



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية
الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فداء محمود صالح عامر

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

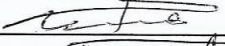
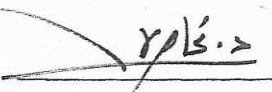

2023

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية
الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فداء محمود صالح عامر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 6 / 4 / 2023م، وأجيزت:

 التوقيع	أ.د. غسان حسين الطو المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. كمال مخامرة المتحن الخارجي
 التوقيع	د. كفاح برهم المتحن الداخلي

الإهداء

- أهدي هذا العمل المتواضع الى من أبصرتُ بها طريق حياتي، واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي،
الى أُمي السيدة العظيمة .
 - الى روح والدي الذي كان رمزاً للعطاء والمثل الأعلى .
 - الى أختي الغالية فاطمة .
 - الى أخوتي كل باسمه .
 - الى أفراد عائلتي .
 - الى كل من ساندني ودعمني حتى هذا اليوم
- إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ..

الباحثة

الشكر والتقدير

الشكر لله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه، احمده حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى.

وبعد وانطلاقاً من قوله تعالى: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ [النمل: 40] فإنني أتقدم بالشكر الجزير

والاعتراف بجليل الجميل الى الأستاذ الدكتور غسان الحلو نظير قبوله الإشراف على هذه الرسالة وعلى

الجهد الذي بذله أثناء إعداد الرسالة وعلى توجيهاته وارشاداته القيمة في كل خطوة من خطوات الدراسة

وعلى تشجيعه الدائم لي. كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من أعضاء لجنة المناقشة الدكتور كمال

مخامرة والدكتورة كفاح برهم على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ولما بذلوه من جهد.

وانتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتي الأفاضل في جامعتي الحبيبة جامعة النجاح الوطنية .

والى كل من ساهم في اتمام وانجاح هذا العمل مادياً ومعنوياً فلهم مني كل المحبة والتقدير والاحترام .

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان :

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: فداء محمود صالح عامر

التوقيع: وزاد عامر

التاريخ: 2023/4/6

قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
1	المقدمة
5	الاطار النظري
31	الدراسات السابقة
31	أولاً: الدراسات العربية
35	ثانياً: الدراسات الأجنبية
45	التعقيب على الدراسات السابقة
48	مصطلحات الدراسة
49	مشكلة الدراسة
51	أسئلة الدراسة
52	فرضيات الدراسة
52	أهداف الدراسة
53	أهمية الدراسة
54	حدود الدراسة
55	الفصل الثاني: الطريقة والاجراءات
55	منهجية الدراسة

55	مجتمع الدراسة وعينتها
56	أدوات الدراسة
57	صدق الأداة
59	ثبات أداة الاستبانة
60	متغيرات الدراسة
60	المعالجات الإحصائية
52	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
52	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
72	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
72	مناقشة نتائج الدراسة
77	التوصيات
79	المراجع العلمية
89	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1:** توزيع عينة الدراسة حسب متغيرا الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة (ن = 200).....56
- جدول 2:** نتائج التحليل العاملي لمحور القيادة الأخلاقية..... 58
- جدول 3:** نتائج التحليل العاملي لمحور للإبداع الإداري..... 59
- جدول 4:** معامل الثبات لأداة الدراسة.. 60
- جدول 5:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والدرجة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر المعلمين (ن=200)..... 63
- جدول 6:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والدرجة لتطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر المعلمين (ن=200)..... 65
- جدول 7:** العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين (ن = 200)..... 66
- جدول 8:** خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين (ن = 200)..... 67
- جدول 9:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).....69
- جدول 10:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).....70
- جدول 11:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).....93
- جدول 12:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).....94

فهرس الملاحق

- ملحق أ: الاستبانة بصورتها الأولى 89
- ملحق ب: أسماء لجنة المحكمين 92
- ملحق ج: الجداول 93

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فداء محمود صالح عامر

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، وكذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية، تكونت عينة الدراسة من (167) معلم ومعلمة ، حيث تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور الأول ، يشمل المعلومات الشخصية والوظيفية ، والمحور الثاني يتضمن القيادة الأخلاقية ،بينما يتضمن المحور الثالث الإبداع الإداري. تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الباحثة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهة نظر المعلمين، وأن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة .وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها، الاهتمام بالأخلاق لدى قادة المدارس لما لسلوكيات القيادة الأخلاقية تأثير كبير وإيجابي على تطوير جودة الأداء لدى المعلمين وتحقيق الإبداع لديهم. وحث قادة المدارس على تبني وسائل إدارية ذات مضمون أخلاقي والتي تهتم بالمعلمين وتهتم

بالعلاقة بينهم. والاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في كافة مجالاتها لما للقيادة

الأخلاقية دور في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين أيضا.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية الحكومية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة

تعد الأخلاق نعمة من نعم الله تعالى على من يحب ويرضى من عباده، حيث إن من أهم ما جاء به الدين الإسلامي والرسول الكريم محمد عليه الصلاة والسلام هو إتمام مكارم الأخلاق لقوله تعالى ﴿هُوَ الَّذِي

بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ﴿

[الجمعة:2]. وقوله رسول الله في حديثه الشريف. عن أبي هريرة رضي الله عنه (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق). يشغل موضوع الأخلاق مكانا كبيرا من اهتمام الإنسان بل ويستحوذ على تفكيره، لأن الإنسان لا يستطيع أن يستغنى عن الأخلاق في أي لحظة من لحظات حياته، ولا يستطيع ان يستغنى عن مثل أعلى في سلوكه، او معيار للحكم على أفعاله وأفعال الآخرين بالخير أو الشر، ولا يمكن للمرء أن يتصور أن هناك إنسانا يعيش بلا ضمير يحاسبه إذا أخطأ أو تهاوى في خطاه وفي الشر.

تمثل الأخلاق أو الأخلاقيات مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خاطئ. فالأخلاق إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، وكل ما هو مقبول او غير مقبول اجتماعيا. ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وفي المحافظة على الاستقرار على حياته الاجتماعية، ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع يمكن أن تتحدد بالآتي: المعتقدات الدينية، الثقافة الوطنية، العادات والتقاليد للمجتمع، القبيلة والعشيرة والعائلة، وخبرة العملية التعليمية (نجم،2020).

قال نابليون عن القيادة أن: "القادة هم تجار الأمل"، كما عبر (جون سي ماكسويل) عن مفهوم القيادة بقانون الملاحة حيث أحسن التعبير أي ان أي شخص يستطيع توجيه السفينة، لكن تحديد المسار يتطلب قائدا، وهذا يعني ان أي شخص يستطيع تسيير الأعمال من خلال قيامه بالأعمال الإدارية الروتينية، لكن

توحيد جهود الفريق، وتوزيع المهمات، وترتيب الأولويات، والحد من الصراعات داخل المنظمة، وإدارة واستثمار الوقت والجهد، وتوجيه جهود الأفراد نحو رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تعبر عن تطلعاتهم وآمالهم... فإن هذه الأمور تتطلب قائداً (الحارثي، 2019).

يأتي في أولوية تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يسخر الله سبحانه وتعالى لها قادة ومسؤولين يتميزون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار، وتبقى البلدان النامية خاصة بحاجة ماسة إلى قادة في مختلف المجالات يتميزون في التربية الجيدة، والإعداد المناسب، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والعمق الأخلاقي الأصيل، والإخلاص والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية (عبد الوهاب، 2019).

تعد المؤسسات التربوية الأولى في تطبيق الأخلاق، وتبني أنماط وأشكال القيادة التي تتماشى مع أهدافها ورسالتها التربوية. وتبقى المسؤولية في تسيير الشؤون المدرسية والإشراف على جميع العمليات الإدارية والاجتماعية فيها من مهام القيادات المدرسية، ومن أهم أشكال القيادة المدرسية القيادة الأخلاقية لما تلعبه الأخلاق من دور أساسي ومهم للغاية في قيادة المؤسسات بكافة أنواعها، فلا قيادة بدون أخلاق، لذلك اجتذبت القيادة الأخلاقية اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين حيث إن هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي سلطت الضوء على القيادة الأخلاقية ودور القائد التربوي، وأكدت على أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، ودورها في تنمية الالتزام والتميز التنظيمي لدى العاملين، كدراسة عبيد (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسات بضرورة الاهتمام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وترسيخها باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة التعليمية وتطورها.

كما أوصت العديد من الدراسات بتحسين الممارسات المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية مثل تحديد معنى القيادة الأخلاقية قولاً وفعلاً بما تتضمنه من مشاعر الحب والإحساس بالآخرين، وتعميق القيم الإيجابية، والأمانة والنزاهة، وتطبيق الشفافية في الإجراءات، وتعديل النظرة السائدة من متابعه الأداء لرصد الضعف.

أما دراسة العنزي ومثولي (2018) التي أشارت الى ضرورة إعادة النظر في معايير اختيار وتقويم القيادات التربوية، وجعل البعد الأخلاقي محورياً أساسياً في عملية الاختيار والتقويم للقيادات التربوية، ما. وفي حين أن دراسة أجراها ليو ولياو (2020,Liu &Liao) التي قامت على التحقيق في العلاقة السلبية المحتملة بين الملكية الأخلاقية للموظفين وإبداعهم، حيث تبين أن الموظفين الأعلى من حيث الملكية الأخلاقية من المرجح أن يأخذوا المزيد من المسؤولية الأخلاقية لضمان الطبيعة الأخلاقية لأفعالهم وبيئتهم، مما يؤدي عن غير قصد إلى أن يكونوا أقل قدرة على التفكير خارج الصندوق وأن يكونوا مبدعين في العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه ترتبط الملكية الأخلاقية للموظف ارتباطاً سلبياً بإبداع الموظف.

تعد الإدارة المدرسية الجهاز الإداري الأصغر في النظام التعليمي الذي يتولى مهمة تحقيق أهداف التعليم وترجمته الى جدول عمل يومي لتدريس محتوى المنهج المدرسي. وتتكون الإدارة المدرسية من مجموعة أفراد المجتمع المدرسي، ويكون على رأسها الهرمي أهم عضو فيها، مدير المدرسة الذي يقوم بالمهام الإدارية والفنية باعتباره قائداً تربوياً للمدرسة، والمسئول الأول عن إنجاز مهام الإدارة المدرسية.

يؤدي مدير المدرسة العديد من الأعمال المتنوعة من خلال القيام بأداء مهامه في مجال الإدارة المدرسية، ومن أبرز هذه المهام القيادة الإدارية التي تعتبر إحدى وظائف الإدارة حيث يقصد بالقيادة الإدارية المدرسية بأنها قدرة مدير المدرسة على التأثير في سلوكيات العاملين في المدرسة من معلمين و إداريين وطلاب وحتى أولياء الأمور وتحفيزهم، وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة. يعد الإبداع الإداري من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة تربوية وتعليمية، إذ هو من يحدد الأهداف والرؤى، ووضع خريطة طريق

للسير بالمؤسسات التربوية والتعليمية الى النجاح والتفوق، ويشكل بوصلة لجميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية ونمو وازدهار. (العمرسان، 2020)

وكما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، يلاحظ أن قدرات المدراء ومهاراتهم الإبداعية تتأثر وبشكل واضح ومباشر بنمط القيادة السائد في المدرسة، بمعنى آخر أن هناك علاقة قوية تربط الإبداع بنمط القيادة. وبناءً على ما سبق فإن للقيادة تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسيه، ويأثرون بشكل كبير وملحوس على سلوكهم، وإن الاختلاف الموجود بين المؤسسات التعليمية وغيرها في درجة التطوير والتجديد والإبداع يكون سببها الإخلاف في قيم و سلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي أو إداري آخر، وأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الأخلاقية أكثر من غيرها من أنماط القيادة. الشاعر (2017)

ومن هنا تأتي هذه الدراسة التي تحاول الكشف عن ممارسة الأخلاقيات في القيادة لدى مديري المرحلة الثانوية، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لديهم في محافظة سلفيت. وترى الباحثة أن هذه الدراسة يمكن أن تفيد كلاً من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات والمؤسسات التربوية التعليمية التابعة لكل من مؤسسات التعليم ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص، والمؤسسات العامة بشكل عام.

أولاً: الإطار النظري

ويقسم الى قسمين هما: القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري.

1. القيادة الأخلاقية

استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظراً للممارسات غير الأخلاقية من قيادات بعض المؤسسات التربوية والغير تربوية والشركات العالمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى انهيار بعض المؤسسات وإفلاس أخرى.

وفي فبراير من العام (2005م) تم التحقيق في انهيار شركة (Enron) عن طريق وليام بورز عميد كلية القانون بجامعة تكساس، والذي قاد فريق التحقيق في القضية، وبين في شهادته أن أهم عامل من عوامل الانهيار الأساسي لهذه الشركة هو القيادة غير الأخلاقية لها، وأنه لم يكن هناك اهتمام بممارسة السلوك الأخلاقي من قبل قيادة هذه الشركة. ويعد هذا المبحث توضيحاً لمفهوم القيادة الأخلاقية، ونظراً لأهمية القيادة و أثرها على المؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها. سنتناول في هذا الفصل بالسرد والتفصيل ما يعنيه مفهوم القيادة الأخلاقية (الصريع، 2020).

بداية قبل أن نتناول مفهوم القيادة الأخلاقية ينبغي ان نعرف معنى القيادة بوجه عام وبعض تعريفات الباحثين للقيادة ونبذه بسيطة عنه.

القيادة:

بداية يمكن القول أن مصطلح القيادة ليس مصطلحاً جديداً، فهو موجود منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، ويعد المسؤول الأول عن نتيجة المعركة اذا كان النصر أو

الهزيمة. حيث ترتبط حيوية المنظمات ونجاحها ومدى استعدادها لإنجاز المهام المكلفة بها بطبيعة القيادة التي تسيطر على إمكانياتها البشرية والمادي، وتعمل على نجاحها لضمان تحقيق أهدافها، فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال، وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (الحارثي، 2019).

ومن هذا المنطلق نجد أن الرسول محمد عليه الصلاة والسلام قد زرع فينا معني القيادة ومغزاها من خلال قوله صلى الله عليه وسلم: (ألا كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته) في هذا الحديث رسالة لكل مسلم حول أهمية القيادة، ودورها في نجاح أي مجتمع، وستتناول الباحثة هنا تعريف القيادة لغة واصطلاحاً وتعريفات القيادة لدى كثير من الباحثين:

القيادة "لغة":

إن القيادة كما في المعاجم: مصدر من قاد يقود، و"القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها...، وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه".، والقائد لدى العرب الأخذ من الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي و (قاد) الدابة-قوداً، وقياداً، وقيادة: مشي أمامها آخذاً بمقودها(عبد الوهاب، 2019).

والقيادة في اللغة الإنجليزية "Leadership" مشتقة من الفعل، يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك لأن الفعل اليوناني "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere" ومعناه يتحرك أو يقود، وان كلمة "Archon" الإنجليزية تقابلها كلمة "Archrin" اليونانية وتعني "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة وكانت تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد (عبد الوهاب، 2019).

القيادة اصطلاحاً:

عرف الباحث آل قماش (2020) القيادة بأنها "القدرة على احداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة. في حين يرى آل ناجي (2016) أنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف معين بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف .

كما وعرفها نجم (2019) بأنها "القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".
وبناءً على ما سبق وتأكيداً عليه فإن القيادة عملية اجتماعية، حيث يستمد القائد قوته من تعاون مرؤوسيه معه، والمرؤوسون يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به.

إن القادة هم الأفراد الذين يمارسون القيادة، وهم مادتها البشرية بخصائصهم وإبداعاتهم وأيضاً إخفاقاتهم الكبيرة. إن من القادة ما قدم نموذجاً رائعاً تستلهم منه الدروس وفي مقدمتهم الرسول الكريم محمد عليه الصلاة والسلام والمسيح عيسى عليه السلام وغاندي. وهنا لا بد أن نشير الى أبعاد القيادة كما بينها نجم (2020):

1. القائد: هو صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله.
2. المرؤوسين: وهم من يعمل بمعونة القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله، أو خيار عدم الثقة به وقبوله.
3. الموقف: إنه الظرف التاريخي للقادة الكبار وسياق العمل داخل المؤسسة وخارجها بالنسبة لقادة الأعمال.

أنماط القيادة :

أشار الجنابي(2019) في كتابه الى انماط القيادة بحسب نظرية الاهتمام بالعمل ونظرية النظم الإدارية :

أنماط القيادة حسب نظرية الاهتمام بالعمل :

- القائد السلبي (المنسحب): يقوم بمهارة القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل. ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- القائد الرسمي (العلمي): شديد الاهتمام بالعمل والنتائج. ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.
- القائد المتأرجح: يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج، يفشل في تحقيق التوازن ويفشل في بلوغ الأهداف.
- القائد الجماعي (المتكامل) يهتم بكلا البعدين الإنساني والعمل، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، ويحرص على إشباع حاجات الانسانية، ويحقق المشاركة الفعالة للأفراد العاملين .

أنماط القيادة كما جاء في نظرية النظم الإدارية:

- القيادة المستغلة (المتسلطة): تتخفف درجة الثقة في المرؤوسين، والتركيز على أساليب التوجيه وأساليب التهيب، وضعف الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، واستخدام أساليب الرقابة الصارمة.
- القيادة الجماعية (المشاركة): درجة الثقة بالمرؤوسين عالية والثقة بقدراتهم، حيث يستخدم نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- القيادة المتسلطة العادلة: درجة الثقة بالمرؤوسين منخفضة تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية المصلحة العامة للمؤسسة.

- القيادة الاستشارية: درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين .درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

صفات القائد:

يجب أن يتمتع القائد بعدة صفات حتى يكون قائداً ناجحاً ومؤثراً. وهذه الصفات من أهم الصفات التي

شاهدتها الباحثة مهمة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة في القيادة :

أن يكون القائد محنك وخبير وأن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها ويكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها، وان يتحلى بالإنسانية والسمعة الطيبة، وأن يكون قدوة وأن يكون مستمعا جيدا وأن يتمتع بقدرة على اختيار أفراد يعملوا لصالح مجتمعاتهم فقط.

القيادة الأخلاقية:

ترى الباحثة بأن ممارسة الأخلاقيات ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية، ولا بد لكل إداري تربوي أن يتحلى بها وأن يكون على جانب كبير من الحكمة، والاتزان والعطف، واللين، والصبر، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهنته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي.

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها :مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلمين والمتعلمين ،مستخدماً في ذلك السبل والوسائل الملائمة التي يمكن من خلالها إكسابهم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منهم أناساً صالحين ونافعين لمجتمعهم ووطنهم (الرشيدي، 2022).

الحاجة إلى القيادة الأخلاقية:

في ظل التغيرات والأزمات العالمية التي ابتليت بها الإنسانية في السنوات الأخيرة يوجد هناك قلة من استخدام القيادة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الإنساني وأهمها قطاع التربية والتعليم التي أدت بغيابها إلى العديد من المشكلات التي حالت من نجاح وتطور وتميز المؤسسات التعليمية. وإن فقدان القيادة الأخلاقية يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن السلوكيات الغير أخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم (شهبان، 2018).

أهمية القيادة الأخلاقية:

اكتسب مفهوم القيادة الأخلاقية أهميته من خلال ما أصاب منظمات الأعمال من سيطرة المكاسب المادية وتحقيق أعلى نسبة أرباح للشركات والأسهم، وأيضاً من خلال ما تسعى إليه منظمات الإنتاج من رفع مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين لديها، وزيادة معدلات الرفاهة النفسية، وتحقيق المواطنة التنظيمية لدى العاملين لديها، بما ينعكس على الإلتزام التنظيمي، والإبداع الإداري والرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ارتفاع معدلات الأداء داخل منظمات الإنتاج (المخلفي والطيب، 2020).

أبعاد القيادة الأخلاقية:

أشار غنيم (2020) في دراسته الى مجموعة من أبعاد القيادة الأخلاقية وهي:

- العدالة: وذلك من خلال المساواة في التعامل، وطرح الخيارات العادلة.
- المشاركة في السلطة: وذلك من خلال قبول الرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها.
- وضوح الدور: أي تحديد المسؤوليات والأهداف والتوقعات في الأداء.
- النزاهة: تعني نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
- التوجيه الأخلاقي: ويقصد به ممارسة العمل ضمن فريق وتشجيعه.

- الاهتمام بالاستدامة: أي الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام.

في حين أشار عبد العظيم (2019) في دراسته إلى أبعاد أخرى للقيادة الأخلاقية غير المذكورة في دراسة غنيم (2020) وهي:

+الإنصاف: وهو البعد الذي اكتسب أهمية كبيرة في سلوك القائد الأخلاقي، ويعني التصرف وتقييم الأداء بحيادية تامة، والتصرف بنزاهة تامة، وصدق وان يتحمل المسؤولية الاجتماعية لقراراته.
+التوجه نحو الأفراد: ويهتم هذا البعد اهتماما رئيسا بالبعد الاجتماعي للعاملين، وتقديم الدعم اللازم لهم، والعمل على تحقيق مطالبهم الاجتماعية، ويعمل على حل مشكلاتهم ويؤكد على مبدأ الثواب والعقاب، ويعمل على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية لدى مرؤوسيه.

مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية كما جاء في دراسة عمران (2022) بالتالي:

- الإخلاص والصدق والأمانة في إنجاز العمل الإداري.
 - الابتعاد عن انتهاز المنصب لكسب مصالح شخصية.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة، باحترام القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
 - الحفاظ على المستوى المهني لدى القائد والسعي المستمر لتطويره.
 - احترام كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة والالتزام بها.
 - الشفافية والنزاهة في العمل .
 - تحمل المسؤولية، أي أن على القادة تحمل مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك النتائج.
- ترى الباحثة أن أهم مبادئ القيادة الأخلاقية الضرورية، التي سيكون لها أثر فعال في رفع الدافعية لدى العاملين نحو العمل، وهي: العدل، والمساواة، والاحترام، وعدم الإضرار بالآخرين، والإحسان، والإخلاص، وإشاعة الحب والألفة بين العاملين.

دور القيادة الأخلاقية في العملية التعليمية :

ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المدرسية وبالعملية التعليمية، حيث تعد القيم والاتجاهات والأخلاق بالنسبة للعملية التعليمية محتوى وطريقة في آن واحد، فالقيادة الأخلاقية لمدير المدرسة تحكم سلوكه المهني والإداري، وتنمي شخصيته واتجاهاته، وقيمه، وأخلاقه. إن التزام مدير المدرسة بأخلاقيات القيادة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التربوية ونجاح العملية التعليمية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسن جودة مخرجاتها، في حين غياب القيادة الأخلاقية سينعكس ذلك على العملية التعليمية بشكل سلبي، كانتشار الفساد، حيث أن فساد مدير المدرسة يؤدي إلى فساد العاملين فيها، كميل المدير الفاسد إلى اختيار من هم على شاكلته لملء الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على العملية التعليمية.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة:

تعد المواطنة المفتاح الأساسي لتحقيق التماسك في المؤسسات وفي المجتمع ككل، حيث تغرس المواطنة مشاعر الانتماء إلى الجماعة الصغيرة في الشعور بالولاء للجماعة الكبيرة، أي إحساس الفرد أو المواطن أنه جزئي من كل. حيث أن المجتمع الذي تسوده روح المواطنة هو المجتمع المتحضر، الذي يتقبل فيه الفرد اختلاف الآراء، وتقدير الحقوق، والعيش بتسامح. أبو الخير (2021).

يظهر دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المواطنة من خلال تعزيز المبادئ التالية كما جاء في دراسة البدوي (2022) بالآتي:

- المساواة والديمقراطية، أي تكافؤ الفرص أمام جميع أفراد المنظمة.
- الحقوق والمساواة، من خلال حماية حقوق الأفراد، وتحقيق الأمن والأمان، وتعزيز المشاركة الإيجابية الفعالة.

النظريات المفسرة لمفهوم القيادة:

هناك مجموعة من النظريات التي تناولت مفهوم القيادة، وهي :

1. نظرية الرجل العظيم Great Man Theory :

تعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، حيث يرى اصحاب هذه النظرية ان القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم هذه السمات الشخصية، والقدرات التي تمكنهم من أن يكونوا قادة، وأن يسيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة بهم، فيحدثوا بها أي تغييرات يراها، حيث أن التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذو مواهب غير عادية، وينظر أصحاب هذه النظرية الى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، حيث يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي يساهمون في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً. تضرب هذه النظرية مثلاً لذلك الأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الناس وقيادتها الى طريق الحق والخير (رشوان، 2018).

تتفق الباحثة مع نظرية الرجل العظيم حيث ترى أن الله سبحانه وتعالى يخلق في بعض الافراد صفات مختلفه عن غيرهم وتميزهم وتجعلهم اكثر قدرة على السيطرة والتأثير في غيرهم حيث تظهر بعض هذه الصفات في الأطفال فنرى قادة أطفال يقودون مجموعات من زملائهم ويأثرون على قراراتهم .

2. النظرية السلوكية Behavioral Theory :

يرى أصحاب النظرية السلوكية أن القيادة ليست سمة شخصية تتوافر عند بعض الأفراد دون غيرهم كما فسرها أصحاب نظرية الرجل العظيم، حيث أن القيادة ترتكز على معايير وأسس موضوعية في ضوء السلوك الذي يقوم به القائد، ويعرف أصحاب هذه النظرية القائد على انه الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم. حيث انه ليس من الضرورة أن يكون القائد هو من يشغل

المراكز العالية ولكن يمكن أن ان يكون الفرد قائداً وله تأثير في جماعته دون ان يشغل مركزاً عالياً او دون أن تكون له صفات معينة، وذن أن يقوم بوظائف معينة (العجمي، 2021).

ولقد ناقش هومانز القيادة في ضوء سلوك الفرد، وقرر أن القائد يستطيع أن ينقل جماعةً من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال اصدار القائد للأوامر التي تحكم سلوك أعضاء هذه الجماعة .وعلى أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير وكلاهما يتعلق بما ينبغي أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة . ترى الباحثة أن نظرية السلوكية لا تتفق مع نظرية الرجل العظيم حيث أن نظرية السلوكية تعتمد على سلوك الفرد وليس بضرورة ان يكون لديه أي صفة من صفات القيادة موروثه

3. نظرية السمات Trait Theory:

تعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تناولت القيادة، حيث تقوم هذه النظرية على أساس وراثي، أي أن الله سبحانه وتعالى قد منح القليل من الأشخاص صفات معينة وخصائص شخصية ميزتهم عن غيرهم من البشر ، وهذه السمات والخصائص هي التي تؤهلهم للقيادة ، حيث تأثرت نظرية السمات بما كان منتشرًا في القرن التاسع عشر عن الغرب في أن القادة يولدون ولا يصنعون ، حيث تعتمد هذه النظرية على دراسة السمات الشخصية والجسمية وعقلية واجتماعية للفرد كالتواضع، المظهر الحسن، القوة العضلية، الإيمان بالقيم، الذكاء، النشاط والحيوية، النضج العاطفي، الثقة في النفس، القدرة على الإقناع، تحليل المواقف الصعبة، السمعة الطيبة، تحقيق التعاون والتفاعل مع الجماعات، وتكوين العلاقات، وغيرها من السمات الشخصية الاجتماعية والجسمية والعقلية (المخلافي، 2020).

تتميز نظرية السمات بنوع من الديمقراطية في التعامل مع الأفراد، إذ لا يوجد أي مظهر من مظاهر الدكتاتورية، حيث لا يتخذ الرئيس أي قرار الا بعد موافقة معظم الأفراد عليه.

تتفق نظرية السمات مع نظرية الرجل العظيم وبدورها تتفق الباحثة مع هذه النظرية وتؤكد على أن القادة يولدون بصفات وخصائص معينة تميزهم عن غيرهم .

4. النظرية الموقفية Situational Theory :

تعد النظرية الموقفية من النظريات الحديثة والأكثر انتشاراً وشيوعاً ،كما وتعتبر من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي ، حيث جاءت هذه النظرية كرد فعل مباشر على خطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة .تعتبر نظرية الموقفية أكثر انتشاراً من نظرية السمات. وتعني هذه النظرية أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة مواقف اجتماعية وظروف اجتماعية لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها ، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، حيث اتجه العلماء الى البحث عن العوامل الموقفية التي تجعل من الفرد قائد او تسمح بتكوين قادة فعالة بدلاً من البحث واكتشاف صفات قيادية عامة ،ومعنى ذلك أن القيادة من وجهة نظر أصحاب النظرية انها قيادة موقفية وتتغير من موقف الى آخر ولا تقتصر على ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل لكل فرد فرصة متاحة للظهور كقائد في موقف معينة (رشوان، 2018).

الإبداع الإداري

تأتي الادارة الواعدة على رأس أولويات الدول لتحقيق رقياً ونهضة شاملة في كافة المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتعليمية، وغيرها من المجالات ، والإدارة تنتقل من إطارها الفلسفي المثالي إلى واقع عملي ممارس ينقل الأمم والشعوب والأفراد نقله حضارية واعدة. وفي السنوات الأخيرة ظهرت العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية الجديدة كإدارة الوقت وإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف والإدارة الإستراتيجية وغيرها من المفاهيم الإدارية؛ بهدف تحسين المنتج التعليمي وتطويره، ولكن يأتي الإبداع الإداري على رأس هذه التحسينات، لما له من دور كبير في الرقي بالتعليم الذي بدوره يشكل مفتاحاً لتقدم والرقي المنشود.

بداية قبل أن نتناول مفهوم الإبداع الإداري ينبغي أن نعرف معنى الإبداع بوجه عام وبعض تعريفات الباحثين للقيادة ونبذه بسيطة عنه. فالحديث عن الإبداع داخل المؤسسات التعليمية هو حديث عالمي معاصر يؤمن بأن أفضل أنواع الاستثمار هو الاستثمار في رأس المال البشري، المعتمد على العقل المبدع الموظف للطاقات الخلاقة، وهذه الطاقات الخلاقة والتي لن تأتي وتتوفر إلا من خلال نظام تعليمي جديد يؤمن بسمات جديدة للتعليم الداعم للإبداع، والتعليم القائم على المتعة والمشاركة، والتعليم المدعم للحوار والتعايش والتفاهم، التعليم لذي يرسخ الانتماء والولاء للوطن، التعليم الذي ينقل أبناء الوطن من الذاتية والقبلية الى إطار عالمي رحب واسع تتداخل وتتمازج فيه الثقافات تداخلاً متناغماً يخلق عالماً جديداً موحد الرؤى يتشارك الهموم والأفراد يؤمن كل فرد فيه بأنه جزء من هذا العالم يعتز به إليه (جوهر والباسل، 2018).

مفهوم الإبداع:

ويصنف هذا المفهوم لغة في:

1- الإبداع في اللغة العربية: جاء الإبداع في المعجم الوسيط بمعنى النشأة على غير مثال يقال: هو من بدعه بدعاً أنشأه على غير مثال سابق "وبدع" صار غايته في صنعه. وجاء معنى الإبداع في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً. وفي التنزيل (قل ما كنت بدعا من الرسل.....) أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثيرة (جوهر والباسل، 2018، 17).

2- الإبداع في اللغة الانجليزية: كلمة أبداع في اللغة الانجليزية (Creativity or Creativeness)

تعني القدرة على الابتكار، وتعود إلى الفعل (Create)، وتعني يوجد أو يصنع أو يؤصل أو يأتي إلى الوجود، أما الصفة (Creative) تعني الاتصاف في الإبداع و الابتكار لا بالمحاكاة والتقليد. ويرجع

أصلها إلى المقطع اللاتيني (Kere) والتي تعني النمو ، أو يصمم ، أي ينشئ أو يخترع ، أو أن يكون سبباً .

يعرف الإبداع كأسلوب حياة كما أشار إليه جوهر والباسل (2018) في كتابهم انه العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي الى تحسين وتطوير ذاته، كما أنها تعبر عن فريدته وتفردته.

يعد الإبداع الإداري أحد المداخل الأساسية لبقاء وتطوير وتميز المؤسسات التعليمية، وهو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويعد الإبداع حاضر وظاهر لدى جميع قادة المدارس ويوجد بدرجة متفاوتة في مجالات متنوعة ومتعددة ،حيث يعتمد ذلك على قدرة قادة المدارس على التفكير والنظر والتمعن في الأمور من مختلف الزوايا، وحتى يكون مدير أو قائد المدرسة مبدعاً، لا بد أن تكون الأفكار التي يطرحها جديدة وقابلة للتطبيق، وان يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المدرسية والمحيطية، فالإبداع لا يقتصر فقط على التفكير في الحلول، ولكن إدراك المشكلات التي تطرأ وإلقاء نظرة ثاقبة على المؤلف. يعرف علي (2020) الإبداع الإداري على أنه القدرة على التوصل لحل مناسب لمشكلة ما لا يوجد حل لها وبطريقة جديدة وفريدة وهو ايضا النظر الى الأشياء والظواهر والأحداث بمنظور مختلف يحتوي على كثير من الذكاء الذي يكون لدى أي شخص .

مفهوم الإبداع الإداري:

هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكار وحلول ،أو استنتاجات أو خدمات ،أو أساليب عمل مفيدة ،وهو يبني على تميز الفرد في طريقة رؤيته للمشكلات ،وحلها على قدراته العقلية وطلاقة الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود مناخ ملائم ،والقيادة والقوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار وإيجاد الحلول المبتكرة (علال، 2017).

أهمية الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري أحد وسائل التغيير والتجديد، فالتغيير ما هو إلا إحدى مظاهر الإبداع التي تعبر عنها، ومع التطورات الهائلة المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتنوع حاجات الافراد، وزيادة طموحهم فقد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بأحدث التغييرات والتعديلات التي تواكب هذه التطورات، ومن الصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة حيث أنها تتطلب مهارات إبداعية. أصبح الإبداع إحدى العوامل المهمة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فقد قامت العديد من الدول بعمل استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير، وباتت تحصد المزيد من براءات الاختراع بشكل دائم، بينما نجد بعض الدول التي ترصد استثمارات قليلة أو ضئيلة أو حتى لا تقوم بذلك في مجال الإبداع، إذا ما قارنا بين هادين الفئتين من الدول سنجد أن الدول سنجد أن الدول التي تهتم بالإبداع الإداري في أنشطتها تواصل التمتع باقتصاد أكثر نموا من الدول الأقل إبداعاً. وكذلك الأمر فيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية، فأهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لا يقل عن المؤسسات الاقتصادية الربحية (يوسف، 2017).

وترى الباحثة أن المدرسة ككافة المؤسسات بحاجة إلى إبداع إداري وإلى قائد ومدير مبدع، وكذلك إلى أفراد عاملين مبدعين، حيث أن التغييرات متسارعة ومتنوعة ولا يمكن للمدرسة أن تبتعد بنفسها عن هذه التغييرات، بل عليها ان تسعى جاهدة لمواكبتها وتوظيفها واستخدامها الاستخدام الأمثل بما يخدم العملية التعليمية، وهذا يحتاج إلى إدارة مبدعة قادرة على الاختيار الصحيح، والتوظيف الأمثل لهذه التغييرات .

أنواع الإبداع الإداري:

يتخذ الإبداع صوراً كثيرة حيث تناول خدروش وشناق(2017) أنواع الإبداع الإداري:

- الإبداع الجزئي: وهو الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع الاهتمام القليل في الأسواق .
- الإبداع الجديد الداخلي : الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية مع الاهتمام الزائد في الأسواق .
- الإبداع العالمي الجديد : ويعني الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالٍ في الأسواق .
- الإبداع التعبيري : ويعني التلقائية والحرية التي يتميز بها الفرد .
- الإبداع الفني : ويتمثل الإبداع في إنتاج سلعة معينة والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي تتضمنها والوظائف التي تؤديها .
- الإبداع المركب: وهو تجميع غير عادي من الأشياء ،حيث يأخذ الفرد افكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد وعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والاسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون ويربط هذه المبادئ والاسس ،ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به .
- الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يطبق في مجال جديد او ينظر إليه بضوء وزوايا جديدة، والإبداع هو يتمثل في القدرة على فهم مبادئ واسس التي وضعها السابقون، وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

مبادئ الإبداع الإداري :

لقد وضع العديد من مديري المؤسسات والمنظمات مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع ،حتى تكون مؤسساتهم ناجحة وأساليبيهم مبدعة، ينبغي مراعاة بعض هذه المبادئ سواء كانوا مديري مؤسسات أم أصحاب قرار ، وقد أورد (الكرد ،2020) أهم هذه المبادئ فيما يلي:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتتمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ولك نقطع بعد بفشلها وخطئها ،فكثير من الاحتمالات تحولت وتبدلت إلى حقائق .
- الاعتماد على الأفراد كونهم مصدر قوة ،والاعتناء برعايتهم وتنميتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة .
- توفير أجواء من الراحة والمتعة في العمل ،ويتحقق ذلك إذا تحول النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم .
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموح، وهذا يتحقق إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ويبني نفسه وشخصيته، فهذا الشعر يفجر طاقاته الإبداعية ويدفعه لتوظيفها في تحقيق الأهداف، حيث أن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلافة .
- التطلع للأعلى دائما وهذا من شأنه أن يحرك حوافز الافراد إلى العمل وبذل المزيد؛ لأن الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل .لذلك يجب السعي لتحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف يتم النظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للمؤسسة والعاملين فيها .

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال وبين أن وآخر نعرضها للمناقشة، فكثيراً من الافكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها .

ترى الباحثة أن معرفة مديري المدارس وإدراكهم لهذه المبادئ سينعكس بشكل إيجابي على إدارة المدرء للمدرسة وكذلك على أداء المعلمين وإبداعهم ،وبما يتعلق بمدرء المدارس فإن هذه المبادئ ستحفزهم للخروج عن المألوف وتقبل كل جديد وكل نقد ،والسعي الدائم نحو التطوير والتغيير والإبداع، وستكون لديهم اتجاهات إيجابية اتجاه المعلمين وبدوره يوفر بيئة تعليمية مبدعة ومحفزة ،وهذا سينعكس على مخرجات العملية التعليمية .

عناصر الإبداع الإداري:

أشار بركان وحليد(2018) إلى عناصر الإبداع الإداري بالآتي:

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج ، وقدرة كبيرة من الأفكار والتصورات الإبداعية في وقت محدود من الزمن، وتنقسم إلى طلاقة التعبير، طلاقة الأفكار، طلاقة التداعي.
- المرونة: وتعني القدرة العقلية على التكيف مع المواقف المستجدة والمتغيرات والانتقال الى زاوية متحررة.
- الحساسية للمشكلات: وهي المقدرة على فهم المشكلات في المواقف والإلمام بجميع الابعاد والعناصر، والعوامل المؤثرة فيها.
- البصيرة: وهي امتلاك نظرة ثاقبة، وقدرة على اختراق الحجب التقليدية، والقراءة للنتائج قبل أوانها وتقديم جميع البدائل اللازمة لأي احتمالات متوقعة.
- الأصالة: وهي القيام بتقديم النتائج المبتكرة التي تناسب الهدف والوظيفة، والابتعاد عن الحلول الجاهزة ورفضها واتخاذ السلوك الجديد المتوافق مع الأهداف المنشودة.

عوامل تنمية الإبداع الإداري

تعد عملية تنمية الإبداع الإداري من أهم العوامل التي تستعملها المؤسسات من أجل تحقيق التفوق والتميز

والسبق في مجال عملها. تتجلى عوامل التنمية كما جاء في دراسة غاني وبن سعيد (2019) بالتالي:

- القيادة الإدارية: تعبر عن المبادرة وروح الإدارة العامة، حيث أن التنظيم السليم للإدارة يجعل القيادة

الإدارية سهلة .

- التفكير الاستراتيجي: ويقصد به التغيير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في أنشطة الدول والمؤسسات

وفعاليتها وبيئتها مما برزت الحاجة إلى إعادة ابتكار مستويات جديدة.

- القدرة على التحليل: لا يوجد أي عمل يخلو من المشاكل، لكن تختلف هذه المشاكل عن بعضها

البعض وكذلك اختلاف الأساليب والقائمون عليها كل حسب سلوكه ونمط تفكيره، والشخص الذي

يملك القدرة والمهارة على التحليل وحل المشكلات يشعره ذلك بالتميز، لا سيما إذا تم حل هذه

المشكلات بطريقة التفكير الإبداعي.

- المخاطرة: انتشرت المخاطر مع التقدم الاجتماعي، وتطور الوعي البشري والتحول من المجتمع

التقليدي إلى المجتمع الحديث، وقيام الثروة الصناعية خاصة في العلوم الاقتصادية والهندسة،

والصحة لما حظيت بالاهتمام من قبل الحكومات والمنظمات المالية والغير مالية.

- التحفيز: هو المكافآت التي تطبق على الأفراد دون محاباة، ويشعرهم بأنهم مرتبطون بالأداء الجيد مع

التركيز على مبدأ الثواب أو العقاب.

خصائص الإبداع الإداري :

نظراً للمكانة التي يبرزها الإبداع يجد يوسف (2017) أنه يتمتع بعدة خصائص، ونتمثل في أربعة خصائص وهي:

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة .
- القدرة على استنطاق تلك العلاقات الجديدة والافصاح عنها .
- الربط بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة الي تم استكشافها سابقاً.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة الاحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

مستويات الإبداع الإداري :

يرى علال(2017) أن للإبداع الإداري ثلاثة مستويات وهي :الإبداع على المستوى الفردي ،الإبداع

على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة ،وستقوم الباحثة بتوضيحها فيما يلي :

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتاز بقدرات وسمات إبداعية .

- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة ،والذي ينتج أساساً عن تبادل الخبرة والرأي فيما بين أفراد الجماعة، ويعتبر الإبداع الجماعي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تتطلب تطوير طرق عمل مبدعة نظراً لدور الجماعة في عملية الإبداع.

- الإبداع على مستوى المنظمة : وهو القدرات العقلية الفردية أو الجماعية التي تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات، و المؤسسات، والمنظمات.

أبعاد الإبداع الإداري:

أشارت يوسف (2017) الى مجموعة من أبعاد الإبداع الإداري وهي كالتالي :

- المرونة: وتعني القدرة على اتخاذ طرق مختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة. تصنف المرونة الى : مرونة تلقائية وتعني قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو لأصل واحد. ومرونة تكيفية وتعني قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة .
- حل المشكلات: وتعني الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وهذا يعني ان هناك بعض الأفراد لديهم سرعه أكثر من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق في وجودها فعلاً في الموقف، حيث أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في البحث عن حل للمشكلات.
- قبول المخاطرة: ويعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. وتعني أيضا المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في نفس الوقت، وبهذا يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال والأفكار التي يقوم بها.

معوقات الإبداع الإداري:

أشار عبد العظيم (2019) في دراسته الى معوقات الإبداع الإداري بالآتي:

1. تزايد الضغوطات على العاملين في المدارس من مديري ومعلمين نظرا لكثرة الأعباء الملقاة عليهم.
2. قلة أو انعدام الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس، وبالتالي انعدام الحافز الإبداعي لديهم.
3. عدم إتباع القيادات داخل المدرسة للقيادة الأخلاقية في التعامل مع المعلمين وموظفي المدرسة.
4. غياب الكفاءات في العديد من المدارس الحكومية الثانوية.

العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري :

يتأثر الإبداع لدى الفرد بعدة عوامل، ومن أبرز هذه العوامل كما جاء في دراسة العرسان (2020):

- الصفات الشخصية للفرد: كالدافعية، الحساسية، والمبادرة، والمرونة، والمزاجية، والاستقلالية.
- المحاكاة: وتعني تقليد الآخرين ويعد عامل سلبي و يحد من قدرة الفرد على الإبداع ،بينما الاستقلالية عن الآخرين وعدم الاكتراث بأرائهم يسهم في تطوير السلوك الإبداعي .
- الرقابة : إن طرق التنشئة الاجتماعية القاسية تحد من قدرات الفرد على التفكير الإبداعي والابتكاري، حيث أن القمع والسخرية، والنقد، والتسلط يحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بعكس غيرهم ممن لديهم الفرص لأن يعيشوا في أسرة تشجع الاستقلالية وحرية التعبير، والمرونة، وتقدم لهم الدعم المعنوي والعاطفي .

المهارات اللازمة لمدير المدرسة المبدع:

تجمع الأدبيات والدراسات السابقة التي تحدثت في مجال الإبداع الإداري، بأن قدرات الرؤساء، ومهاراتهم الإبداعية تؤثر تأثيراً قوياً، ومباشراً على سلوك مرؤوسيهم وعلى قدراتهم الإبداعية تأثيراً ملموساً وواضحاً.

وكذلك الأمر فيما يتعلق بإدارة المدارس فيجب على مدير المدرسة أن يتمتع بعدة مهارات لكي يكون إداري مبدع، حيث تعد شخصية مدير المدرسة عنصراً مهماً في القيادة التربوية، لان صفات المدير وشخصيته تنعكس على تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإبداع، ويقصد هنا بالصفات الشخصية للمدير، أي الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، ومن هذه المهارات كما جاءت في دراسة الهمداني وحميد (2020) وهي: حل المشكلات، أي قدرة مدير المدرسة على إيجاد حلول للمشكلات بطريقة إبداعية ومبتكرة، والقدرة على ضبط النفس، الثقة بالنفس، الذكاء، والمصادقية، النظرة الايجابية، والرؤية المستقبلية، والطلاقة، وتشجيع الإبداع وتنميته، القابلية للتغيير، روح المخاطرة والمجازفة .

وفي دراسة أجراها الباحث فتحي (2022) حيث توصل الى أهم سمات الإداري المبدع، وهي كالتالي:

- يستخدم الأسلوب العلمي في انجاز الأعمال ونتاج الأفكار الجديدة.

- يعتمد التعامل مع المواقف المختلفة على خبراته الذاتية.

- يسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل المشكلات.

- يشرك العاملين في إيجاد حلول ابداعية جديدة تخدم العمل.

يتصف المبدعون عموماً بعدد من المهارات والخصائص التي تولد دوافع الإبداع، ولكن ليس بالضرورة أن تتوفر كافة صفات المبدع في شخص واحد، حيث ترى الباحثة أن هناك مجموعة من الصفات التي يجب أن تكون في المدير المبدع، وهي كالتالي: مقاومة ضغوط العمل الداخلية والخارجية، أن يكون لديه حب الاستطلاع والمساءلة، الانتماء للعمل والاندماج فيه، والميل للتلاعب بالأفكار، الثقة بالنفس والقدرة على التأثير بالآخرين، وسرعة البديهة، الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة.

مهام مدير المدرسة المبدع :

يقوم مدير المدرسة بمجموعة من الوظائف والمهام ، وهنا من المهم أن نميز بين معنى المهمة وبين معنى الوظيفة، حيث أنه يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به مدير المدرسة وتنتهي هذه المهمة بانتهاء تنفيذ العمل، أما فيما يتعلق بالوظيفة، فتتصف بالدوام على الأقل ويظل الفرد يمارسها حتى سن المعاش أو نهاية التقاعد، وهنا يمكن تصنيف مهام مدير المدرسة كما يراها، خدروش وشناق (2017) فيما يلي:

- وظيفة اتخاذ القرار: وتعني عملية اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة بهدف تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية، والإداري الفعال هو الذي يختار أفضل البدائل المتاحة.
- وظيفة التخطيط: وتعني تحديد الاهداف طويلة وقصيرة الأجل بواسطة الإدارة العليا وأفضل الطرق لإنجازها، ووضع السياسات والخطط الاستراتيجية، وأخيراً وضع الخطط التكتيكية التي يقوم بها المدير والقيادة الوسطى.
- وظيفة التنظيم: وتعني تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الافراد تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته، وتصميم الوظائف، وتوصيف أعباء واختصاصات كل إدارة، وتفويض السلطات، وتحديد العلاقة بين الإدارة وبين الأفراد.
- وظيفة التوجيه: تشمل وظيفة التوجيه طريقة تعامل مدير المدرسة مع المعلمين من حيث: كيفية إصدار الأوامر، وكيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، ومدى إشراكهم في اتخاذ القرار، وتنمية روح التعاون بينهم، وكيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم .
- وظيفة الرقابة: وتعني عملية قياس الأداء على مستوى الفرد، والإدارة، والمؤسسة ككل، أو هي مقارنة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يكون من حيث سير الأنشطة والإنجاز وبلوغ الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خطأ.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإبداع لدى العاملين من وجهة نظر الباحثة:

تتأثر قدرات العاملين الإبداعية بنمط القيادة السائدة، فالقادة الناجحون يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، من خلال الممارسات والسلوكيات الأخلاقية في عملية القيادة، كتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، وتحقيق العدل في توزيع المهام على العاملين مع مراعاة الفروقات الموجودة، والتجاوز عن الخطأ إذا كان نتيجة الاجتهاد لا الإهمال، ومن خلال إشراكهم في وضع الأهداف أو المشاركة فيها، فهذا بدوره يعظم الدافعية للإبداع، فنجاح العمل الإبداعي في أي مؤسسة يستلزم توفير الإدارة والقيادة الجيدة لهذا الإبداع التي تترجم الإمكانيات الجماعية والفردية إلى سلوك إبداعي.

نظريات الإبداع الإداري:

أشار جيتو (2019) إلى نظريات الإبداع الإداري بالآتي:

1. **نظرية العلاقات الإنسانية:** ظهرت وتطورت هذه النظرية من خلال روبرت أوين، والتون مايو، وماري فوليت، حيث تستند هذه النظرية أن حل المشكلات المتعلقة بالعمل وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر الانساني ودراسة سلوكه . ويرى رواد هذه النظرية أن الاهتمام بالفرد في ضوء مفاهيم النظرية الانسانية يحقق إنتاجية أكبر، وأن العلاقة بين الافراد يجب الا تكون عن طريق السلطة أي بشكل رسمي بل أن تكون علاقة على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك بين الأفراد .

2. **نظرية الإدارة كعملية اجتماعية :** تنظر هذه النظرية الى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي، بحيث تقوم على مبدأ تحقيق التوازن بين حاجات الموظف ومتطلبات المؤسسة، و تعتمد هذه النظرية على ثلاثة نماذج كما أشار إليها على (2022) وهي :

- نموذج جيتزلز (Getzelz) : و ينظر الى الادارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في اطار نظام اجتماعي ،يتكون هذا النظام من جانبيين وهما الأول : يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها .والثاني :يتعلق بشخصيات الأفراد واحتياجاتهم .والسلوك الاجتماعي

يعتبر وظيفة لهذين الجانبين ،المؤسسات والأدوار والتوقعات هي التي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، أما البعد الشخصي فيتمثل في الأفراد والشخصيات والحاجات ،من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس،فإذا تقارب البعدان استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة و إيجابية، أما في حال تباعد البعدين فإن العلاقة تدخل في اتجاهها السلبي .ويتل الإداري الناجح والمبدع في مفهوم هذه النظرية هو من يوازن بين توقعات المؤسسة وحاجات الموظفين ومتطلباتهم الشخصية.

- نموذج جوبا (Guba): وينظر لرجل الادارة على أنه يمارس سلطة ممنوحة له من مصدرين: الأول الدور الذي يمارسه من يمثل قوة رسمية ،والثاني المكانة الشخصية ، أي قوة التأثير التي تمثلها قوة رسمية. ومثال ذلك إن كل رجل إدارة لديه القوة الرسمية بحكم ما يشغله من منصب، لكن ليس الكل لديه قوة التأثير، وهذا يعني أن الرجل الإداري الناجح هو من يمتلك القوة الرسمية وقوة التأثير، وأن يكون لديه القدرة على الموازنة بينهما.

- نظرية تالكوت باسونز (Parsons): على كافة المنظمات الاجتماعية أن تحقق أربعة أغراض أساسية هي:

- التأقلم والتكيف ويعني بالتكيف هو تكييف المنظمة مع نفسها ومع البيئة الخارجية ، وتحقيق الهدف وبمعنى تحديد الأهداف وتوظيف الوسائل والإمكانيات لتحقيقها ، والتكامل وتعني تكامل الأدوار والعلاقات داخل المنظمة، والكمون أي حفاظ المنظمة على استمرارية مقوماتها (دغوس، 2022).

3. نظرية (Z): النمط الإداري الياباني

تنسب هذه النظرية الى العالم الياباني وليم أوتشي، حيث حققت نجاحاً باهراً وتبين ذلك من خلال نجاح المؤسسات اليابانية التي طبقت مبادئها إنتاجية كبيرة . إن نجاح الإدارة اليابانية كان بفعل طبيعة البيئة اليابانية وموروثها الثقافي، وما تعتمد عليه من تنظيم للعمل وتقدير للمسؤولية ومشاركة في اتخاذ القرار، فكان لكل هذا عظيم الأثر على أداء العمل داخل المؤسسة وعلى إنتاجية الأفراد وإخلاصهم وولائهم لمؤسساتهم (علال، 2017).

أهم مبادئ نظرية النمط الإداري الياباني :

- المنظمة كيان اسري، تعتبر المؤسسة كيان أسري يقضي فيها الموظف طيلة حياته الوظيفية. ولا تلجأ الإدارة اليابانية الى الاستغناء عن خدمات الموظف حتى في أصعب الظروف الاقتصادية على خلاف على ما هو معمول به في الشركات الأوروبية والأمريكية. مما يعزز انتماء الفرد بالمؤسسة ويحفز ابداعاته وانتاجياته.
- المشاركة في اتخاذ القرار، تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس المشاركة، فكل فرد من أفراد المؤسسة في اليابان يشاركون في مناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.
- الاهتمام الشامل بالموظف، لا يقتصر اهتمام المؤسسات اليابانية بالأفراد من النواحي الوظيفية فقط، وإنما يشمل ذلك عائلة الموظف الياباني وكل من يعول، حيث تعمل على سد احتياجاته النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت احتياجاته فإنه سيتفرغ للعمل والإبداع والابتكار.
- العمل الجماعي والعدالة بين العاملين، كل فرد ينتمي الى جماعة مناطة بعمل ما، ويتم توزيع العمل على فرق العمل، واستمرار الفرد في نفس الفرق لا تكون ثابتة بل تتغير من وقت لآخر حسب الظروف ومتطلبات العمل.
- تعدد مهارات العاملين، ويقصد بذلك إعداد الموظفين للقيام بوظائف ومهام متعددة، حيث يتم تدريب الموظف على العمل في مختلف أقسام المنظمة لاكتساب جميع مهاراتها والإلمام بكافة أنشطتها (علال، 2017).

تري الباحثة من خلال دراستها لنظريات الابداع الإداري الحديثة أن نظرية النمط الإداري الياباني (Z) من أفضل النظريات لأنها أكثر شمولية من غيرها من النظريات ونابعة من مجتمع لديه قيم موروثه وثقافة، وهي نظرية تسعى الى تطوير مؤسساتها وزيادة الانتاج والابداع فيها وتحقيق العدالة من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي بدورها تهتم بالعاملين. إن المؤسسات التربوية بحاجة الى اداريين يمتلكون مثل

هذه المبادئ ،كالمساواة، والعدل بين العاملين ، والتفاعل البناء ، وتعزيز مفهوم العمل التعاوني، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث أن الادارة الناجحة تشعر العاملين لديها أنهم ضمن إطار أسري مترابط يستشعر كل طرف فيها المسؤولية الملقاة على عاتقه بكل أمانة وإخلاص .

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

أ -الدراسات العربية

دراسة العريفان (2021) والتي هدفت إلى التعرف العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب تربوي والرضى الوظيفي للهيئات التعليمية في المدارس ،وذلك من خلال التجارب والدراسات في مجال الدراسة ،استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وذلك لقراءة الواقع وقياسه عن طريق معرفة مدى تأثير تطبيق المبادئ الأخلاقية في عملية القيادة على الرضى الوظيفي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في الدولة، تكونت عينة الدراسة من (81) معلماً ومعلمة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، توصل الباحث من خلال دراسته إلى وجود درجة مرتفعة لتطبيق مبادئ القيادة الاخلاقية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، كما وجاء في النتائج وجود درجة مرتفعة في مستوى الإنجاز والرضى الوظيفي كنتيجة لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية فيها، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات وكان أهمها،تشجيع مديري المدارس على تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية والحرص على تفعيل الميثاق الأخلاقي للمعلم في المؤسسات التعليمية الكويتية .

دراسة السلمي (2021) التي هدفت الى التعرف على درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية بحافظة جده لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي والإرتباطي)، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع

البحث البالغ عددهم (8249) معلماً ومعلمة، وتمت اختيار العينة بطريقة عشوائية وشملت (439) استجابة لصالح التحليل.وقد توصلت الدراسة الى ان ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر لمعلمين والمعلمات، كما ان مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة (عالية)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد،تعزى الى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة الى إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى، كونها تمثل توجهاً أصيلاً وحديثاً في بحوث القيادة.

كما وهدفت دراسة غنيم(2020) إلى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي . لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،حيث اعتمدت الدراسة على استبانة (سيد، وعبد الباسط، وبشير، 2017) بنفس أبعادها وعباراتها، وزعت الاستبانة على أفراد العينة التي تكونت من (94)، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة ،وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط،ولا تتحقق في بعد واحد وهو بعد العدالة. في حين اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية نظراً لأهميتها في المؤسسات والإدارات التعليمية. ضرورة تبني ثقافة تنظيمية بالإدارات التعليمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية ونشرها وتوضيحها لكافة العاملين بها.

ودراسة الصريع (2020)، التي هدفت التعرف الى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين انفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية). استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، حيث تم استخدام أداتين، الأولى القيادة الأخلاقية والثانية الثقة التنظيمية، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (465) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربعة وهي (مديرية التربية والتعليم /الخليل ، مديرية التربية والتعليم/بطا، مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل). تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية طبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وفقاً لمتغيرات الدراسة .وأن مظاهر مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة كانت بدرجة عالية تتراوح ما بين (79.37_79.8) وأن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المدير من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل كانت عالية إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.98) والانحراف المعياري (0.58) .واستناداً الى النتائج التي توصل اليها الدراسة اوصت الباحثة بالعديد من التوصيات أبرزها : تبني برامج تدريبية لمدرء المدارس الخاصة ،تتمي مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة. وإعطاء أهمية أكبر من قبل وزارة التربية والتعليم في اختيار مدرء المدارس الخاصة وفق الذكاء الاجتماعي للمدرء والاختبارات الشخصية الأخرى . في حين هدفت دراسة النفراوي(2020)، إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر ،من خلال توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام بتصميم استقصاء الكتروني تكون من (26) فقرة ،وتكونت حجم العينة من (180) مفردة.توصلت نتائج

الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي ،كما أظهرت النتائج ايضا وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي. أوصت الدراسة القائمين على ادارة المراكز الطبية بتحقيق المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، وكذلك تشجيع ومكافأة السلوكيات الأخلاقية، وضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

كما هدفت دراسة مزيان (2022) الى دراسة أهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي ،ومن أجل دراسة واقع القيادة الأخلاقية الرضا الوظيفي في بنك السلام قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية، وأخذ عينات من (73) موظفاً ،حيث تم جمع البيانات بواسطة استبيان ،حيث توصلت نتائج الدراسة الى تأكيد وجود تأثير لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين ،لكن هذا التأثير أقل من متوسطة . وبناءً على هذه النتائج اوصت الباحثة بضرورة إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية ممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها: الصفات الشخصية ، السلوكيات الإدارية والوظيفية، وسلوكيات التوجيه والانعكاس الايجابي على البنك وعلى جميع المستويات والعمل على دعم المرؤوسين مهنيًا وتعزيز مفهوم العدالة في البنك.

كما وهدفت دراسة الرشيدى (2021) إلى الكشف عن القيادة الاخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في المدارس الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها ،كان أهم ما هدفت هذه الدراسة اليها فحص الفرضية الأساسية وهي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة الكويتية من وجهة نظر العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة مكونة من (411) معلماً ومعلمةً من مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت ،واستخدم الباحث استبانتيين لجمع البيانات وتم تطويرهن ،استبانة في القيادة الأخلاقية ،واستبانة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بينت نتائج الدراسة الى أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بنسبة متوسطة،حيث كان

بعد العلاقات المهنية بالمرتبة الاولى، في حين جاء بعد السمات الشخصية بالرتبة الثانية والأخيرة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية و اسلوبي التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تأكيد التزام مديري المدارس بالقيادة الاخلاقية، وتدريب المديرين والمديرات في المدارس في المدارس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، وإجراء المزيد من الدراسات في المدارس الابتدائية والثانوية .

دراسة مخامرة (2019) التي هدفت إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (100) معلماً تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع دراسة مكون من (172) معلم من معلمي المرحلة الأساسية في أريحا ومنطقة الأغوار، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ب الدراسات الأجنبية

دراسة شويبكر و ديميتريو (Schwepker & Dimitriou, 2021) التي هدفت الى البحث في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على ضغوط العمل وجودة أداء موظفي الاتصال بالعملاء في صناعة الضيافة. حيث أشارت نتائج الدراسة الى ان آراء الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بشأن استخدام المشرفين لسلوكيات القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستويات منخفضة من الغموض الأخلاقي وضغط العمل، حيث يرتبط

الغموض الأخلاقي ارتباطاً إيجابياً بضغوط العمل، وهو أمر يرتبط سلباً بجودة أداء موظفي الاتصال بالعملاء، كذلك وتؤثر سلوكيات القيادة الأخلاقية المتصورة بشكل إيجابي على جودة الأداء.

ودراسة كونغ وأسيف وحسين وجميل (Qing, Asif, Hussain & Jameel, 2020)، التي هدفت إلى التحقق من تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف الموظفين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) ودراسة دور التمكين النفسي كوسيط محتمل لهذه العلاقات. في المجموع، اجاب (467) موظفا في القطاع العام الصيني على استبانات عبر ثلاثة محاور منفصلة، حيث كانت أهم نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية وكل من مواقف الموظفين وكشفت الدراسة كذلك ان التمكين النفسي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي بينما يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

ودراسة فيكرمان وآخرون (Vikaraman, Mansor, Alias & Gurusamy, 2021)، التي هدفت إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمدير والثقة في القائد كما يراها معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في ماليزيا، وقد استخدم الباحثون اداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية للقيادة الأخلاقية في مكان العمل (ELW) والثقة في القائد (TL). أجاب (438) مدرسا بالمدارس العامة على مستوى البلاد على الاستبيان، حيث اظهرت النتائج أن مديري المدارس في جميع انحاء البلاد مارسوا قيادة أخلاقية عالية. وكان مستوى ثقة المعلم في المديرين مرتفعاً أيضاً. واطهرت النتائج ايضا وجود علاقة قوية جداً بين القيادة الأخلاقية وثقة المعلمين بمديرهم. وتم اجراء مقابلة شبة منظمة مع ثلاثة مدراء مدارس لجمع البيانات النوعية، حيث كشفت ان المديرين الماليزيين يفتقرون الى فهم اسلوب القيادة الأخلاقية، ومع ذلك مارسوا عدة أبعاد للقيادة الأخلاقية في إدارة مدرستهم. وأوصت الدراسة بدمج القيادة الأخلاقية في ممارسات القيادة المدرسية الحالية لفهم تأثيرها بشكل أكبر .

هدفت دراسة أوزيلو أكسيمو (Ozgenel& Aksu,2020) إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الصحة التنظيمية في مدارسهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسح التنبؤي. وهو أحد أساليب البحث الكمي، حيث شارك في الدراسة (402) مدرساً يعملون في المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مناطق مختلفة من الأناضول من اسطنبول في تركيا. أختيرت عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة. وطبق عليهم مقياسين؛ لقياس القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية وأثر قوي لممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تحسين الصحة التنظيمية في مدارسهم.

دراسة زعيم، ودمير، وبدور (Halil Zaim, Ahmet Demir and Taylan Budur, 2020) التي هدفت إلى التحقق من القيادة الأخلاقية وأداء الفريق مع هذه الفضائل، جمعت بيانات الدراسة من عينة الدراسة التي بلغت (408) من موظفين الشركات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وبناءً على تحليل البيانات تبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاخلاقية (القائمة على الأخلاق الاسلامية) وفعالية القيادة وأداء الفريق، وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الاخلاقية، ترتبط العدالة والحكمة والاعتدال بشكل إيجابي بفاعلية القيادة وأداء الفريق في حين أن العلاقة بين المتغيرات التابعة والشجاعة غير مهمة. تساهم الدراسة في القيادة الاخلاقية وأدب القيادة الإسلامية من خلال اقتراح نموذج فريد يعتمد على فضيلة الغزالي من منظور الأخلاق وتقديم أدلة تجريبية فيما يتعلق بآثار الاخلاق الإسلامية على فعالية القيادة وأداء الفريق .

دراسة ايشيك (Işık, Ayşe Negiş,2020) التي هدفت إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الاخلاقية على فعالية المدرسة من خلال الدور الوسيط للالتزام العاطفي والرضا الوظيفي، ولهذا الغرض أكمل (306) معلماً مقاييس القيادة الاخلاقية والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة. دعمت النتائج الروابط الإيجابية المفترضة للقيادة الاخلاقية بالالتزام العاطفي والرضا الوظيفي وفعالية المدرسة. أظهرت النتائج أيضاً أن اتجاهات العمل (أي الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) توسطن جزئياً في العلاقة بين القيادة الاخلاقية وفعالية المدرسة، مما يشير إلى التأثيرات المباشرة وغير مباشرة للقيادة الأخلاقية على فعالية

المدرسة، وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات وأهمها تشجيع ودعم السلوكيات الأخلاقية داخل المدارس، كما ويجب الاستثمار في برامج التدريب على الأخلاقيات لمديري المدارس والمعلمين التي تهدف إلى السلوكيات الأخلاقية في المدارس.

دراسة إسماعيل وداود (Ismail & Daud, 2014) التي هدفا إلى التعرف إلى أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس، حيث استخدم الباحثان الطريقة المسحية لجمع البيانات من معلمي المدارس الثانوية في ولاية (Kedah) بماليزيا .تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع المعلمين الذين قضوا في الخدمة عامين على الأقل، وتكونت أدوات الدراسة من استبانتيْن الأولى هي استبانة القيادة الأخلاقية، والثانية الالتزام التنظيمي .

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ -الدراسات العربية

دراسة الكيلاني (2021) التي هدفت الى التعرف على واقع القوانين والتشريعات التعليمية المنظمة لعمل القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر، ومدى تدعيمها للإبداع الإداري لدى تلك القيادات، مستعرضاً تاريخ التشريع التعليمي في مصر واهم محطاته الرئيسية، والآلية المتبعة في سن القوانين التعليمية، والأدبيات النظرية التي تناولت الإبداع الإداري والقيادة التربوية بشكل عام وفي مصر بشكل خاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها ضعف الثقافة القانونية للقيادات التربوية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات قد تفيد متخذي القرار مستقبلاً عند سن أي تشريع يخص التعليم فيما بعد، ونقص التدريب على التشريعات القانونية ونقص وعيهم بفلسفتها وأهدافها وماهيتها، وعدم معرفتهم بالآلية المتبعة في سنها ولا مراحلها ولا الأعضاء المشاركين في سنها، وأن من أهم أسباب العوار وعدم واقعية القوانين الحالية كونها سُنّت دون إشراك القيادات التربوية والمعلمين في صياغتها، ووجود الكثير من التضارب والغموض وضعف الصياغة

وتضارب التفسيرات للعديد من القوانين، وطرحت الدراسة عدد من التوصيات هي التركيز على أهمية التدريب وتنمية الثقافة القانونية للقيادات التربوية، وإشراك القيادات والمعلمين بصورة أساسية في صياغة القوانين قبل سننها، والتروي والدراسة الجيدة للقوانين والتشريعات قبل إصدارها، وطرحها للحوار داخل المؤسسات التعليمية وطرحها أيضاً للحوار المجتمعي قبل إصدارها بشكل رسمي وتطبيقها في الواقع، ودراسة وتقييم القوانين والتشريعات الحالية وفض التضارب والاشتباك فيما بينها، وترك مساحة من الحرية للقيادات التربوية في ممارسة أعمالهم بحرية واتخاذ القرارات دون اللجوء للمستويات الأعلى.

كما وهدفت دراسة فوزان (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات و معلومات للدراسة من مجتمع تكون من جميع القيادات الإدارية في الجامعة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية ، حيث بلغ عدد أفراد العينة (56) فرداً. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية، كما وجاء أيضا في نتائج الدراسة أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري في المملكة العربية السعودية، اظهرت النتائج أبرز هذه المعوقات: ، قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة ، و ضعف تقديم الحوافز المادية ، كما وجاء في نتائج الدراسة بعض المقترحات التي بدورها ستعزز من ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري أبرزها: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها، وكذلك توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم ما بين (5-10 سنوات).

دراسة قادي و حاسني (2021)، بعنوان أثر جودة العمل على الإبداع الإداري من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري في جامعة أدرار من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتعرف على مستوى جودة حياة العمل في الجامعة قيد الدراسة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ،أجريت الدراسة على العينة التالية : أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار _أحمد دراية. لقد تم توزيع (60) استبانة وتم استلام (30) منها لسنة (2021) ،حيث خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لجودة حياة العمل لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار جاء مرتفعاً. وأظهرت النتائج ايضا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الإبداع الإداري لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،وكان من أبرز التوصيات تمكين الأساتذة بالجامعة من العمل بحرية مما يساعدهم على استخدام قدراتهم الإبداعية في التوجه العمل نحو الأفضل وانتاج طلبة ذو كفاءات عالية وبالتالي منافسة الجامعات الاخرى .

ودراسة شلابي (2021) التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي ،مع التعرف على الفروق المعنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية والإبداع الإداري تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية والأكاديمية .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،اذا اعتمد على استبيان لقياس القيم التنظيمية واستبيان لقياس الإبداع الإداري من اعداده ،وتم تطبيق الاستبيان على مفتشي المدرسة الابتدائية كمجتمع للدراسة ،حيث بلغ حجم العينة (69) مفتشا ومفتشة من مديرية التربية الوطنية لولاية مسيلة . وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :توجد علاقة موجبة قوية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين درجات القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي ،حيث بلغت قيمة معامل بيرسون بينهما (0.958) ، وأن للقيم التنظيمية أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع

الإداري تقدر نسبته (91.7%) لدى أفراد عينة الدراسة .وكان من أبرز التوصيات التخفيف من عبء المهام والمسؤوليات البيداغوجية الكثيرة ،بالرفع من عدد المفتشين في المقاطعة الواحدة ،كي يتسنى للسلوك الإبداعي أن يظهر في أداء المفتشين ، كما اوصت الدراسة بضرورة الرفع من دافعية المفتشين باستخدام المحفزات المادية والمعنوية والاهتمام بظروف العمل وأساياته .

كما وهدفت دراسة عبد الحميد وعلام وشاهين (2019) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات البنوك العاملة مع البنك المركزي ،ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على المستويات الإدارية الثلاث (العليا،الوسطى،والدنيا) ،وعددهم (150) مديراً في عدد من فروع البنك المركزي المصري في مصر ،ومنها الفرع الرئيسي للبنك المركزي بالقاهرة فرع الإسكندرية، بورسعيد ،المينا،طنطا ،تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية ،كما بينت النتائج أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية ،تقوم فروع البنك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر ،وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل . أوصت الدراسة بتشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة كفاءتها،وتحقيق البقاء والنمو ،من خلال التركيز على النواحي العلمية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء .

الدراسات الاجنبية:

دراسة مورتادا (Murtada, 2020) التي هدفت للكشف عن الارتباط بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالدمام ومستوى الإبداع الإداري لقادة المدارس من وجهة نظر المعلمين . تكونت عينة الدراسة (150) معلما بمدارس الدمام الثانوية خلال العام الدراسي 2018/2019 . ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبيانين مسحين استخدمت. الأول كان استبيان المناخ التنظيمي الذي تتألف من (61)عنصرًا مقسمة إلى مجالين، ويتضمن كل مجال (4)أبعاد. والثاني هو استبيان الإبداع الإداري بما في ذلك (51)فقرة مع ثلاثة مجالات. كشفت الدراسة انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة

مستوى المناخ التنظيمي ومستوى التجديد الإداري بين تصورات المعلمين. بناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة وضع مجموعة من المعايير والمقاييس لسلوك القادة التربويين المبدعين، وإتاحة الفرصة لهم قادة المدارس الأكثر خبرة واحترافاً لتقديم أفكار إبداعية.

و دراسة إهتیار وباسر (Ehtiyar, & Baser, 2019) التي هدفت الى معرفة التصورات والتعليقات والتجارب والاقتراحات لمجموعة من طلاب السنة الرابعة بالجامعة فيما يتعلق بالإبداع الإداري بالتعليم الجامعي في تركيا، حيث استخدم الباحث المنهج النوعي في دراسته كما استخدم الباحث اداة المقابلة للحصول على البيانات، كما و قدمت هذه الدراسة نتائج تتعلق بمعنى وتقييم الإبداع بالإضافة إلى الممارسات الإبداعية وغير الإبداعية، وتأثير التعليم الجامعي على إمكانات الإبداع لدى الطالب، وتوصيات للتعليم الجامعي كما يراها طلاب الجامعة حيث أشارت النتائج الى أن الطلاب وجدوا أن تعليمهم الجامعي غير إبداعي في الغالب، وأنهم من ذوي الخبرة مع عدد محدود من الممارسات الإبداعية أثناء تعليمهم، واعتقدوا أن التعليم الجامعي لا يساهم في إمكاناتهم الإبداعية بشكل عام.

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري:

دراسة مبروك (2022) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية، تعرف طبيعة الممارسات الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، معرفة الواقع الراهن للابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة على ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المينا على ضوء القيادة الأخلاقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها من أجل الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لقياس آراء عينة البحث، وتم اختيار عينة

عشوائية مكونة من (185) فرد من إجمالي (300) فرد يمثلون إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة المينا، وقد توصل البحث إلى بعض النتائج من أهمها :اتصاف المدير بالقابلية للتغير داخل المدارس يتحقق بدرجة متوسطة ،واتصاف المدير بالقدرة على حل المشكلات تتحقق داخل المدارس بدرجة متوسطة، وعدم اعتماد المدراء روح المجازفة داخل المدارس بدرجة عالية.

دراسة المخلافي والطيب (2020) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتكونت عينتها من (365) معلم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1440/1441هـ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة حوالي (5%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (8080) معلماً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري ،كما وجاء في نتائج الدراسة أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.50) درجة وبنسبة (70.02%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأن الإبداع الإداري تحقق بدرجة متوسطة، ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية وجاء لصالح المرحلة التعليمية العليا وفي متغير عدد سنوات الخدمة ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر، ، ومن خلال نتائج الدراسة أوصى الباحثان بزيادة إكساب قادة مدارس التعليم العام المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية، وكيفية تمثلها في واقع العمل المدرسي، وفي التعامل مع المعلمين والطلبة والإدارة التعليمية وأولياء أمور الطلبة.

دراسة الشاعر (2017)هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،استخدم الباحث الوصفي التحليلي ،واستخدم الباحث

أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،حيث بلغ مجتمع الدراسة (2145)موظفاً ،وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية .تمثلت أهم نتائج الدراسة بالتالي ،وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة ،وعلاقتها با لإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.وكان من أهم التوصيات ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين ،والاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم .

ودراسة دهار (Dhar,2016) التي هدفت الى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري الخدمي للموظفين في الفنادق السياحية الصغيرة والمتوسطة الحجم في أوتاراننتشال في الهند. لقد قامت بإعادة توجيه نموذج متكامل يسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك المبتكر لخدمة الموظفين أثناء التفاعل من خلال تبادل الأعضاء القياديين والاستقلالية الوظيفية. باستخدام عينة من (468) موظف اتصال مع العملاء و (117) مشرفاً عليهم، تم إجراء انحدار هرمي لتأسيس العلاقة. كشفت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية عززت السلوك الخدمي المبتكر لموظفي الفندق بوساطة التبادل بين القادة والأعضاء. علاوة على ذلك، وجد أيضاً أن مستوى السلوك المبتكر للخدمة يتناسب مع تصور استقلالية الموظف الوظيفية.

دراسة كاليار (Kalyar, 2019) التي هدفت الى الاجابة عن السؤالين. ما هو تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار التنظيمي؟وما هي الآليات التي تؤثر القيادة الأخلاقية من خلالها على الإبداع والابتكار التنظيمي؟ قام الباحث بجمع البيانات من (222) شركة تكنولوجيا معلومات صغيرة الحجم في الباكستان، استخدم الباحث النمذجة متعددة المستويات وتحليلات الانحدار الهرمي لاستكشاف الأثار المباشرة وغير

المباشرة للقيادة الأخلاقية على الإبداع والابتكار، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر مهم للإبداع الفردي والتنظيمي، كما تشير إلى وجود رابط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف. وايضا تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف من خلال مشاركة المعرفة والتمكين النفسي، كما اشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية هي أداة مهمة لتعزيز الإبداع والنهوض بالابتكار للبلدان النامية وكذلك للصناعات المتطورة حديثاً .

التعقيب على الدراسات السابقة:

أكدت غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود علاقة إيجابية دالة بين الأبعاد المختلفة والممارسات للقيادة الأخلاقية وكل من الإبداع الإداري والابتكار والرضا الوظيفي والتنظيم المؤسسي والمناخ التنظيمي. ولم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية الثانوية، على حد علم الباحثة، وعليه تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

يلاحظ من قراءة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، أنها جاءت في موضوعات مختلفة، وقد اقترب بعضها من موضوع الدراسة جزئياً، وبعضها الآخر بحث في موضوع يرتبط بموضوع الدراسة بشكل كبير. ومن الملاحظ على الدراسات السابقة أنها:

- ركزت بعض الدراسات على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات متعددة كالثقة بالقائد، والثقة التنظيمية،

والارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، وأساليب إدارة الصراع، الصحة التنظيمية، كدراسة السلمي

(2020) التي هدفت التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد، ودراسة

فيكرمان وآخرون (Vikaraman, Mansor, Alias & Gurusamy, 2021)، التي هدفت إلى

تحديد مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية للمدير والثقة في القائد، ودراسة أوزيلو أكسيمو

(Ozgenel & Aksu, 2020) إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على

الصحة التنظيمية في مدارسهم ، ودراسة الصريع (2020) التي هدفت الى دراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، ودراسة النفراوي (2020) التي درست القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي ،دراسة الرشيدى (2021) التي درست القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع، ودراسة كونغ وأسيف وحسين وجميل (Qing, Asif, Hussain& Jameel,2020) التي هدفت الى التحقق من تأثير القيادة الأخلاقية على مواقف الموظفين (الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي) ودراسة دور التمكين النفسي كوسيط محتمل لهذه العلاقات، دراسة شويبكر و ديميتريو (Schwegker & Dimitriou, 2021) التي هدفت الى البحث في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على ضغوط العمل وجودة أداء موظفي الاتصال بالعملاء في صناعة الضيافة.

- درست بعض الدراسات واقع القيادة الاخلاقية كدراسة ،غنيم(2020) التي هدفت إلى دراسة واقع القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي ودراسة مزيان (2020) التي درست واقع القيادة الأخلاقية وتأثيرها بالرضا الوظيفي.

- تناولت بعض الدراسات العربية والأجنبية دراسة الإبداع الإداري وتأثره ببعض المتغيرات، كدراسة قادي وحاسني (2021) التي درست أثر جودة العمل على الإبداع الإداري، ودراسة الكيلاني (2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع القوانين والتشريعات التعليمية المنظمة لعمل القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر، ومدى تدعيمها للإبداع الإداري لدى تلك القيادات، في حين جاءت بعض الدراسات لدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بم تغيرات مختلفة، كدراسة مورتادا (Murtada, 2020) التي هدفت للكشف عن الارتباط بين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالدمام ومستوى الإبداع الإداري لقادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، ودراسة، ودراسة إهتيار وباسر (Ehtiyar,& Baser, 2019) التي هدفت الى معرفة التصورات والتعليقات والتجارب والاقتراحات لمجموعة من طلاب السنة الرابعة بالجامعة فيما يتعلق بالإبداع الإداري بالتعليم الجامعي .كما ودرست بعض الدراسات واقع وممارسات الإبداع الإداري ،كدراسة فوزان (2020) التي هدفت إلى التعرف على

درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، ودراسة شلابي (2021)، التي هدفت الى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي.

- تناولت بعض الدراسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث جاءت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، كدراسة دراسة مبروك (2022)، و دراسة المخلافي والطيب (2020)، و دراسة الشاعر (2017)، و دراسة دهار (Dhar, 2016)، و دراسة كاليار (Kalyar, 2019).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

لقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، وهي الدراسة الأولى التي درست القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت وفي فلسطين، فالدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية في البنوك والادارات التعليمية والمدارس الخاصة والعاملين في المراكز الطبية، كما أن ما ميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أن الشريحة المستهدفة في الدراسة هم المدراء ركيزة اساسية في العملية التعليمية ولكن لم تستثني دور المعلمين و وجهة نظرهم في الدراسة، وما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المنهج المستخدم في حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، في حين تعددت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة كمنهج وصفي تحليلي، ومنهج وصفي ارتباطي، ومنهج وصفي تحليلي تنبؤي، ومنهج مسحي ارتباطي .

ومما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها رغم وجود بعض الاختلاف، كما أن تنوع الدراسات السابقة التي تناولتها الباحثة ساعدها على الإلمام بموضوع

الدراسة والتوسع في المعلومات والاطلاع على جوانب مختلفة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري .

مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الأخلاق: هيئة لنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة الى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث يصدر عنها الأفعال الجميلة، عقلا وشرعا بسهولة سميت الهيئة، خلقا حسنا، وان كان الصادر منها الأفعال القبيحة، سميت الهيئة: خلقا سيئا (يوسف، 2022، 259).

عرفتها الباحثة إجرائياً: هي المبادئ والقيم والسلوك والقواعد والقوانين والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد، وتعيّنه على تمييز الصواب من الخطأ والخير من الشر، ويستمد هذه القيم والقواعد من دينه وعادات المجتمع الذي يعيش فيه وتقاليد.

القيادة الأخلاقية: عرفتها عمران (2022) انها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين وتعزيز واتخاذ القرار . وترى ايضا ان القيادة الاخلاقية هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك اخلاقي .

وعرفتها الباحثة إجرائياً: مجموعة من الأنشطة والممارسات التي قوم بها مديري الم دارس بهدف تعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتتنقد السلوكيات الغير أخلاقية.

القيادة: القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد في توجيههم التوجه الصحيح لإحداث تغييرات حقيقية والحصول على نتائج تعكس أهداف القائد وتابعة في ظل علاقات إنسانية جيدة (عبد الوهاب، 2019).

الإبداع: ويعني العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإبصال النتائج التي وصل إليها المفكر الى الآخرين. (جوهر والباسل، 2018، 20).

عرفته الباحثة إجرائياً: هو عملية الإتيان بشيء جديد، أي تحويل الأفكار الجديدة والخيالية الى حقيقة واقعية.

الإبداع الإداري: هو قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية او العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة او الممكنة لتقديم أداة او وسيلة او فكرة او منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها (جوهر والباسل 2018، 20).

عرفته الباحثة إجرائياً: هو مجموعة من الممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون في المؤسسة بهدف إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها وخدمة المجتمع كذلك.

مشكلة الدراسة

بناءً على ما سبق فإن للقيادة تأثيراً مباشراً وقويًا على سلوك مرؤوسيهـم وعلى ذلك فإنهم يؤثرون تأثيراً واضحاً وملموسا على القدرات الابداعية والابتكارية للمرؤوسين، لذلك فإن قدرة مديري المدارس الثانوية على تحقيق الإبداع الاداري لا يمكن أن يتحقق الا من خلال دعم وتمكين القيادة الأخلاقية في العمل، حيث ان القيادة الأخلاقية أمر ضروري في الإدارة المدرسية، حيث انها تترك أثر واضحاً ايجابياً

على العملية التربوية، وهنا تتضح أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري حيث انه كلما كلن هناك علاقة قائمة على المودة والمحبة والاحترام بين مديري المدارس والمعلمين زاد دافعية المعلمين للعمل بجد وفعالية وحيوية وابداع، وبناء على نتائج الدراسات السابقة كدراسة رضوان وآخرون (2019) ودراسة السعودي والنصراوي (2019) ودراسة الدجاني (2018)، التي أشارت الى أهمية القيادة الأخلاقية لتهيئة ظروف إيجابية لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية، والتي أوصت بإجراء دراسات تبحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، ودراسة أثر كل منهما على الآخر . كما أشارت دراسة الطراونة (2019) ودراسة الطيار والحمد (2019)، الى أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الى انه كلما زاد الإبداع الإداري ارتفع مستوى أداء المدرسة وزادت فعالية المعلمين أي انه يؤثر تأثيراً إيجابياً، وأن فقدان الإبداع الإداري يؤثر بشكل سلبي على الأداء المدرسي، ولا يساهم في تقدمه وتحسنه.

على الرغم من أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، الا أن مدراء المدارس الحكومية لا يولونها أهمية كبيرة، فقد أشارت العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على كل من القيادة الاخلاقية والابداع الإداري وعلاقتها بتغيرات اخرى كالجنس، وسنوات الخبرة، والفئة العمرية، إن دراسة أخلاقيات القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري لم يكن لها نصيب وافر من البحث. وبناءً على توصيات الباحثين كدراسة الحارثي (2019) ودراسة العبادي وابراهيم (2019) جاءت مشكلة الدراسة الحالية. حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين ؟

أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين ؟
2. ما درجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت، من وجهة نظر المعلمين ؟
3. ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين ؟
4. ما نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة

القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزي لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات

المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

- إبراز دور القيادة الأخلاقية لنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها الإدارية.
- تسليط الضوء على أهم الممارسات الأخلاقية للمديرين والتي تؤثر ايجابيا على القوة الدافعية والإبداع الإداري لديهم.
- دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.
- تحديد أهم العوامل التي تقف حائلاً دون تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
- التعرف إلى أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارس الثانوية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهمية الجانب الذي تتصدى لدراسته؛ حيث تسعى الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية.

أ - الأهمية النظرية

تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تقدم إطاراً نظرياً عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري يضاف إلى المكتبة الفلسطينية والمكتبة العربية كما سلطت الدراسة الضوء على مجموعة من المتغيرات ذات أهمية كبيرة وتأثير كبير في العملية التعليمية. كما وتلفت نظر القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية إلى أهمية القيادة الأخلاقية وتشكل الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

1. ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المرحلة الثانوية.
2. أهمية البيئة التي تطبق فيها الدراسة وهي البيئة التعليمية، لما للتعليم أهمية كبيرة كونه الحجر الأساس لكافة القطاعات.
3. ندرة الدراسات العربية في متغيرات القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

ب - الأهمية التطبيقية

تأتي أهمية الدراسة من أهمية النتائج التي ستخرج بها الدراسة، وأهمية ما ستوفره من معلومات مهمة لمتخذي القرار في مدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تساعدهم في تحقيق الإبداع الإداري من خلال ممارسة القيادة الأخلاقية. كما وتعد هذه الدراسة اسهاماً متواضعاً يضاف إلى جهود الباحثين

الآخرين في مجال الادارة التربوية والادارة المدرسية، وفي موضوع القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري والعلاقة بينهما في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت على وجه التحديد.

حدود الدراسة

- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت.
- الحد البشري: معلمي المدارس الثانوية.
- الحد الموضوعي: علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة سلفيت.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرض الإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، وتشمل على منهج الدراسة ومجتمعها، والعينة التي طبقت عليها الأداة، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة وذلك لملاءمته لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تم تطبيق هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في الفصل الدراسي الثاني للعام (2021\2022م)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة سلفيت حيث بلغ عدد المعلمين (567) معلم ومعلمة، حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم في سلفيت (2021)، أما عينة الدراسة من المعلمين فقد بلغت (167) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة

تم أخذ عينة طبقية عشوائية من المعلمين في مدارس الثانوية في محافظة سلفيت وعددهم (167) معلماً ومعلمة، من كافة أنحاء محافظة سلفيت. وفيما يلي وصف خصائص عينة الدراسة من المعلمين حسب متغيراتها المستقلة.

جدول 1:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة (ن = 200).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	84	42
	أنثى	116	58
	المجموع	200	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	22	11
	بكالوريوس	135	67.5
	ماجستير فأعلى	43	21.5
المجموع	200	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	105	52.5
	من 10 - 15 سنة	40	20
	أكثر من 15 سنة	55	27.5
المجموع	200	100%	

اتضح من الجدول السابق ان ما نسبته (83.5%) من عينة المجتمع هم من المعلمين ، كما ويشكل نسبة الذكور (42%) من العينة بينما تشكل نسبة الاناث (58%) ، وان الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط يشكلون (11%) والذين مؤهلهم بكالوريوس يشكلون (67.5%) ويشكل الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى نسبة (21.5%) ، بينما يشكل الذين سنوات الخبرة لديهم أقل من 10سنوات نسبة (52.5%) ، في حين يشكل الذين سنوات الخبرة لديهم من 10-15سنة (20%) ، أما الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 يشكلون نسبة (27.5%).

أدوات الدراسة

أولاً: صدق أداة الاستبانة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية وذلك من أجل التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الكمية في هذه الدراسة بعد أن قامت الباحثة بالاطلاع على دراسات سابقة ذات صلة

بموضوع الدراسة، مثل دراسة السلمي (2020)، والصريع (2020)، والنفراوي (2020)، ومزيان (2022)

، والكيلاني (2021)، ومورتادا (Murtada,2020) وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يتضمن بيانات شخصية عن أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتكون من محوري أداة الاستبانة والمتعلقة بمقياس الاستبانة المتكون من فقرات القيادة

الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر

المعلمين وهي (21) فقرة موزعة على محورين حيث مثل المحور الأول القيادة الأخلاقية وبلغ عدد فقراتها

(12) فقرة والمحور الثاني الإبداع الإداري وبلغ عدد فقراته (9) فقرات وبلغ العدد الكلي للمحاور (21)

فقرة.

وتم الاستجابة عن فقرات هذه المحاور من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث تبدأ بمعارض بشدة

تعطي(1)، ثم معارض تعطي (2)، ثم محايد تعطي (3)، وموافق تعطي (4)، ومن ثم موافق بشدة

تعطي(5).

صدق الأداة

اعتمدت الباحثة في تحديد الصدق الظاهري على صدق العامل ي وذلك من خلال عرض الاستبانة في

صورتها الأولية على (80) عينة من مجتمع الدراسة للاجابة عليها وتم تحليلها والحصول على أفضل

المحاور التي تفي بغرض الدراسة ، كما واعتمدت الباحثة ايضا في صدق الأداة على صدق المحكمين

، وذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (4) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة

النجاح الوطنية من ذوي الكفاءة والخبرة وذلك من اجل الصياغة الصحيحة للفقرات وحذف أو اضافة فقرات

وفحص مدى انتماء كل فقرة بمجالها ،وبعد إجراء التعديل المطلوب وفقت نتائج التحليل وملاحظات

المحكمين تم اعتماد الاداة في صورتها النهائية .

الصدق العاملي:

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق العاملي وفق الخطوات الآتية:

- فحص مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي عن طريق اختبار كايزر ماير أولكن وبارتلت (KMO & Bartlett's test) حيث وصلت قيمة KMO لأداة الدراسة الى (0.79) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000)، ويعني أن البيانات صالحة للتحليل العاملي.
- تم إيجاد التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) وتم تدوير العوامل تدويراً متعامداً (Orthogonal Rotation) بطريقة تعظم التباين التي تنسب إلى كايزر (Promax with Kaiser Normalization) وذلك لافتراض استقلالية المجالات.
- تم اعتماد المحكّات وفق محك كايزر الذي يعتمد على أن قيمة الجذر الكامن تكون مساوية للواحد صحيح أو أكثر. كما أخذ بالاعتبار بأن تشعب العبارة على العامل لا يقل عن (0.30) كما اقترحه جيلفورد، وفيما يلي العرض للنتائج:

جدول 2:

نتائج التحليل العاملي لمحور القيادة الأخلاقية.

الرقم	الفقرات	قيم تشعب الفقرات
1	يهتم المدير بمشاعر المعلمين ويحترم كرامتهم.	0.639
2	يتصف المدير بالصدق في التعامل مع المعلمين في المدرسة.	0.454
3	يحافظ المدير على أسرار المعلمين في المدرسة.	0.693
4	يبتعد المدير عن الذاتية والشخصية في تقييم المعلمين.	0.946
5	يعمل المدير على إقامة علاقات ايجابية مع المعلمين في المدرسة.	0.539
6	يحترم المدير المكانة الوظيفية للمعلمين بتجنب الإساءة لهم.	0.675
7	يشرك المعلمين في إعداد الرؤية المدرسية ورسالتها.	0.564
8	يعزز المدير العلاقة الايجابية بين المعلمين والطلبة في المدرسة.	0.692
9	يتجنب المدير الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين في المدرسة.	0.761
10	يراعي المدير البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	0.511
11	يتقبل المدير النقد الموجه إليه برحابه صدر.	0.624
12	يتحلى المدير بالصبر في انجاز المهمات.	0.692
	قيمة التباين المفسر %	%32.667

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدرس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة من أجله.

جدول 3:

نتائج التحليل العاملي لمحور للإبداع الإداري.

الرقم	الفقرات	قيم تشبع الفقرات
1	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	0.713
2	يشجع المدير المنافسة الشريفة والنزاهة بين المعلمين.	0.792
3	يعمل المدير على تشجيع المعلمين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	0.574
4	يقوم المدير بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.	0.751
5	يحث المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	0.572
6	يسعى المدير إلى تحسين قدرات المعلمين من خلال توفير الحوافز.	0.517
7	ينجز المدير المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	0.783
8	يطبق المدير القوانين والأنظمة بشكل إبداعي.	0.849
9	يحفز المدير المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية.	0.73 7
	قيمة التباين المفسر %	7.560%

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لجميع فقرات أداة الدراسة دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس الإبداع الإداري لدى مدرء المدرس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة من أجله.

الثبات لأداة الدراسة:

وللتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ الفاء، حيث كان معامل الثبات لأداة القيادة الأخلاقية (0.93)، وكان معامل الثبات لأداة الإبداع الإداري (0.93)، ويدل ذلك على تمتع أدوات الدراسة بمعاملات ثبات مرتفعة وأنهما يحققان أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

جدول 4:

معامل الثبات لأداة الدراسة.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	القيادة الأخلاقية	12	0.93
2	الإبداع الإداري	9	0.93

متغيرات الدراسة

لقد اشتملت هذه الدراسة على عدة متغيرات :

المتغيرات المستقلة، وهي:

- الجنس: يشتمل على مستويين (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: يشتمل على ثلاثة مستويات (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخبرة: له ثلاثة مستويات (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

المتغير التابع

- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

المعالجات الإحصائية:

وللوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال

استخدام ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لفحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression)

لتحديد نسبة مساهمة الإبداع الإداري في القيادة الأخلاقية، للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث وفحص الفرضية الصفرية الأولى.

- تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) لتحديد الفروق في القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري حسب متغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والإجابة عن السؤالين الرابع والخامس وفحص الفرضيتين الصفريتين الثانية والثالثة.
- اختبار سيداك للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري تبعا لمتغير العمر.
- معادلة كرونباخ الفا لمعرفة الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

تتطرق الباحثة في هذا الفصل الى العرض لنتائج الدراسة بعد الإجابة عن سؤالها الرئيس والذي نصه: ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين؟، وذلك خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية وفحص الفرضيات المنبثقة عنه، وفيما يلي التوضيح ذلك:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول وينص على:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك، ولتصنيف الدرجات تم اعتماد المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- أقل من (1.80) درجة استجابة قليلة جداً.

- (1.80 - 2.60) درجة استجابة قليلة.

- (2.61 - 3.40) درجة استجابة متوسطة.

- (3.41 - 4.20) درجة استجابة كبيرة.

- أكبر من (4.20) درجة كبيرة جداً. (قادي وحاسني، 2021)

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر المعلمين (ن=200).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	يهتم المدير بمشاعر المعلمين ويحترم كرامتهم.	3.79	0.95	كبيرة
2	يتصف المدير بالصدق في التعامل مع المعلمين في المدرسة.	3.84	0.88	كبيرة
3	يحافظ المدير على أسرار المعلمين في المدرسة.	3.69	1.05	كبيرة
4	يبتعد المدير عن الذاتية والشخصية في تقييم المعلمين.	3.48	1.04	كبيرة
5	يعمل المدير على إقامة علاقات ايجابية مع المعلمين في المدرسة.	3.77	0.92	كبيرة
6	يحترم المدير المكانة الوظيفية للمعلمين بتجنب الإساءة لهم.	3.84	0.99	كبيرة
7	يشرك المعلمين في إعداد الرؤية المدرسية ورسالتها.	3.53	1.08	كبيرة
8	يعزز المدير العلاقة الايجابية بين المعلمين والطلبة في المدرسة.	3.78	0.83	كبيرة
9	يتجنب المدير الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين في المدرسة.	3.50	1.05	كبيرة
10	يراعي المدير البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.75	0.96	كبيرة
11	يقبل المدير النقد الموجه إليه برحابه صدر.	3.27	1.16	متوسطة
12	يتحلى المدير بالصبر في انجاز المهمات.	3.63	1.05	كبيرة
	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	3.65	0.76	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.65)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (11) وبمتوسط استجابة قدره (3.27)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات الأخرى المتبقية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 3.84).

ولتحديد الفروق بين متوسط الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية للعينة والقيمة المحكية (3) التي تتوسط الاستجابات الكبيرة والقليلة، تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample t-test)، حيث كانت

قيمة (ت) (12.09) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي توجد فروق دالة إحصائية بين العينة والمعيار ولصالح العينة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني وينص على:

ما درجة تطبيق الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجه
نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللدرجة الكلية للإبداع الإداري ونتائج الجدول رقم (6) تبين ذلك، وتصنيف الدرجات تم اعتماد المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماس وهي:

- أقل من (1.80) درجة قليلة جداً.
- (1.80 - 2.60) درجة قليلة.
- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.
- (3.41 - 4.20) درجة كبيرة.
- أكبر من (4.20) درجة كبيرة جداً.

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لتطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر والمعلمين (ن=200).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	3.91	0.82	كبيرة
2	يشجع المدير المنافسة الشريفة والنزاهة بين المعلمين.	3.73	0.88	كبيرة
3	يعمل المدير على تشجيع المعلمين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.76	0.87	كبيرة
4	يقوم المدير بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.	3.87	0.81	كبيرة
5	يحث المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.70	0.90	كبيرة
6	يسعى المدير إلى تحسين قدرات المعلمين من خلال توفير الحوافز.	3.56	1.01	كبيرة
7	ينجز المدير المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	3.69	0.89	كبيرة
8	يطبق المدير القوانين والأنظمة بشكل إبداعي.	3.66	0.94	كبيرة
9	يحفز المدير المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية.	3.81	0.92	كبيرة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.74	0.72	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لتطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.74)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1 - 9) وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.56 - 3.91).

ولتحديد الفروق بين متوسط الدرجة الكلية للإبداع الإداري للعينة والقيمة المحكية (3) التي تتوسط الاستجابات الكبيرة والقليلة، تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample t-test)، حيث كانت قيمة (ت) (14.45) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي توجد فروق دالة إحصائياً بين العينة والمعيار ولصالح العينة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث وينص على:

ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين؟ وما نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية؟ وللإجابة عن الجزء الأول من السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الأولى المنبثقة عنه (لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهة نظر المعلمين)، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (7) توضح ذلك.

جدول 7:

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين (ن = 200).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	الإبداع الإداري		القيادة الأخلاقية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	0.74	0.72	3.74	0.76	3.65

* علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.74)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال الثالث ولتحديد نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، ونتائج الجدول رقم (6) تظهر ذلك.

جدول 8:

خلاصة نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين (ن=200).

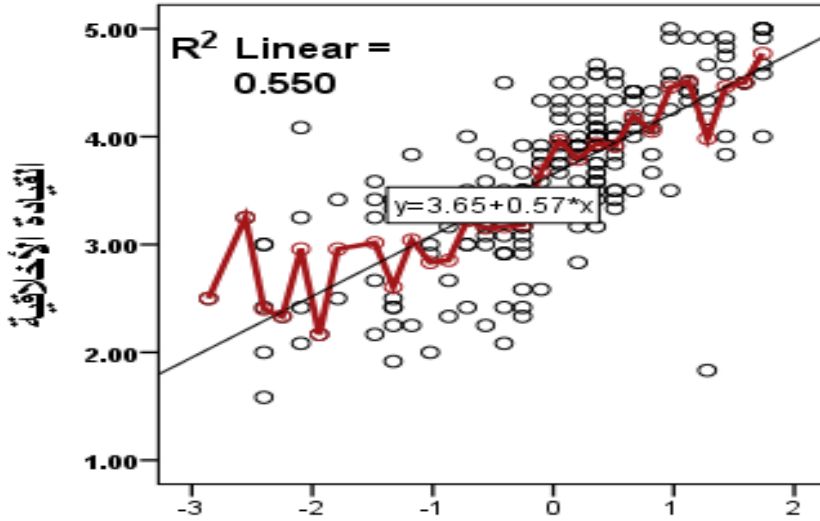
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة B	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط
الانحدار	63.93	1	63.93	242.27	0.73	0.55	*0.74
الخطأ	52.25	198	0.26		0.78		
المجموع	116.18	199					

* علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

تشير نتائج الجدول رقم (8) أن قيمة (ف) لتحليل الانحدار كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد (R²) كانت (0.55)، ويعني ذلك أن تطبيق الإبداع الإداري ساهم في تفسير (55%) من ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، والشكل البياني رقم (1) يبين ذلك.

شكل 1:

خط الانحدار لمساهمة تطبيق الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.



رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الثانية المنبثقة عنه والذي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجدولين (9، 10) توضح ذلك.

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	مستوى المتغير	المتغيرات المستقلة
0.75	3.50	84	ذكر	الجنس
0.76	3.76	116	أنثى	
0.94	3.44	22	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
0.68	3.69	135	بكالوريوس	
0.88	3.65	43	ماجستير فأعلى	
0.74	3.60	105	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0.73	3.56	40	من 10 - 15 سنة	
0.80	3.82	55	أكثر من 15 سنة	

• أقصى درجة (5) درجات.

جدول 10:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الجنس	بين المجموعات	3.27	1	3.27	5.74	0.017*
	داخل المجموعات	112.90	198	0.57		
	المجموع	116.17	199			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.14	2	0.57	0.97	0.380
	داخل المجموعات	115.03	197	0.58		
	المجموع	116.17	199			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.26	2	1.13	1.95	0.144
	داخل المجموعات	113.91	197	0.58		
	المجموع	116.17	199			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) ملحق (ج) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين

في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات

المعلمين في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى

لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة المنبثقة عنه والذي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ، وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجداول (11، 12) توضح ذلك ملحق (ج).

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ملحق (ج) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثالثة في هذا المتغير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثالثة في هذه المتغيرات.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل الى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وقد ناقشت الباحثة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة ومناقشة نتائج الدراسة الكمية .

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول للدراسة:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين ؟

من خلال عرض نتائج الجدول (3) نبين أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.65)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (11) وبمتوسط استجابة قدره (3.27)، بينما كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات الأخرى المتبقية وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 3.84).

أظهرت النتائج أن ما ينطبق على عينة الدراسة ينطبق على المجتمع، فقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت كبيرة على كافة الفقرات، بينما جاءت بدرجة متوسطة في الفقرة رقم (11) التي تنص على، يتقبل المدير النقد الموجة اليه برحابة صدر .

تتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة السلمي (2021)، دراسة الجبري (2018)، الصريع (2020)، و كونغ واسيف وحسين وجميل (2020)، والنفراوي (2020) ودراسة فيكرمان وآخرون (2021). التي أظهرت نتائج كبيرة ومرتفعة لدرجة ممارسة القيادة الاخلاقية .

وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت، كبيرة، أي أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت يتمتعون بدرجة عالية من الأخلاق والسلوكيات والممارسات الاخلاقية في عملهم وفي تعاملهم مع المعلمين .وهذا يدل على إدراك مديري مدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت أهمية القيادة الأخلاقية، والدور الذي تلعبه في تحقيق الإبداع الإداري .

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة:

ما درجة تطبيق الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لتطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.74)، وكانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات (1 - 9) وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.56 - 3.91). نتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة فوزان (2020) التي توصلت الى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتمتعون بممارسات إبداعية، ويحرصون على ممارستها، وهذا يعني أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت مدركون تماماً لأهمية

الإبداع في الإدارة والعملية التعليمية ومدركون لدورها في تحقيق التطور والتنمية في كافة المجالات عارضت هذه النتائج ما جاء في نتائج دراسة المخلافي والطيب (2020) حيث جاءت بدرجة متوسطة .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث وينص على:

ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة

سلفيت من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (5) بما السؤال أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في سلفيت من وجهات نظر المعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.74)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الأولى. تعزى الباحثة هذه النتائج أن مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت يمارسون القيادة الأخلاقية ويتمتعون ببعد أخلاقي، ويعد لسبب البيئة التي يعيشون فيها التي تظهر أهمية كبيرة للبعد الأخلاقي والسلوكيات الأخلاقية. كما جاء في نتائج دراسة المخلافي والطيب (2022) ودراسة شلابي (2021) ودراسة دهار (2016) ودراسة فيكرمان وآخرون (2021). كما أظهرت نتائج سؤال ما نسبة مساهمة الإبداع الإداري في ممارسة القيادة الأخلاقية؟ المبينة في الجدول رقم (6) أن قيمة (ف) لتحليل الانحدار كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (0.55)، ويعني ذلك أن تطبيق الإبداع الإداري ساهم في تفسير (55%) من ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهات نظر المعلمين. ويعني ذلك أن للقيادة الأخلاقية والممارسات الأخلاقية والسلوك الاخلاقي الذي يمارسه مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري داخل المدارس وفي العملية التعليمية، ويعود ذلك لإدراك مديري المدارس بأهمية ذلك ودوره في

تحقيق التميز والتطور والظهور كمدير مدرسة مبدع. تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كاليار (2019)، ودراسة المخلافي والطيب (2020)، بينما عارضت دراسة مبروك (2020).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

تعزى الباحثة هذه النتائج أن استجابات المعلمين والمعلمات لمستوى وممارسة القيادة الأخلاقية، يختلف بإخلاف الجنس، أو المعلمين، ذكوراً وإناث لا يخضعون لنفس العوامل الإدراكية التي تؤثر فيهم، وبالتالي فإن الجنس كمتغير يؤثر في القيادة الأخلاقية ولصالح الإناث أي أن الإناث أكثر إدراك و ممارسة للقيادة الأخلاقية، تعود هذه النتائج لاهتمام الإناث بالبعد الأخلاقي والسلوكيات الأخلاقية وحرصهن على ممارستها وتحقيقها في العملية التعليمية . تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة السلمي (2020)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيري (ري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

تعزى الباحثة هذه النتائج إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام القيادة للممارسات الأخلاقية، حيث أن تطبيق المدير للقيادة الأخلاقية وممارستها يعمل على تقليل الإشكاليات والصدمات خلال العمل، ومشاكل العمل التي تحدث عند غياب الوازع الأخلاقي عند مدير المدرسة، كما وتعمل الممارسات الأخلاقية على زيادة شعور المعلمين بالأمن، وإن جميع المعلمين بإخلاف مؤهلاتهم العلمية يميلون إلى المدراء الذين يمارسون القيادة الأخلاقية، لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم. أما فيما يتعلق بنتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فتعزى الباحثة النتائج على أن المعلمين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم، يدركون أهمية القيادة الأخلاقية والممارسات الأخلاقية في العملية التعليمية، وما لها من انعكاس على الإبداع، والتطور والتنمية، ولأن تطبيق القيادة الأخلاقية في إدارة المدرسة يشعر المعلمين بالأمان والراحة والثقة، والحرية، في أداء وظائفهم، حيث أن جميع المعلمين مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم، من السهل أن يحكموا على هذا المدير يمارس القيادة الأخلاقية أم لا، وهذا يرجع غالباً لأنهم يتعرضون لمواقف مشابهه. اتفقت هذه النتائج مع النتائج التي أظهرتها دراسة العنزي ومتولي (2018).

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين الخاصة بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثالثة في هذا المتغير.

تعزى الباحثة هذه النتيجة أن الإناث أكثر إبداعاً من الذكور وربما يعود السبب لاهتمام الإناث بالعملية التعليمية وإدراكها لأهمية العملية التعليمية وأهمية الإبداع والابتكار في التعليم، والدور الذي يلعبه الإبداع في التطوير والتنمية والتميز على مستوى المحافظة وعلى مستوى الوطن، فبدون الإبداع ووجود مدير مبدع لن تتمكن المدرسة من الظهور والتميز في أي مجال، فالإبداع الإداري يشكل وسيلة للتميز والظهور والتطور والاندماج في المجتمع. تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قادي وحساني (2021) حيث كانت النتائج لصالح الذكور.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثالثة في هذه المتغيرات. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود إي اختلاف أو تأثير في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين سواء في اختلاف المؤهل العلمي المعلمين، أو التغير والاختلاف في سنوات الخبرة التي في العملية التعليمية. وربما يعود السبب لتشابه البيئة والظروف الاجتماعية كما جاء في نتائج فوزان (2020)، ودراسة عبد الحميد وعلام وشاهين (2019).

التوصيات:

- الاهتمام بالأخلاق لدى قادة المدارس لما لسلوكيات القيادة الأخلاقية تأثير كبير وإيجابي على تطوير جودة الاداء لدى المعلمين وتحقيق الابداع لديهم.
- حث قيادات المدارس على تبني وسائل ادارية ذات مضمون أخلاقي والتي تهتم بالمعلمين وتهتم بالعلاقة بينهم.
- الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية في كافة مجالاتها لما للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الإبداع الإداري لدى المديرين والمعلمين ايضاً.

- عقد دورات تدريبية وورش عمل وندوات لتوعية مدراء المدارس حول أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإبداع لديهم.
- اجراء دراسة بنفس عنوان الدراسة لكن في المدارس الخاصة.
- القيام بإجراء دراسات وبحوث أخرى تدرس العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري على مجتمع آخر ومتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع

ابراهيم الفحيلة. (2018). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي

العالمية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 7(3)، الصفحات 73-88.

أحمد عبد الله العبادي، بدري عدنان ، و الإبراهيم رزق. (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى

مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة العلوم التربوية*

(1)، الصفحات 392-43327.

احمد عبيد الرشيدى. (2021). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري

المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين . *مجلة العلوم التربوية والنفسية*

،الكويت، 5(24)، الصفحات 106-124.

اشرف الشريف. (2021). القيادة التحويلية واثرها على الابداع الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية

العاملة في فلسطين. الخليل. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة كلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل.

أمثال العريفان. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضى الوظيفي العام بمدارس الكويت من

وجهة نظر المعلمين فيها. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 36 (2)، ، الصفحات 79-

100.

أمينة شيباني. (2020). الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي تصور ميداني لموظفي إدارة كلية

العلوم الاجتماعية بجامعة العربي بن مهدي -أم البواقي. *مجلة جامعة العربي بن مهدي* ،

الصفحات 5-68.

أمينة مزيان. (2022). دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة حالة بنك السلام، الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5(2)، الصفحات 144-167.

أيمن العرسان، و فلاح محمد . (2020). درجة جائزة الملك عبد الله الثاني للياقة البننية في تنمية الإبداع القيادي لدى طلبة المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في لواء دير علا من وجهة نظر معلميهم. الأردن: دار المنظومة، جامعة جرش .

جوهر ، الباسل، علي صالح، و ميادة محمد. (2018). العصرية في الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.

حياة مختاري قادي، و سعد الله حاسني. (2021). أثر جودة حياة العمل على الإبداع الإداري. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة احمد دراية -ادرار.

حسن أحمد مبروك، ع أم عبد الستار، محروس ثابت عبد الستار، و علي زكي . (2022). تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(10)، الصفحات 1740-1698.

حسين آل قماش. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، الصفحات 394-423.

حسين رشوان. (2018). نظريات القيادة (خصائص_أنماط_تدريب القيادة). الاسكندرية. مصر: كلية الآداب -جامعة الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

حورية عمران . (2022). دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية" والعيادات التابعة لها بمثلبي ". الجزائر: (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة غرداية.

رجائي محمد أحمد العيسوي. (2019). الإبداع والابتكار الإداري. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

زهرة غاني، و غوثيه بن سعيد. (2019). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: (رسالة دكتوراه غير منشورة) ،جامعة أحمد دراية، أدرار.

زهرة فوزان. (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. مجلة كلية التربية، أسبوط، 36 (7)، الصفحات 75-111.

سامية مطلق الحارثي. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(5)، الصفحات 621-656.

سلطان سعيد عبده المخلافي، و محمد ابراهيم الطيب . (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، 5(10)، الصفحات 276-311.

سليم علي الطيار، و عبد الكريم الحمد. (2019). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 35(6.2)، الصفحات 434-460.

صاحب عبد مرزوق الجنابي. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف (المجلد 1). عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

صفاء حسن ابراهيم يوسف، و مصطفى محمد علي سامي. (2017). فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري (رسالة دكتوراه غير منشورة). الخرطوم، السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

طوير دعلوس، و مريم خرفية. (2022). سياسات التحفيز وأثرها على الإبداع الإداري للعاملين. (رسالة ماجستير) ،كلية الحقوق والعلوم الإنسانية،جامعة زيان عاشور الجلفة،1-140 .

عاصم عبيد. (2021). دور القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في تنمية المهارات الإبداعية للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات العلوم الإنسانية*،(48)1، الصفحات 174-188.

عايدة محمد علام، م ع عبد الحميد، و محمد عبد التواب شاهين. (2019). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في فروع البنك المركزي المصري. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، (4) 9، الصفحات 416-425.

عبد العزيز الغنزي، و تهاني صفوت. (2018). القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، الكويت،44، الصفحات 48-70.

عبدالحق خالد جيتو. (2019). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي. . *مجلة كلية التربية (أسيوط)*،(35)1،، الصفحات 1-20.

عبدالرحمن حامد حباب السلمي، أحمد عبده داحش محزري، السلمي ، و سعد حبيب حبيب . (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. التربية (الأزهر). *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*،(40) 190، ، الصفحات 295-336.

عبود نجم نجم. (2019). القيادة في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

عساف سعد العجمي، و فلاح حميد مبارك. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية . *مجلة بحوث التربية النوعية، 3(6)*، ، الصفحات 1-22.

علي محمد البرناط. (2016). القيادة الاخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(3)*، الصفحات 315-348.

علي السيف العوفي، و عبد الرحمن عبد الله الجبر. (2022). الإبداع الإداري للقيادة الأكاديمين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. *مجلة كلية التربية، أسبوط (1)38*، الصفحات 225-289.

عماد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري(دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة شئون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التجارة، غزة، فلسطين*.

عمر سمير. (2022). تصور مقترح لتطبيق الحوكمة على مستوى المديریات والإدارات التعليمية في ضوء نظرية القيادة التحويلية. *مجلة الطفولة و التربية (جامعة الإسكندرية)، 49(2)*، الصفحات 457-512.

فتحى توفيق. (2022). تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة. *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنيه وعلوم الرياضة، 37(1)*، الصفحات 253-281.

كريمة علال. (2017). الحاجات الأساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). *مجلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة*.

كمال خليل مخامرة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة الخليل، فلسطين، ع(43)، الصفحات 322-333.

لبنى محمد الصريع. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير. مجلة كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الصفحات 15-154 .

لمياء خدروش، و سام شناق. (2017). القيادة الإدارية و تأثيرها على الإبداع الإداري . رسالة دكتوراه غير منشورة)..

م ع، ح حُميد، و ر م الهمداني. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، 2 (1)، الصفحات 1-23.

محمد حامد عبيدات. (2021). درجة مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(9)، الصفحات 597-616.

محمد صلاح عبد الوهاب. (2019). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة الأزمات. الدار الأكاديمية للعلوم. جامعة عين شمس.

محمد عبد النبي يوسف عبدالغنى. (2022). لأخلاق النظرية في ضوء القرآن والسنة. مجلة كلية الآداب 19(19)، الصفحات 254-300 .

محمد ابو الخير. (2021). الفنون والمواطنة. مصر.

محمد آل ناجي . (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية . المملكة العربية السعودية . الرياض : مطابع الحميضي .*

محمد الهزام، و عيساوي. (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من منظمات بالجنوب الغربي-الجزائر. *مجلة الاقتصاد والبيئة، (1)5*، الصفحات 146-171.

محمد جابر أحمد محمد البدوي، و فتحية أحمد عبد القادر. (2022). دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية (دراسة ميدانية بكلية التربية-جامعة الإسكندرية). *مجلة كلية التربية -جامعة الإسكندرية، 32 (2)*، الصفحات 125-186.

مصطفى كيلاني. (2021). دور القوانين والتشريعات في تدعيم الإبداع الإداري لدي القيادات التربوية في التعليم قبل الجامعي في مصر -دراسة تقويمية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، (1)3*، الصفحات 42-115.

نازك بابكر علي، مشرف أحمد، و شهاد الدين حسين قادم. (2022). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري *(بالتطبيق على بنك فيصل الاسلامي السوداني) في الفترة ما بين 2017_ 2020م.*

نوال محمود النادي صبح. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر والسلوكيات الخضراء للعاملين بشركات المنطقة الصناعية بمدينة جمصة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (11)7*، الصفحات 53-90.

نور الدين احمد الكرد. (2020). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

هاني عبد الحفيظ عبد العظيم. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها-كلية التجارة، الصفحات 707-774.*

هبة حسن محمد. (2021). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد "دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، سوهاج، مصر، 12(4)، الصفحات 408-433.*

المراجع الأجنبية:

- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 32(2)*, p. 101471.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management, 57*, pp. 139-148.
- Ehtiyar, R., & Baser, G. (2019). University education and creativity: An assessment from students' perspective. *Eurasian Journal of Educational Research, 19(80)*, pp. 113-132.
- Işık, A. N. (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, pp. 60-87.
- Ismail, & Daud, Y. (2014). Impact of Ethical leadership on organizational commitment in schools (Malaysia). *International Journal of Scientific and Research Publication, 4(9)*, pp. 1-6.
- Keem, S., Koseoglu, G., Jeong, I., & Shalley, C. E. (2022). *How Does Ethical Leadership Relate to Team Creativity?* Retrieved from The Role of Collective Team Identification and Need for Cognitive Closure. *Group & Organization Management: 10596011211072951*

- Lisovich, M. N., Vo-Thanh, T., Wang, J., & Nguyen, N. (2021). How can frontline managers' creativity in the hospitality industry be enhanced? Evidence from an emerging country. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, pp. 593-603.
- Liu, X., Liao, H., Derfler-Rozin, R., Zheng, X., Wee, E. X., & Qiu, F. (2020). In line and out of the box: How ethical leaders help offset the negative effect of morality on creativity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), p. 1447.
- Murtada, A. (2020). Correlation between organizational climate and administrative creativity of secondary school leaders in Dammam from teachers' perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), pp. 178-199.
- Özgenel, M., & Aksu, T. (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*.9,(4), pp. 816-825.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), pp. 1405-1432.
- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), pp. 409-429.
- Schwebecker, J. C., & Demetriou, C. (2021). Use ethical leadership to reduce work stress and improve quality of performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, p. 102860.
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, p. 102860.

- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 23 No. 1, pp. 114-133.
- Tanveer, M., & Hassan, S. (2020). The role of new and creative ideas in developing industries of education, software and manufacturing in Pakistan. . *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(3), pp. 1-11.
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Mohd Nor, M. Y., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical leadership practices and trust among public school leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education (AJUE)*, 17(3), pp. 174-191.
- Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), pp. 42-66.

الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة المحترم/ة...

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان درجة " العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الإستبانة، والإجابة عنها بوضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل فقرة، أمله توشي الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة: فداء محمود صالح عامر

القسم الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (x) فيما ينطبق عليك:

- الجنس: ذكر أنثى

- سنوات الخبرة: أقل من (10) سنوات من (10) إلى (15) سنة.

أكثر (15) سنة.

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بالوريوس. ماجستير فأعلى.

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق مع رأيك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					المحور الأول: القيادة الأخلاقية
					1. 5 يهتم المدير بمشاعر المعلمين ويحترم كرامتهم.
					2. 6 يتصف المدير بالصدق في التعامل مع المعلمين في المدرسة.
					3. 9 يحافظ المدير على أسرار المعلمين في المدرسة.
					4. 10 يتعد المدير عن الذاتية والشخصية في تقييم المعلمين.
					5. 11 يعمل المدير على إقامة علاقات ايجابية مع المعلمين في المدرسة.
					6. 13 يحترم المدير المكانة الوظيفية للمعلمين بتجنب الإساءة لهم.
					7. 14 يشرك المعلمين في إعداد الرؤية المدرسية ورسالتها.
					8. 16 يعزز المدير العلاقة الايجابية بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
					9. 17 يتجنب المدير الانحياز إلى فرد أو جماعة من المعلمين في المدرسة
					10. 19 يراعي المدير البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					11. 21 يتقبل المدير النقد الموجه إليه برحابه صدر.
					12. 22 يتحلى المدير بالصبر في انجاز المهمات.
					المحور الثاني: الإبداع الإداري
					1. 13 يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.
					2. 14 يشجع المدير المنافسة الشريفة والنزاهة بين المعلمين.

					يعمل المدير على تشجيع المعلمين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.15
					يقوم المدير بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.	4.16
					يحث المدير المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	8.17
					يسعى المدير إلى تحسين قدرات المعلمين من خلال توفير الحوافز.	9.18
					ينجز المدير المهام الموكلة إليه بأسلوب متجدد.	13.19
					يطبق المدير القوانين والأنظمة بشكل إبداعي.	14.20
					يحفز المدير المعلمين ذوي الأفكار الإبداعية.	15.21

ملحق (ب): اسماء لجنة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	1
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	2
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	3
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان	4

ملحق (ج): الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	مستوى المتغير	المتغيرات المستقلة
0.77	3.59	84	ذكر	الجنس
0.67	3.85	116	أنثى	
0.76	3.55	22	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
0.68	3.77	135	بكالوريوس	
0.83	3.74	43	ماجستير فأعلى	
0.71	3.68	105	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
0.73	3.69	40	من 10 - 15 سنة	
0.72	3.87	55	أكثر من 15 سنة	

• أقصى درجة (5) درجات.

جدول 12:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة (ن = 200).

المتغيرات المستقلة	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الجنس	بين المجموعات	3.34	1	3.34	6.54	*0.011
	داخل المجموعات	101.18	198	0.51		
	المجموع	104.52	199			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.93	2	0.46	0.88	0.415
	داخل المجموعات	103.59	197	0.53		
	المجموع	104.52	199			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.37	2	0.68	1.31	0.274
	داخل المجموعات	103.15	197	0.52		
	المجموع	104.52	199			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).



An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MORAL LEADERSHIP
AND ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG RINCIPALS
OF GOVERNMENTAL SECONDARY SCHOOLS IN SALFIT
GOVERNORATE FROM THE POINT OF VIEW
OF TEACHERS**

By

Fidaa Mahmoud Saleh Amer

Supervisor

Prof. Ghassan H El Helou

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2023

**The relationship between moral leadership and administrative creativity
among principals of governmental secondary schools in Salfit
Governorate from the point of view of teachers**

By

Fidaa Mahmoud Saleh Amer

Supervisor

Prof. Ghassan H El Helou

Abstract

This study aimed to identify the relationship between ethical leadership and administrative creativity among principals of secondary governmental schools in Salfit Governorate from the point of view of teachers. The sample, which represents (167) male and female teachers, where the questionnaire included three central points; First, it includes personal and functional information, Second, moral leadership, and third ,administrative creativity. One of the most important findings of the study was that the relationship A positive correlation with statistical significance at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the degree of practicing ethical leadership and the degree of achieving administrative creativity among the principals of secondary governmental schools in Salfit from the viewpoints of principals and teachers, and that the total degree of practicing ethical leadership among principals of secondary public schools in Salfit From the perspectives of principals and teachers, it was significant. Based on the results of the study, the researcher recommend .

- Paying attention to ethics among school leaders, because ethical leadership behaviors have a significant and positive impact on developing the quality of teachers' performance and achieving their creativity,
- Urging school leaders to adopt administrative methods with an ethical content that cares about teachers and the relationship among them.
- Paying attention to the practice of moral leadership by governmental school principals in all its fields, because moral leadership has a role in achieving administrative creativity among principals and teachers as well.
- Arranging for training courses, workshops and seminars to educate school principals about the importance of ethical leadership and its role in achieving their creativity.

- Conducting a study in private schools.
- Carrying out similar other studies and research examining the relationship between ethical leadership and administrative creativity on another society in Palestine.

Keywords: moral leadership, administrative creativity, governmental secondary schools.