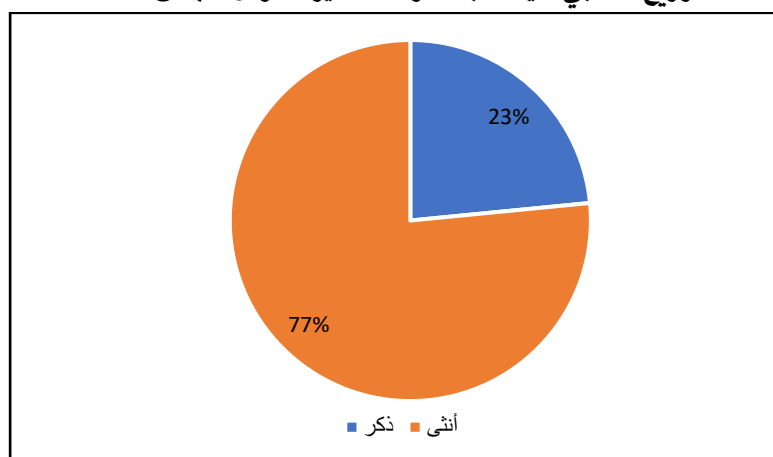
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
23%	34	ذكر
77%	111	أنثى
100%	145	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (٩) توزع أفراد عينة الدراسة إلى ذكور وإناث بنسب مختلفة حيث بلغت نسبة الإناث (77%) مقابل (23%) نسبة الذكور، وتفسر النتيجة السابقة بأن الإناث يرغبن بالتدريس والعمل التربوي أكثر من الذكور، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (٢)

التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الجنس



٣-٦-٢ - توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

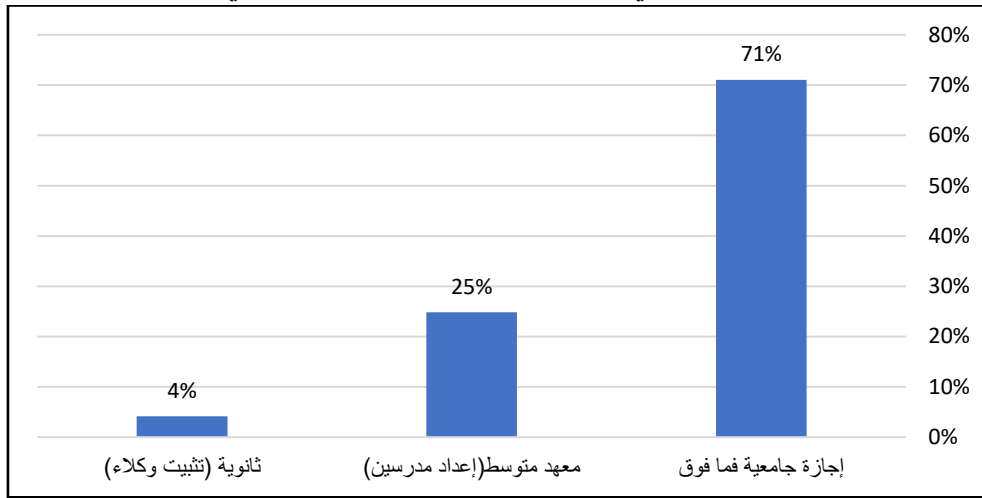
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إجازة جامعية فما فوق	103	71%
معهد متوسط (إعداد مدرسين)	36	25%
ثانوية (تثبيت وكلاء)	6	4%
المجموع	145	100%

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن أغلب أفراد العينة يحملون الإجازة الجامعية فما فوق بنسبة (71%)، و(25%) يحملون درجة المعهد المتوسط (إعداد مدرسين)، و(6%) شهادتهم ثانوية (تثبيت وكلاء)، وتفسر النتيجة السابقة نتيجة اتباع سياسة التعمق التربوي للمدرسين حملة شهادة أهلية التعليم ونتيجة لذلك ارتفع المستوى التعليمي للكادر التدريسي وأصبحوا من حملة الإجازة الجامعية أما النسبة القليلة من حملة الشهادة الثانوية فتعزى لالتحاق المعلمين أيضاً ضمن برامج التعليم المفتوح بشكل فرادي بالإضافة إلى توافر خريجي الجامعات دون الحاجة إلى حملة الشهادة الثانوية والمعاهد المتوسطة، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (٣)

التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



٣-٦-٣- توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم (١١)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

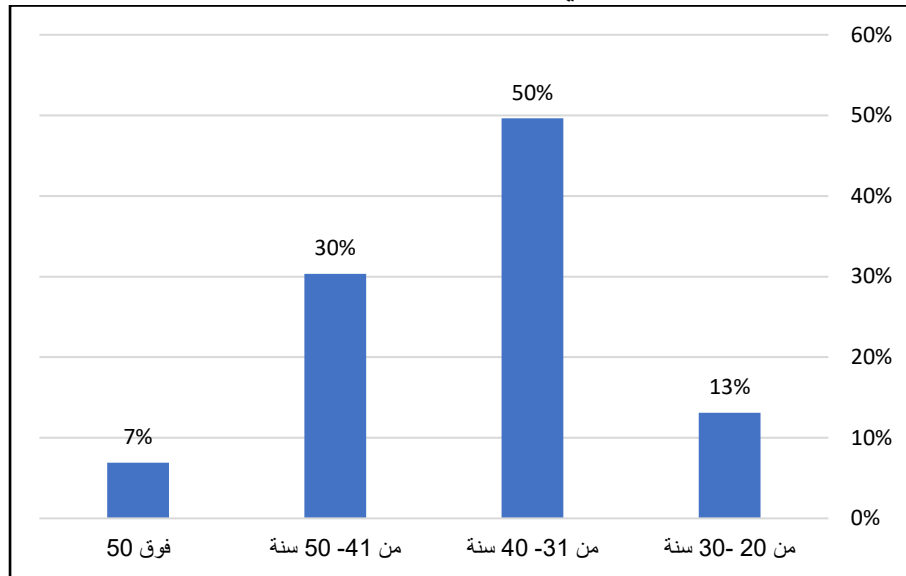
النسبة المئوية	التكرار	العمر
13%	19	من ٢٠ - ٣٠ سنة
50%	72	من ٣١ - ٤٠ سنة
30%	44	من ٤١ - ٥٠ سنة
7%	10	فوق ٥٠
100%	145	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

تبين من خلال الدراسة الميدانية أن نصف أفراد العينة من الفئة العمرية (من ٣١ وحتى ٤٠ سنة) بنسبة (50%)، أما أفراد العينة من الفئة العمرية (من ٤١ وحتى ٥٠ سنة) بلغت نسبتهم (30%)، وفي المرتبة الثالثة أفراد العينة من الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) بلغت نسبتهم (13%)، وأخيراً أفراد العينة الذين أعمارهم فوق ٥٠ سنة بلغت نسبتهم (7%)، ويعود السبب لارتفاع نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم أكبر من ٣٠ سنة إلى بقاء الكادر التدريسي فترات طويلة ضمن المدارس التي تم تعيينهم ضمنها لأسباب تتعلق بالقرب من السكن وتعليم أبناءهم ضمن نفس المدارس، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (٤)

التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب متغير العمر



٣-٦-٤- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٢)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

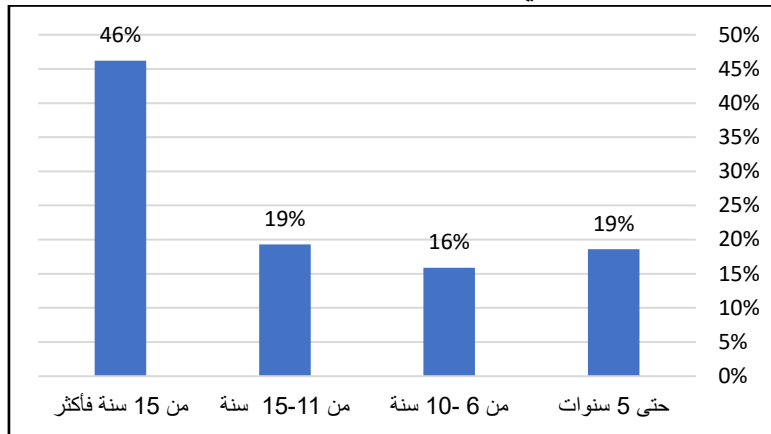
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
حتى ٥ سنوات	27	19%
من ٦ - ١٠ سنة	23	16%
من ١١ - ١٥ سنة	28	19%
من ١٥ سنة فأكثر	67	46%
المجموع	145	100%

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فتبين من نتائج الدراسة أن (46%) من أفراد العينة لديهم خبرة عملية من ١٥ سنة فأكثر، وفي المرتبة الثانية الذين لديهم خبرة (من ١١ وحتى ١٥ سنة) و(حتى ٥ سنوات) بنسبة (19%)، ثم الذين لديهم خبرة (من ٦ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (16%)، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة متغير العمر، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (٥)

التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



٣-٦-٥- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (١٣)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

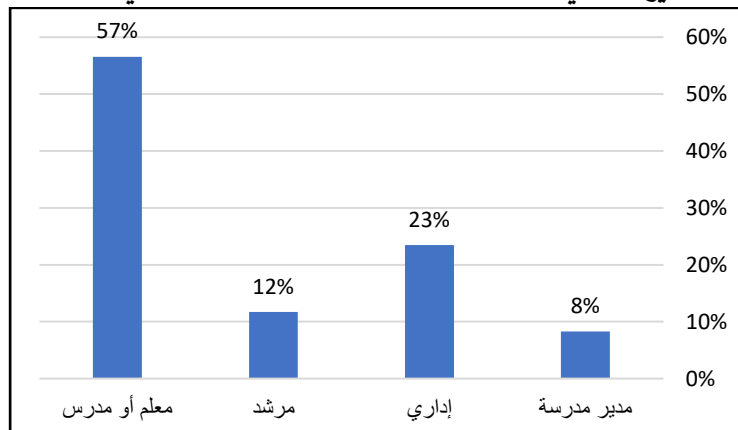
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
8%	12	مدير مدرسة
23%	34	إداري
12%	17	مرشد
57%	82	معلم أو مدرس
100%	145	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

بينت الدراسة الميدانية أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من فئة المعلمين بنسبة (57%)، يليها في المرتبة الثانية فئة الإداريين بنسبة (23%)، ثم فئة المرشد (12%)، وأخيراً المدراء بنسبة (8%)، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (٦)

التوزيع النسبي لعينة البحث وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي



٣-٧- توصيف متغيرات البحث (مقاييس النزعة المركزية):

(١) لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم (١٤)

التوزع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور تمكين العاملين

اتجاه الإجابات	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تمكين العاملين
موافقة	4.14	48	81	4	12	0	١- العاملون في المدارس الحكومية أكثر معرفة بالأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
		33.10%	55.86%	2.76%	8.28%	0.00%	النسبة المئوية
محايدة	3.14	7	67	20	42	9	٢- توفر المدارس الحكومية للعاملين فيها المشاركة الحقيقية في العمل واتخاذ القرار.
		4.83%	46.21%	13.79%	28.97%	6.21%	النسبة المئوية
محايدة	2.90	9	46	22	57	11	٣- تزود المدارس الحكومية العاملين فيها بالثقة والتقدير والدعم أكثر من المدارس الخاصة.
		6.21%	31.72%	15.17%	39.31%	7.59%	النسبة المئوية
محايدة	2.86	7	51	21	46	20	٤- تشجع المدارس الحكومية العاملين فيها على التنمية الذاتية ليكونوا أكثر تمكينا ومشاركة في العمل.
		4.83%	35.17%	14.48%	31.72%	13.79%	النسبة المئوية
عدم موافقة	2.52	9	20	31	62	23	٥- الاعتراف والتقدير للجهد المبذول للعاملين أكثر انتشارا في المدارس الحكومية.
		6.21%	13.79%	21.38%	42.76%	15.86%	النسبة المئوية
محايدة	3.38	10	69	41	11	12	٦- تصرفات القادة في المدارس الحكومية مشجعة للعمل الجماعي وفرق العمل
		6.99%	48.25%	28.67%	7.69%	8.39%	النسبة المئوية
موافقة	3.48	14	77	25	23	6	٧- يتعزز شعور العاملين في المدارس الحكومية بالتمكين والمشاركة الفعالة من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
		9.66%	53.10%	17.24%	15.86%	4.14%	النسبة المئوية
محايدة	3.14	13	49	35	41	7	٨- تشجع بيئة العمل الحكومي العاملين على النمو والتحسين المستمر.
		8.97%	33.79%	24.14%	28.28%	4.83%	النسبة المئوية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

١. بالنسبة للعبارة رقم (٥) نجد أن متوسطها أكبر من (1.80) وأقل من (2.59) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.
٢. بالنسبة للعبارة (٢-٣-٤-٦-٨) نجد أن متوسطها أكبر من (2.60) وأقل من (3.39) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على هذه العبارات.

٣. بالنسبة للعبارات (١ - ٧) نجد أن متوسطها أكبر من 3.40 وأصغر من 4.20 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.

كما تم حساب المتوسط الحسابي لمحور تمكين العاملين فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (0.778) وهو يعبر عن تمكين العاملين بشكل متوسط في المدارس الحكومية في مدينة دمشق حسب رأي أفراد العينة، ويعود السبب في النتيجة السابقة إلى القرارات الوزارية التي لا تشرك المعلم في اتخاذ القرار والمشاركة في العمل الإداري وتصرفات القادة في المدارس مقيدة بتعليمات مديريات التربية والقرارات الوزارية وليست من ضمن صلاحيات الإدارة اتخاذ أي قرار من تتعلق بالعملية التربوية التعليمية، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين العاملين

تمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	المدى	أصغر قيمة	أكبر قيمة
	3.19	3.25	0.778	3.5	1.5	5

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

٢) لمحور الحوافز التشجيعية:

الجدول رقم (١٦)

التوزع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز التشجيعية

الحوافز التشجيعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	اتجاه الإجابات
١- الحوافز المقدمة للعاملين في المدارس الحكومية تتناسب مع الجهد المبذول.	40	73	8	19	3	2.10	عدم موافقة
	27.97%	51.05%	5.59%	13.29%	2.10%		
٢- يبدي العاملون في المدارس الحكومية الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز.	15	44	25	56	5	2.94	محايدة
	10.34%	30.34%	17.24%	38.62%	3.45%		
٣- يسود المدارس الحكومية نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية.	20	75	29	20	1	2.36	عدم موافقة
	13.79%	51.72%	20.00%	13.79%	0.69%		
٤- يرى العاملون في المدارس الحكومية أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.	16	66	19	35	9	2.69	محايدة
	11.03%	45.52%	13.10%	24.14%	6.21%		
٥- الحوافز في المدارس الحكومية تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظّمة.	18	71	24	27	3	2.48	عدم موافقة
	12.59%	49.65%	16.78%	18.88%	2.10%		
٦- الحوافز التي تقدم للعاملين في المدارس الحكومية تتصف بالمرونة.	18	79	28	19	1	2.35	عدم موافقة
	12.41%	54.48%	19.31%	13.10%	0.69%		
٧- يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز التشجيعية.	4	39	35	55	12	3.22	محايدة
	2.76%	26.90%	24.14%	37.93%	8.28%		

محايدة	3.12	7	59	34	34	11	العدد	٨- تعمل المدارس الحكومية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
		4.83%	40.69%	23.45%	23.45%	7.59%	النسبة المئوية	
محايدة	2.70	7	40	21	57	20	العدد	٩- تقدم المدارس الحكومية مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
		4.83%	27.59%	14.48%	39.31%	13.79%	النسبة المئوية	
موافقة	3.70	19	84	24	16	2	العدد	١٠- يهتم العاملون في المدارس الحكومية بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).
		13.10%	57.93%	16.55%	11.03%	1.38%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

١. بالنسبة للعبارات رقم (١ - ٣ - ٥ - ٦) نجد أن متوسطها أكبر من (1.80) وأقل من (2.59) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارات.
٢. بالنسبة للعبارات (٢ - ٤ - ٧ - ٨ - ٩) نجد أن متوسطها أكبر من (2.60) وأقل من (3.39) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على هذه العبارات.
٣. بالنسبة للعبارة (١٠) نجد أن متوسطها أكبر من 3.40 وأصغر من 4.20 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

كما تم حساب المتوسط الحسابي لمحور الحوافر التشجيعية فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.74) بانحراف معياري (0.673) وهو يعبر عن وجود الحوافر التشجيعية بشكل متوسط في المدارس الحكومية في مدينة دمشق حسب رأي أفراد العينة، وتفسر النتيجة السابقة بأنه توجد حوافر تشجيعية مطبقة في المدارس بشكل متوسط، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوافر التشجيعية

أكبر قيمة	أصغر قيمة	المدى	الانحراف المعياري	الوسط	المتوسط الحسابي	الحوافر التشجيعية
5	1.1	3.9	0.673	2.7	2.74	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

٣) لمحور الاتصال الفعال:

الجدول رقم (١٨)

التوزع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاتصال الفعال

الاتصال الفعال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	اتجاه الإجابات
١- يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	0	8	15	91	31	4.00	موافقة
	0.00%	5.52%	10.34%	62.76%	21.38%		
	2	3	12	102	26	4.01	موافقة

		17.93%	70.34%	8.28%	2.07%	1.38%	النسبة المئوية	٢- تعتمد إدارة المدرسة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.
موافقة	3.98	31	88	20	4	2	العدد	٣- تستخدم إدارة المدرسة أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة.
		21.38%	60.69%	13.79%	2.76%	1.38%	النسبة المئوية	
موافقة	3.94	27	90	22	5	1	العدد	٤- يتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.
		18.62%	62.07%	15.17%	3.45%	0.69%	النسبة المئوية	
موافقة	3.89	30	85	16	12	2	العدد	٥- يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل.
		20.69%	58.62%	11.03%	8.28%	1.38%	النسبة المئوية	
موافقة	3.59	19	76	25	21	4	العدد	٦- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين عملية مساعدة في اتخاذ القرار.
		13.10%	52.41%	17.24%	14.48%	2.76%	النسبة المئوية	
موافقة	3.87	21	94	23	4	3	العدد	٧- الاتصالات الفعالة أحد أهم العوامل المنمية لسلوكيات العاملين في المدارس الحكومية من حيث وضوحها وتوافر المعلومات الوافية وتداولها، وفهم طبيعة العمل في المدارس الحكومية.
		14.48%	64.83%	15.86%	2.76%	2.07%	النسبة المئوية	
موافقة	4.20	49	81	10	5	0	العدد	٨- الاتصال المباشر وجهاً لوجه هو أفضل أنواع الاتصال.
		33.79%	55.86%	6.90%	3.45%	0.00%	النسبة المئوية	
موافقة	3.47	17	60	47	16	5	العدد	٩- استخدام لوحات الإعلانات في المدارس الحكومية يحقق الاتصال الفعال مع العاملين بأقل التكاليف.
		11.72%	41.38%	32.41%	11.03%	3.45%	النسبة المئوية	
عدم موافقة	2.14	3	21	24	43	54	العدد	١٠- استخدام الفاكس في المدارس الحكومية يحقق الاتصال بفاعلية وسرعة
		2.07%	14.48%	16.55%	29.66%	37.24%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

١. بالنسبة للعبارة رقم (١٠) نجد أن متوسطها أكبر من (1.80) وأقل من (2.59) وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.
 ٢. بالنسبة للعبارة (١- ٢- ٣- ٤- ٥- ٦- ٧- ٨- ٩) نجد أن متوسطها أكبر من 3.40 وأصغر من 4.20 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.
- كما تم حساب المتوسط الحسابي لمحور الاتصال الفعال فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.547) وهو يعبر عن وجود اتصال فعال بشكل جيد في المدارس الحكومية في مدينة دمشق حسب رأي أفراد العينة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الفعال

الاتصال الفعال	المتوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	المدى	أصغر قيمة	أكبر قيمة
	3.71	3.7	0.547	3.5	1.5	5

٤) لمحور التدريب المستمر:

الجدول رقم (٢٠)

التوزع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب المستمر

التدريب المستمر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	اتجاه الإجابات
١- تحرص إدارة المدرسة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم.	العدد	5	20	17	90	13	موافقة
	النسبة المئوية	3.45%	13.79%	11.72%	62.07%	8.97%	
٢- توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	العدد	1	15	25	96	8	موافقة
	النسبة المئوية	0.69%	10.34%	17.24%	66.21%	5.52%	
٣- تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	العدد	0	14	19	102	10	موافقة
	النسبة المئوية	0.00%	9.66%	13.10%	70.34%	6.90%	
٤- تحرص إدارة المدرسة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين لديها.	العدد	4	18	30	82	11	موافقة
	النسبة المئوية	2.76%	12.41%	20.69%	56.55%	7.59%	
٥- تهتم إدارة المدرسة بالتدريب باعتباره يساعد على تحسين أداء العاملين وكفاءتهم.	العدد	4	14	18	96	13	موافقة
	النسبة المئوية	2.76%	9.66%	12.41%	66.21%	8.97%	
٦- تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة من قبل إدارة المدرسة.	العدد	0	18	40	79	8	موافقة
	النسبة المئوية	0.00%	12.41%	27.59%	54.48%	5.52%	
٧- يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	العدد	2	23	50	63	7	محايدة
	النسبة المئوية	1.38%	15.86%	34.48%	43.45%	4.83%	
٨- تخصص إدارة المدرسة ميزانية واضحة لبرامج تدريب العاملين.	العدد	14	46	47	33	4	محايدة
	النسبة المئوية	9.72%	31.94%	32.64%	22.92%	2.78%	
٩- يحرص العاملون في المدرسة على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج التدريبية المرسومة	العدد	0	14	32	86	13	موافقة
	النسبة المئوية	0.00%	9.66%	22.07%	59.31%	8.97%	
١٠- تعتبر إدارة المدرسة التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومبدعة.	العدد	0	10	34	91	10	موافقة
	النسبة المئوية	0.00%	6.90%	23.45%	62.76%	6.90%	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

١. بالنسبة للعبارات رقم (٧ - ٨) نجد أن متوسطها أكبر من (2.60) وأقل من (3.39) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على هذه العبارات.
 ٢. بالنسبة للعبارات (١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٦ - ٩ - ١٠) نجد أن متوسطها أكبر من 3.40 وأصغر من 4.20 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.
- كما تم حساب المتوسط الحسابي لمحور التدريب المستمر فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.606) وهو يعبر عن وجود التدريب المستمر بشكل جيد في المدارس الحكومية في مدينة دمشق حسب رأي أفراد العينة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال الفعال

التدريب المستمر	المتوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	المدى	أصغر قيمة	أكبر قيمة
	3.52	3.8	0.606	2.8	2.2	5

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

٥) لمحور الابداع:

الجدول رقم (٢٢)

التوزع التكراري والنسبي والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور الابداع

الاتجاه الإجابات	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابداع
موافقة	4.12	32	100	11	2	0	العدد
		22.07%	68.97%	7.59%	1.38%	0.00%	النسبة المئوية
محايدة	3.37	11	78	12	41	3	العدد
		7.59%	53.79%	8.28%	28.28%	2.07%	النسبة المئوية
موافقة	4.04	22	111	10	0	2	العدد
		15.17%	76.55%	6.90%	0.00%	1.38%	النسبة المئوية
موافقة	4.05	21	111	12	1	0	العدد
		14.48%	76.55%	8.28%	0.69%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	3.95	18	107	15	5	0	العدد
		12.41%	73.79%	10.34%	3.45%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	4.13	25	114	6	0	0	العدد
		17.24%	78.62%	4.14%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	4.11	32	103	4	6	0	العدد
		22.07%	71.03%	2.76%	4.14%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	4.08	22	113	10	0	0	العدد
		15.17%	77.93%	6.90%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	3.86	8	109	27	1	0	العدد
		5.52%	75.17%	18.62%	0.69%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	4.08	26	107	10	2	0	العدد
		17.93%	73.79%	6.90%	1.38%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	3.94	17	103	24	1	0	العدد
		11.72%	71.03%	16.55%	0.69%	0.00%	النسبة المئوية
موافقة	4.10	25	110	10	0	0	العدد

الاتجاه الإجابات	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الابداع	
		17.24%	75.86%	6.90%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية	أمتك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
موافقة	4.12	25	112	8	0	0	العدد	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.
		17.24%	77.24%	5.52%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية	
موافقة	4.08	31	101	6	7	0	العدد	لدى القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.
		21.38%	69.66%	4.14%	4.83%	0.00%	النسبة المئوية	
موافقة	4.14	28	110	7	0	0	العدد	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
		19.31%	75.86%	4.83%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية	
موافقة	4.19	35	104	4	2	0	العدد	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .
		24.14%	71.72%	2.76%	1.38%	0.00%	النسبة المئوية	
موافقة	4.21	31	114	0	0	0	العدد	لدي القدرة على تنظيم أفكاره.
		21.38%	78.62%	0.00%	0.00%	0.00%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد:

- بالنسبة للعبارات رقم (٢) نجد أن متوسطها أكبر من (2.60) وأقل من (3.39) وهذا يدل على رأي محايد لأفراد العينة على هذه العبارة.
 - بالنسبة للعبارات لباقي العبارات نجد أن متوسطها أكبر من 3.40 وأصغر من 4.20 وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارات.
- كما تم حساب المتوسط الحسابي لمحور الابداع فبلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.343) وهو يعبر عن توافر الابداع بشكل جيد عند المدرسين في المدارس الحكومية في مدينة دمشق حسب رأي أفراد العينة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع

المتوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري	المدى	أصغر قيمة	أكبر قيمة
4.03	4	0.343	1.82	3.06	4.88

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

٣-٨- اختبار فرضيات الدراسة:

٣-٨-١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) لأبعاد القيادة الإدارية (تمكين العاملين، الحوافز التشجيعية، الاتصال الفعال، التدريب المستمر)، على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) لتمكين العاملين كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة تأثير تمكين العاملين كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين تمكين العاملين على اعتباره المتغير المستقل، وتنمية الإبداع على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٤)

قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الإبداع			تمكين العاملين
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.015	0.021	0.146	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢٤) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الإبداع قد بلغت (0.146) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة ضعيفة الشدة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.021)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.015) مما يعني أن المتغير المستقل تمكين العاملين يفسر (1.5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الإبداع، وهذه النسبة ضعيفة جداً، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل تمكين العاملين والمتغير التابع الإبداع:

الجدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين تمكين العاملين والمتغير التابع الإبداع

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
364.	1	0.364	3.131	0.079 ^b
16.618	143	0.116		
16.981	144			

a. المتغير التابع: تمكين العاملين

b. المتغير المستقل: الابداع

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.079) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (تمكين العاملين) لا يؤثر على المتغير التابع (الابداع).

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لا يؤثر تمكين العاملين على الابداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للحوافز التشجيعية كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة تأثير الحوافز التشجيعية على الابداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين الحوافز التشجيعية على اعتباره المتغير المستقل، والابداع على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٦)

قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الابداع			الحوافز التشجيعية
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.003	0.010	0.099	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢٦) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الحوافز التشجيعية والمتغير التابع الابداع قد بلغت (0.099) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، وهذه العلاقة ضعيفة جداً، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.010)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.003) مما يعني أن المتغير المستقل الحوافز التشجيعية يفسر (0.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع الابداع، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الحوافز التشجيعية والمتغير التابع تنمية الابداع:

الجدول رقم (٢٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الحوافز التشجيعية والابداع

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
0.163	1	0.163	1.385	.241b
الانحدار				

البواقي	16.819	143	0.118	
المجموع	16.981	144		

a. المتغير التابع: الابداع

b. المتغير المستقل: الحوافز التشجيعية

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.241) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (الحوافز التشجيعية) غير صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الابداع).

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر للحوافز التشجيعية على الابداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاتصال الفعال كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة تأثير الاتصال الفعال على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين الاتصال الفعال على اعتباره المتغير المستقل، وتنمية الابداع على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٢٨)

قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الابداع			الاتصال الفعال
معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.174	0.180	0.424	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٢٨) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاتصال الفعال والمتغير التابع تنمية الابداع قد بلغت (0.424) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.180)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.174) مما يعني أن المتغير المستقل الاتصال الفعال يفسر (17.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع تنمية الابداع، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل الاتصال الفعال والمتغير التابع تنمية الابداع:

الجدول رقم (٢٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين الاتصال الفعال والابداع

قيمة المعنوية	اختبار ف	متوسط المربعات	عدد درجات الحرية	مجموع المربعات	
.001b	31.392	3.057	1	3.057	الانحدار
		0.097	143	13.925	البواقي
			144	16.981	المجموع

a. المتغير التابع: الابداع

b. المتغير المستقل: الاتصال الفعال

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.001) وهي أصغر من (0.05) مما يعني وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (الاتصال الفعال) صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الابداع).

- درجة تأثير المتغير المستقل الاتصال الفعال على المتغير التابع تنمية الابداع:

الجدول رقم (٣٠)

يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير الاتصال الفعال والابداع

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.001	17.074		.178	3.045	(Constant)
0.001	5.603	0.424	0.048	0.266	الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، فمتغير الاتصال الفعال يؤثر في تنمية الابداع بشكل طردي وبمقدار (0.266).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$y=a+bx$$

$$y=3.045+0.266 x$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في الاتصال الفعال تزيد في تنمية الابداع بمقدار (0.266).

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ورفض الفرضية الابتدائية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاتصال الفعال كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

٤) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب المستمر كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة تأثير التدريب المستمر على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، بين التدريب المستمر على اعتباره المتغير المستقل، وتنمية الإبداع على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٣١)

قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الإبداع			التدريب المستمر
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
0.134	0.018	0.011	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣١) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التدريب المستمر والمتغير التابع تنمية الإبداع قد بلغت (0.134) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل والتابع ضعيفة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.018)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.011) مما يعني أن المتغير المستقل التدريب المستمر يفسر (1.1%) من التغير الحاصل في المتغير التابع تنمية الإبداع، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

– اختبار صلاحية النموذج بين المتغير المستقل التدريب المستمر والمتغير التابع تنمية الإبداع:

الجدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين التدريب المستمر والإبداع

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
.303	1	.303	2.60	.109b
16.678	143	.117		
16.981	144			

a. المتغير التابع: الإبداع

b. المتغير المستقل: التدريب المستمر

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.109) وهي أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين، أي أن المتغير المستقل (التدريب المستمر) غير صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الإبداع).

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: نقبل الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر للتدريب المستمر على الابداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

وبالعودة للفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) α للأبعاد القيادية الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة تأثير أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، بين ابعاد القيادة الإدارية على اعتبارها المتغيرات المستقلة، وتنمية الابداع على اعتباره المتغير التابع، كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (٣٣)

قيم معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

الابداع			المتغيرات المستقلة (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية - الاتصال الفعال - التدريب المستمر)
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	
0.440	0.194	0.170	

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٣) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تنمية الابداع قد بلغت (0.440) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.194)، وبلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.170) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر (17%) من التغير الحاصل في المتغير التابع تنمية الابداع، والنسبة الباقية تفسرها المتغيرات الأخرى.

- اختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تنمية الابداع:

الجدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والابداع

مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار ف	قيمة المعنوية
3.286	4	0.822	8.399	.001 ^b
13.695	140	0.098		
16.981	144			

a. المتغير التابع: الابداع

b. المتغيرات المستقلة (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية - الاتصال الفعال - التدريب المستمر)

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار تحليل التباين (0.001) وهي أصغر من (0.05) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أن المتغيرات المستقلة المتغيرات المستقلة (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية - الاتصال الفعال - التدريب المستمر) جميعها أو واحدة منها على الأقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الابداع).
- درجة تأثير المتغير المستقل الاتصال الفعال على المتغير التابع تنمية الابداع:

الجدول رقم (٣٥)

يبين قيمة ثابت ومعامل الانحدار لتأثير المتغيرات المستقلة على الابداع

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
0.001	14.908		.205	3.057	(Constant)
0.692	.397	.050	.056	.022	تمكين العاملين
0.155	-1.430	-.162	.058	-.083	الحوافز التشجيعية
0.001	5.419	.471	.055	.296	الاتصال الفعال
0.857	.180	.018	.056	.010	التدريب المستمر

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات البرنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بالنسبة لمتغير الاتصال الفعال والثابت وبالتالي المتغير المستقل الوحيد الذي يؤثر على المتغير التابع هو متغير الاتصال الفعال، فمتغير الاتصال الفعال يؤثر في تنمية الابداع بشكل طردي وبمقدار (0.296).

وبالتالي يمكننا صياغة معادلة الانحدار البسيط كما يلي:

$$y=a+bx$$

$$y=3.057+0.296 x$$

وبالتالي زيادة وحدة واحدة في الاتصال الفعال تزيد في تنمية الابداع بمقدار (0.296).

٣-٨-٢- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم استخدمت اختبارات ستيودنت للمقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبارات ستيودنت لمقارنة متوسطي عينتين مستقلتين

أبعاد القيادة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	عدد درجات الحرية	قيمة المعنوية
تمكين العاملين	ذكر	34	3.35	0.69	1.387	143	0.168
	أنثى	111	3.14	0.80			
الحوافز التشجيعية	ذكر	34	2.88	0.71	1.349	143	0.179
	أنثى	111	2.70	0.66			
الاتصال الفعال	ذكر	34	3.61	0.50	-1.195	143	0.234
	أنثى	111	3.74	0.56			
التدريب المستمر	ذكر	34	3.71	0.48	2.110	143	0.037
	أنثى	111	3.46	0.63			

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٦) نجد:

- بالنسبة لبعد تمكين العاملين: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.168) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.
- بالنسبة لبعد الحوافز التشجيعية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.179) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الحوافز التشجيعية تعزى لمتغير الجنس.
- بالنسبة لبعد الاتصال الفعال: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.234) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس.

٤. بالنسبة لبعد التدريب المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.037) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ≥ 0.05 (α) بين آراء أفراد العينة على بعد التدريب المستمر تعزى لمتغير الجنس.

(٢) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير العمر لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية حسب الفئة العمرية، ثم استخدمت اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات أكثر من عینتين مستقلتين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية وفقاً لمتغير العمر ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة

أبعاد القيادة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
تمكين العاملين	من ٢٠ - ٣٠ سنة	19	3.11	0.78	1.565	0.201
	من ٣١ - ٤٠ سنة	72	3.19	0.77		
	من ٤١ - ٥٠ سنة	44	3.10	0.71		
	فوق ٥٠	10	3.68	1.03		
	المجموع	145	3.19	0.78		
الحوافز التشجيعية	من ٢٠ - ٣٠ سنة	19	2.55	0.83	1.689	0.172
	من ٣١ - ٤٠ سنة	72	2.69	0.58		
	من ٤١ - ٥٠ سنة	44	2.83	0.60		
	فوق ٥٠	10	3.07	1.09		
	المجموع	145	2.74	0.67		
الاتصال الفعال	من ٢٠ - ٣٠ سنة	19	4.03	0.43	3.523	0.017
	من ٣١ - ٤٠ سنة	72	3.72	0.51		
	من ٤١ - ٥٠ سنة	44	3.56	0.58		
	فوق ٥٠	10	3.72	0.64		
	المجموع	145	3.71	0.55		
التدريب المستمر	من ٢٠ - ٣٠ سنة	19	3.34	0.88	2.843	0.040
	من ٣١ - ٤٠ سنة	72	3.61	0.49		
	من ٤١ - ٥٠ سنة	44	3.38	0.61		

أبعاد القيادة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
	فوق ٥٠	10	3.83	0.58		
	المجموع	145	3.52	0.61		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٧) نجد:

١. بالنسبة لبعد تمكين العاملين: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.201) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.
٢. بالنسبة لبعد الحوافز التشجيعية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.172) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الحوافز التشجيعية تعزى لمتغير العمر.
٣. بالنسبة لبعد الاتصال الفعال: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.017) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الاتصال الفعال تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة هذه الفروق أين تكمن قامت الباحثة باستخدام الاختبارات البعدية (LSD) كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٨)

نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد الاتصال الفعال حسب متغير العمر

الفرق بين المتوسطات	قيمة المعنوية	العمر	
من ٣١ - ٤٠ سنة	0.023	من ٢٠ - ٣٠ سنة	٠.٣١٤٩١*
من ٤١ - ٥٠ سنة	0.001		
فوق ٥٠	0.137		
من ٤١ - ٥٠ سنة	0.119	من ٣١ - ٤٠ سنة	٠.١٦
فوق ٥٠	0.985		
من ٥٠ - ٤١ سنة	0.384		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٦) نجد:

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٢٠ - ٣٠ سنة وآراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٣١ - ٤٠ سنة على بعد الاتصال الفعال.

٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٢٠ - ٣٠ سنة وآراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة على بعد الاتصال الفعال.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة في بقية الفئات العمرية على بعد الاتصال الفعال.
٤. بالنسبة لبعد التدريب المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.040) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (≥ 0.05) (α) بين آراء أفراد العينة على بعد التدريب المستمر تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة هذه الفروق أين تكمن قامت الباحثة باستخدام الاختبارات البعدية (LSD) كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٩)

نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد التدريب المستمر حسب متغير العمر

العمر	الفرق بين المتوسطات	قيمة المعنوية
من ٣١ - ٤٠ سنة	-0.27	0.080
من ٤١ - ٥٠ سنة	-0.04	0.808
فوق ٥٠	-.48789*	0.038
من ٤١ - ٥٠ سنة	.23068*	0.045
فوق ٥٠	-0.22	0.280
من ٤١ - ٥٠ سنة	-.44818*	0.033

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٣٧) نجد:

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٢٠ - ٣٠ سنة وآراء أفراد العينة الذين أعمارهم فوق ٥٠ سنة على بعد التدريب المستمر.
٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٣١ - ٤٠ سنة وآراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة على بعد التدريب المستمر.
٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم من ٤١ - ٥٠ سنة وآراء أفراد العينة الذين أعمارهم فوق ٥٠ سنة على بعد التدريب المستمر.
٤. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة في بقية الفئات العمرية على بعد التدريب المستمر.

(٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية، ثم استخدمت اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات أكثر من عینتين مستقلتين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة

أبعاد القيادة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
تمكين العاملين	إجازة جامعية فما فوق	103	3.22	0.73	1.142	0.322
	معهد متوسط (إعداد مدرسين)	36	3.05	0.90		
	ثانوية (تثبيت وكلاء)	6	3.50	0.68		
	المجموع	145	3.19	0.78		
الحوافز التشجيعية	إجازة جامعية فما فوق	103	2.78	0.67	0.831	0.438
	معهد متوسط (إعداد مدرسين)	36	2.62	0.71		
	ثانوية (تثبيت وكلاء)	6	2.83	0.54		
	المجموع	145	2.74	0.67		
الاتصال الفعال	إجازة جامعية فما فوق	103	3.77	0.50	2.662	0.073
	معهد متوسط (إعداد مدرسين)	36	3.54	0.67		
	ثانوية (تثبيت وكلاء)	6	3.63	0.19		
	المجموع	145	3.71	0.55		
التدريب المستمر	إجازة جامعية فما فوق	103	3.56	0.58	1.594	0.207
	معهد متوسط (إعداد مدرسين)	36	3.47	0.65		
	ثانوية (تثبيت وكلاء)	6	3.13	0.69		
	المجموع	145	3.52	0.61		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤٠) نجد:

- بالنسبة لبعد تمكين العاملين: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.322) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢. بالنسبة لبعد الحوافز التشجيعية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.438) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ≥ 0.05 (α) بين آراء أفراد العينة على بعد الحوافز التشجيعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٣. بالنسبة لبعد الاتصال الفعال: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.073) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين آراء أفراد العينة على بعد الاتصال الفعال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤. بالنسبة لبعد التدريب المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.207) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين آراء أفراد العينة على بعد التدريب المستمر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٤) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية، ثم استخدمت اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات أكثر من عینتين مستقلتين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات عينات مستقلة

أبعاد القيادة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
تمكين العاملين	حتى ٥ سنوات	27	3.19	0.71	0.199	0.897
	من ٦ - ١٠ سنة	23	3.16	0.82		
	من ١١ - ١٥ سنة	28	3.10	0.78		
	من ١٥ سنة فأكثر	67	3.23	0.80		
	المجموع	145	3.19	0.78		
الحوافز التشجيعية	حتى ٥ سنوات	27	2.93	0.56	2.754	0.045
	من ٦ - ١٠ سنة	23	2.64	0.85		
	من ١١ - ١٥ سنة	28	2.47	0.42		
	من ١٥ سنة فأكثر	67	2.81	0.70		
	المجموع	145	2.74	0.67		
	حتى ٥ سنوات	27	3.85	0.42	1.766	0.156

أبعاد القيادة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
الاتصال الفعال	من ٦ - ١٠ سنة	23	3.78	0.69		
	من ١١ - ١٥ سنة	28	3.77	0.46		
	من ١٥ سنة فأكثر	67	3.60	0.56		
	المجموع	145	3.71	0.55		
التدريب المستمر	حتى ٥ سنوات	27	3.68	0.53	1.809	0.148
	من ٦ - ١٠ سنة	23	3.29	0.73		
	من ١١ - ١٥ سنة	28	3.56	0.57		
	من ١٥ سنة فأكثر	67	3.53	0.59		
	المجموع	145	3.52	0.61		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤١) نجد:

- بالنسبة لبعد تمكين العاملين: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.897) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- بالنسبة لبعد الحوافز التشجيعية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.045) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الحوافز التشجيعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولمعرفة هذه الفروق أين تكمن قامت الباحثة باستخدام الاختبارات البعدية (LSD) كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٢)

نتائج اختبارات البعدية (LSD) لبعد الحوافز التشجيعية حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	قيمة المعنوية
من ٦ - ١٠ سنة	0.29	0.129
من ١١ - ١٥ سنة	.46177*	0.011
من ١٥ سنة فأكثر	0.12	0.436
من ١١ - ١٥ سنة	0.18	0.346
من ١٥ سنة فأكثر	-0.17	0.293
من ١١ - ١٥ سنة	-.34408*	0.022

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤٢) نجد:

١. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين لديهم خبرة من ٥ سنة وآراء أفراد العينة الذين لديهم خبرة من ١١-١٥ سنة على بعد الحوافز التشجيعية.
٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد العينة الذين أعمارهم لديهم خبرة من ١١-١٥ سنة وآراء أفراد العينة الذين لديهم خبرة من ١٥ سنة وأكثر على بعد الحوافز التشجيعية.
٣. بالنسبة لبعد الاتصال الفعال: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.156) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الاتصال الفعال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٤. بالنسبة لبعد التدريب المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.148) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد التدريب المستمر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٥) الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الفرعية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ثم استخدمت اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين متوسطات أكثر من عینتين مستقلتين كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الإدارية ونتائج اختبار تحليل التباين للمقارنة بين

متوسطات عينات مستقلة

أبعاد القيادة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
تمكين العاملين	مدير مدرسة	12	3.55	0.63	1.159	0.328
	إداري	34	3.22	0.82		
	مرشد	17	3.07	0.71		
	معلم أو مدرس	82	3.13	0.79		
	المجموع	145	3.19	0.78		
الحوافز التشجيعية	مدير مدرسة	12	2.86	0.81	1.784	0.153
	إداري	34	2.88	0.69		
	مرشد	17	2.76	0.54		
	معلم أو مدرس	82	2.60	0.65		
	المجموع	145	2.74	0.67		

أبعاد القيادة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار تحليل التباين ف	قيمة المعنوية
الاتصال الفعال	مدير مدرسة	12	3.72	0.32	1.375	0.253
	إداري	34	3.59	0.57		
	مرشد	17	3.72	0.43		
	معلم أو مدرس	82	3.80	0.59		
	المجموع	145	3.71	0.55		
التدريب المستمر	مدير مدرسة	12	3.54	0.56	0.275	0.843
	إداري	34	3.47	0.64		
	مرشد	17	3.62	0.39		
	معلم أو مدرس	82	3.53	0.65		
	المجموع	145	3.52	0.61		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (٤٣) نجد:

١. بالنسبة لبعد تمكين العاملين: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.328) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد تمكين العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
٢. بالنسبة لبعد الحوافز التشجيعية: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.153) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الحوافز التشجيعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
٣. بالنسبة لبعد الاتصال الفعال: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.253) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد الاتصال الفعال تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
٤. بالنسبة لبعد التدريب المستمر: نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية (0.843) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين آراء أفراد العينة على بعد التدريب المستمر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

١.٤. نتائج الدراسة:

١.١.٤. نتائج اختبار الفرضيات:

- (١) لا يوجد أثر لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية- التدريب المستمر) على الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.
- (٢) يوجد أثر ذو دلالة لارتباط الفعّال كبعد من أبعاد القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق.
- (٣) لا يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية- الاتصال الفعال) تعزى لمتغير الجنس.
- (٤) يوجد فروق للتدريب المستمر كبعد من أبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير الجنس.
- (٥) لا يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية) تعزى لمتغير العمر.
- (٦) يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (الاتصال الفعال - التدريب المستمر) تعزى لمتغير العمر.
- (٧) لا يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية- الاتصال الفعال - التدريب المستمر) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (٨) لا يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الاتصال الفعال - التدريب المستمر) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- (٩) يوجد فروق للحوافز التشجيعية كبعد من أبعاد القيادة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- (١٠) لا يوجد فروق لأبعاد القيادة الادارية (تمكين العاملين - الحوافز التشجيعية- الاتصال الفعال - التدريب المستمر) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

٢.١.٤. نتائج تحليل الاستبيان:

- (١) تمكين العاملين يتوافر بشكل متوسط، حيث أن العاملون في المدارس الحكومية أكثر معرفة بالأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والعاملين في المدارس يشاركون بشكل متوسط في العمل واتخاذ القرار، وتشجع المدارس الحكومية بشكل متوسط على التنمية الذاتية والمشاركة في العمل.

٢) الحوافز التشجيعية متوافرة بشكل متوسط أقرب للضعيف في المدارس الحكومية، حيث لا تتوفر أسس ومعايير وضوابط منظّمة للحوافز في المدارس الحكومية، كما أن المدارس الحكومية لا تقدم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.

٣) يتوافر الاتصال الفعال بين المدرسين في المدارس الحكومية حيث يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين، كما تعتمد إدارة المدرسة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات، ويتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.

٤) يتوافر التدريب المستمر للمدرسين في المدارس الحكومية حيث تحرص إدارة المدرسة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم، حيث تعتبر إدارة المدرسة التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومبدعة.

٥) يتوافر الابداع عند المدرسين في المدارس الحكومية، حيث يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع، حيث يمتلك المدرسين دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة، كما يمتلك المدرسين القدرة على تنظيم أفكارهم.

٢.٤. التوصيات:

١) ضرورة تطوير القوانين التربوية بما يعطي الإدارة المدرسية مزيداً من الصلاحيات والمرونة التي تخدم العملية التربوية.

٢) ضرورة توفير بيئة مدرسية مناسبة لتنمية الابداع من حيث التجهيزات والوسائل الداعمة.

٣) ضرورة تطوير المناهج التعليمية وتضمينها محتوى يدعو لتنمية الابداع لدى كل من المعلم والمتعلم.

٤) تفعيل نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في النظام التربوي والمدرسي بما يدعم الابداع ويشجع لمزيداً من الابداع والعمل لدى العاملين.

٥) زيادة تمكين ومشاركة الإدارة المدرسية والكادر الإداري والتعليمي في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تنعكس إيجاباً على العملية التربوية والتعليمية.

٦) دعم المدراس بتسهيلات مادية ومعنوية لتساعد الإدارة المدرسية نحو الابداع.

٧) ضرورة اختيار مدراء فاعلين من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الابداع وتسعى لتحقيقه.

- ٨) ضرورة تشجيع وتحفيز وتدريب المعلمين لممارسة السلوكيات التي تنمي الإبداع من خلال الدورات والتدريب المستمر وتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين.
- ٩) توفير وسائل الاتصال التي تدعم العمل التعليمي وتنمي الإبداع وتسهل الإبداع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

- ابن دهب، خالد، وآخرون، (٢٠٠٩)، الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الثالثة، مكتبة الرشيد، الرياض، السعودية.
- الحسني، سليم، ٢٠٠٩، الإدارة بالإبداع - نحو بناء منهج نُظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الحريري، رافده، ٢٠١١، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الزبيدي، سلمان عاشور، ٢٠٠١، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- السكارنة، بلال، ٢٠١١، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصافي، عبد الله، ١٩٩٧، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة، السعودية.
- الطالب، ١٩٩٨، دليل التدريب القيادي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل، الخليل، فلسطين.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، ٢٠١١، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العبيدي، محمد، وآخرون، ٢٠١٠، الإدارة الحديثة وسكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير، ٢٠٠٨، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القحطاني، سالم سليم، ٢٠٠١، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمية، دار العلوم للطباعة والنشر، الإمارات.
- القريوتي، محمد، ٢٠١٠، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق، عمان.
- اللوزي، موسى، ٢٠٠٠، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل، وآخرون، ١٩٩٥، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت، ٢٠٠٧، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

- جروان، فتحي عبد الرحمن، ٢٠٠٢، الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- ديري، زاهد محمد، ٢٠١١، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- شقور، محمد حسن، ٢٠٠٢، الإدارة المدرسية في عصر العولمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- عدي، عطا، حمادي ٢٠١٣، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ٢٠١٣.
- عطوي، جودت عزت، ٢٠١٤، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فياض، محمد أحمد، ٢٠١٠، "مبادئ الإدارة، وظائف المنظمة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- كين بلانشرد، القائد الذي بداخلك، ٢٠٠٦، ترجمة: مكتبة الحرير، مكتبة الحرير للنشر والتوزيع، السعودية.

مجلات علمية:

- أبو الوفا، جمال، ٢٠٠٦، دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد ٤٢، ص ٥٣-١٥٧.
- بانعمة، فوزية، ٢٠١٢، مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، الجزء الأول، العدد ٢٤، السعودية.
- جمعة، ونوري، ٢٠١١، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، العراق.
- حوامدة، باسم، وحراشة، محمد، ٢٠٠٦، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الثامن عشر، الرياض، السعودية.
- داوود، عبد العزيز، ٢٠١١، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٥، الجزء الثاني، القاهرة، مصر.

رسائل ماجستير ودكتوراه:

- التكروري، عبيد الحاج صالح، ٢٠١٨، الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

- الجندي، فادي جعفر دياب، ٢٠١٠، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين.
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض، ٢٠١٤، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير في التربية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- العجلة، توفيق، ٢٠٠٩، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العساف، وفاء، ٢٠٠٤، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الكوني، عصام أحمد، ٢٠١٧، الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا، جامعة الزاوية، كلية الموارد، مجلة كلية التربية، العدد السابع، آذار ٢٠١٧، العجيلات، ليبيا.
- الماضي، محمد، ٢٠١٠، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار، من بحوث مؤتمر تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة، أوراق عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة المنعقدة في القاهرة، مارس، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩٤-٤٧.
- أهل، أماني محمد، ٢٠٠٩، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آمال، حفصي، ٢٠١٨، دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- بلواني، أنجود، ٢٠٠٨، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- رزيق، حنان، ٢٠١٥، القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور، ولاية برج بوعرييج، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة أكلي محند أولحاج - بالبويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents.
- **Conger, M: Leadership: Learning to share the Vision, Organizational dynamics:** winter Vol. 19 issue 3, 2002.
- **Kafetzopoulos, & Psoma,2015, The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies:** The Greek case.
- Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang 2006, Leadership in China: Keeping pace with a Growing Economy

الملاحق

الملحق رقم (١): أسماء المحكمين لاستبانة الدراسة

#	الاسم	الجهة
١	د. محمد علي	رئيس قسم الموارد البشرية
٢	د. احمد صهيوني	رئيس قسم الإدارة العامة
٣	د. ناريمان شوكي	رئيس قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية -المشرف

الملحق (٢): استبانة الدراسة



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأكابر

يُسعدني أن أعرفكم بنفسي، أنا لميس أحمد طالبة الماجستير في المعهد العالي للتنمية الإدارية، اختصاص إعداد وتأهيل قادة إداريين.

أرفق فيما يلي استبانة لجمع البيانات والمعلومات التي تغني الدراسة حول: أثر القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس الحكومية بمدينة دمشق، أشركم على حسن تعاونكم في الإجابة عن أسئلة الاستمارة، والتي سيكون لها بالغ الأثر للوصول إلى نتائج وتوصيات قيّمة تفيد الواقع وتساهم في إغناء البحث، وذلك باختيار درجة انطباعكم التي تتسجم مع رأيكم حول أثر القيادة الإدارية وتنمية الإبداع، علماً أن المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تُعامل بسرية تامة ولن تُستعمل إلا في مجال البحث العلمي.

- يرجى التأشير بعلامة (X) على مربع واحد فقط من كل فقرة أو فروعها من فقرات هذه الاستبانة، على أن يكون المربع المختار هو الأقرب لما تعتقده، ولا تهتم بحجم الاستبانة فالإجابة عنها لن تأخذ إلا القليل من الوقت وسوف تضيف الكثير من الفائدة في إنجاز البحث وتحقيق أهدافه.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

الباحثة : لميس أحمد

خليوي: 0933193397

الجزء الأول
معلومات شخصية

يرجى تزويدنا بالمعلومات العامة التالية:

- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:
- 1- ذكر ☐
- 2- أنثى ☐

- 2 - المؤهل العلمي:
- 1- إجازة جامعية فما فوق ☐
- 2 - معهد متوسط (إعداد مدرسين) ☐
- 3- ثانوية (تثبيت وكلاء) ☐

- 2- العمر
- 1 - من 20-30 سنة ☐
- 2- من 31-40 سنة ☐
- 3- من 41-50 سنة ☐
- 4- فوق 50 ☐

- 4- سنوات الخبرة:
- 1- حتى 5 سنوات ☐
- 2 - من 6-10 سنة ☐
- 3 - من 11-15 سنة ☐
- 4 - من 15 سنة فأكثر ☐

- 5- المسمى الوظيفي:
- 1- مدير مدرسة ☐
- 2- إداري ☐
- 3- مرشد ☐
- 4- معلم أو مدرس ☐

الجزء الثاني
القيادة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	تمكين العاملين					
1-1	- العاملون في المدارس الحكومية أكثر معرفة بالأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.					
2-1	- توفر المدارس الحكومية للعاملين فيها المشاركة الحقيقية في العمل واتخاذ القرار.					
3-1	- تزود المدارس الحكومية العاملين فيها بالثقة والتقدير والدعم أكثر من المدارس الخاصة.					
4-1	- تشجع المدارس الحكومية العاملين فيها على التنمية الذاتية ليكونوا أكثر تمكينا ومشاركة في العمل.					
5-1	- الاعتراف والتقدير للجهد المبذول للعاملين أكثر انتشارا في المدارس الحكومية.					
6-1	تصرفات القادة في المدارس الحكومية مشجعة للعمل الجماعي وخلق العمل					
7-1	- يتعزز شعور العاملين في المدارس الحكومية بالتمكين والمشاركة الفعالة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.					
8-1	- تشجع بيئة العمل الحكومي العاملين على النمو والتحسين المستمر.					
2	الحوافز التشجيعية					
1-2	- الحوافز المقدمة للعاملين في المدارس الحكومية تتناسب مع الجهد المبذول.					
2-2	- يبدي العاملون في المدارس الحكومية الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز.					
3-2	- يسود المدارس الحكومية نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية.					
4-2	- يرى العاملون في المدارس الحكومية أن التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والترقيات.					
5-2	- الحوافز في المدارس الحكومية تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظّمة.					
6-2	الحوافز التي تقدم للعاملين في المدارس الحكومية تتصف بالمرونة.					
7-2	- يبدي العاملون اهتماماً كبيراً حول تحسين فاعلية نظام الحوافز التشجيعية.					
8-2	- تعمل المدارس الحكومية على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					
9-2	تقدم المدارس الحكومية مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.					
10-2	يهتم العاملون في المدارس الحكومية بالحصول على الحوافر المعنوية مثل (الشكر، الثناء، التقدير، والاحترام).					
3	الاتصال الفعّال					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1-3	- يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.					
2-3	- تعتمد إدارة المدرسة على جميع أنواع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات.					
3-3	- تستخدم إدارة المدرسة أسلوب الاتصال الشفوي في حالة الأمور المفاجئة.					
4-3	- يتم إنجاز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة عالية.					
5-3	- يزيد استخدام شبكات الاتصال الداخلية من قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل.					
6-3	- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين عملية مساعدة على اتخاذ القرار.					
7-3	- الاتصالات الفعالة أحد أهم العوامل المنمية لسلوكيات العاملين في المدارس الحكومية من حيث وضوحها وتوافر المعلومات الوافية وتداولها ، وفهم طبيعة العمل في المدارس الحكومية.					
8-3	الاتصال المباشر وجهاً لوجه هو أفضل أنواع الاتصال.					
9-3	- استخدام لوحات الإعلانات في المدارس الحكومية يحقق الاتصال الفعال مع العاملين بأقل التكاليف.					
10-3	استخدام الفاكس في المدارس الحكومية يحقق الاتصال بفاعلية وسرعة					
4	التدريب المستمر					
1-4	- تحرص إدارة المدرسة على التعرف على احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم.					
2-4	- توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة					
3-4	- تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة العاملين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.					
4-4	- تحرص إدارة المدرسة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات العاملين لديها.					
5-4	- تهتم إدارة المدرسة بالتدريب باعتباره يساعد على تحسين أداء العاملين وكفاءتهم.					
6-4	- تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة من قبل إدارة المدرسة.					
7-4	- يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.					
8-4	- تخصص إدارة المدرسة ميزانية واضحة لبرامج تدريب العاملين.					
9-4	- يحرص العاملون في المدرسة على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج التدريبية المرسومة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
10-4	- تعتبر إدارة المدرسة التدريب خياراً إستراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومبدعة.					

الجزء الثالث - الإبداع

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق أبداً
1	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل في المدرسة.					
3	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
4	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل في المدرسة.					
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
6	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
7	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
8	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
9	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وأخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.					
10	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
11	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					
12	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.					
13	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
14	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.					
15	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
16	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.					
17	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.					

المصدر: تم تصميم الاستبانة من قبل الباحثة.