



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

إعداد

مي "محمد أمين" عبد الله جعدي

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. علي زهدي شقور

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة دكتوراه في التعلّم والتعليم، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.

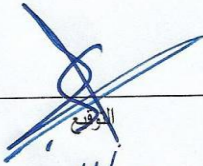

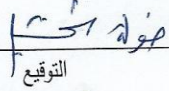
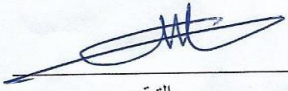
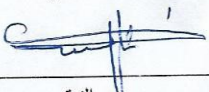
2022

النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري  
المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

إعداد

مي " محمد أمين " عبد الله جعدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/11/7م، وأجيزت:

 التوقيع	أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قنومي
 التوقيع	المشرف الرئيسي د. علي زهدي شفور
 التوقيع	المشرف الثاني أ.د. حولة الشخشير
 التوقيع	المتحن الخارجي د. نضال دويكات
 التوقيع	المتحن الداخلي د. علي حبابب
	المتحن الداخلي



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى  
مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

إعداد  
مي "محمد أمين" عبدالله جعدي

إشراف  
أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي  
د. علي زهدي شقور

بناء على تعليمات منح درجة الدكتوراة الصادرة عن مجلس عمداء جامعة النجاح فقد تم نشر الأبحاث

التالية المستلة من الاطروحة

جعدي، مي، وقدومي، عبد الناصر، وشقور، علي (2022). الحكمة الادارية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين. مجلة دراسات: العلوم التربوية، الجامعة

الأردنية، بحث رقم 1148 تحت النشر و (تم قبوله) نهائياً.

جعدي، مي، وقدومي، عبد الناصر، وشقور، علي (2022). التمكين الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين .

مجلة جامعة الأزهر - غزة (سلسلة العلوم الإنسانية)، 24(2)، تحت النشر و (تم قبوله) نهائياً.

## الإهداء

### أهدي هذا الإنجاز.

إلى الذي فارقتني واختار أن يكون بين يدي الله، قبل أن أنهى رسالة الدكتوراه، أبي المرحوم، أعلم أنك سعيد بهذا الإنجاز، فأنت المحب للتعليم، وأنت المنقف الذي كنت أقف عاجزة أمام سعة ذاكرته، وإلى التي علمتني فن الإدارة والإصرار، وكيف أخوض العقبات ولا تفارقني البسمات، وكيف أصنع المعجزات ولا ألتفت للمشتتات، وكيف أعطي بلا حدود، ولا أنتظر أن أحصل على مردود، إنها الجنة بحد ذاتها، إنها أمي الغالية.

وإلى السند والحب، الذي جسد في حياتي معاني الرحمة والمودة، إلى من يتفقد أموري بالدقائق والساعات، ويطمئن عليّ يوما بيوم، وخطوة بخطوة، ويسعد بنجاحي ويفتخر بإنجازي، إلى زوجي شريك الروح والقلب والفكر والحياة، وإلى من كانوا السبب الرئيس لإكمال مشواري التعليمي في الدراسات العليا، وأعلم أن ما اكتسبته من خبرات خلال رحلتي الدكتوراه، صنع فيهم المثابرة والطموح والإصرار والإرادة، وعلمهم كيف يصنعون بصماتهم المميزة في طريق تعلمهم، وفقكم الله أبنائي الستة في مسيرتكم التعليمية والعملية وجعلكم في خدمة الناس.

وإلى من يشبهوني في الدم، ويسندوني في المحن، إخوتي وأخواتي الأعزاء. وإلى كل الأهل

والأصدقاء بلا استثناء.

## الشكر

اللهم لك الحمد على ما وفقتني، ولك الحمد على ما أرشدتني، ولك الحمد على ما سخرت لي من خير الأساتذة في مجال علم التعلم والتعليم، أساتذتي جميعاً في جامعة النجاح الوطنية الذين بصماتهم تميّزت عن غيرهم لحسن إخلاصهم في العطاء، وأخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتور القدوة مشرفي الأول على رسالة الدكتوراه أ.د. عبد الناصر قدومي، فقد قدّم لي من الإرشاد الحكيم والخبرات العميقة، ما سهّل علي إتمام هذا الإنجاز العظيم، والشكر الموصول إلى مشرفي الثاني د. علي شقور على جهوده المميزة ومتابعته الحثيثة في إتمام هذا البحث، كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الامتنان والشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، ومحكمي أداة الدراسة ولكل العاملين بوزارة التربية والتعليم، لتقديمهم التسهيلات اللازمة في توزيع الإستبانات وتنفيذ المقابلات، وإلى كل من قدّم لي مساعدة في إتمام هذا البحث من الزملاء والزميلات.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

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: د. محمد مصطفى عبد الله جعدي

التوقيع: د. محمد مصطفى جعدي

التاريخ: 2022/11/7

## فهرس المحتويات

ج	الأبحاث المنشورة المستلة من الأطروحة .....
د	الاهداء .....
هـ	الشكر .....
و	الاقرار .....
ز	فهرس المحتويات .....
ي	فهرس الجداول .....
ن	فهرس الاشكال .....
ع	فهرس الملاحق .....
ف	الملخص .....
1	<b>الفصل الاول: مشكلة الدراسة وخلفيتها</b> .....
1	مقدمة .....
8	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها .....
10	فرضيات الدراسة .....
10	أهمية الدراسة .....
11	أهداف الدراسة .....
12	حدود الدراسة .....
12	محددات الدراسة .....
12	مصطلحات الدراسة .....
14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
14	مفهوم الحكمة .....
16	مكونات الحكمة وأبعادها .....
19	النماذج والنظريات المفسرة للحكمة .....
20	أهمية الحكمة في المجال التربوي .....

22	مفهوم التمكين الإداري
24	مكونات التمكين الإداري وأبعاده
25	أهمية التمكين الإداري في المجال التربوي
27	مفهوم الإبداع الإداري
28	مكونات الإبداع الإداري وأبعاده
29	أهمية الإبداع الإداري في المجال التربوي
30	الدراسات السابقة
41	التعليق على الدراسات السابقة
47	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أدوات الدراسة
52	صدق المحكمين
53	الصدق العاملي لأدوات الدراسة
59	الثبات لأدوات الدراسة
60	المقابلات
61	صدق أداة المقابلات
61	صدق نتائج المقابلات
61	متغيرات الدراسة
62	المعالجات الإحصائية
63	إجراءات الدراسة
65	الإجراءات الأخلاقية
67	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
67	النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

106	.....	النائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
113	.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج
113	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة
125	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
131	.....	التوصيات
133	.....	المراجع العلمية
146	.....	الملاحق
b	.....	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول 1: فقرات استبانة الحكمة الإدارية تبعاً لمجالاتها.....50
- جدول 2: فقرات استبانة التمكين الإداري تبعاً لمجالاته.....51
- جدول 3: فقرات استبانة الإبداع الإداري تبعاً لمجالاته.....52
- جدول 4: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات (ن=181).....54
- جدول 5: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحلم والتروي في الحكم (ن=181).....55
- جدول 6: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحكم السديد (ن=181).....55
- جدول 7: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال القدرة على التفاوض (ن=181).....56
- جدول 8: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التدريب والنمو المهني (ن=181).....57
- جدول 9: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير والتأثر (ن=181).....57
- جدول 10: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاتصال (ن=181).....58
- جدول 11: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال تفويض السلطة (ن=181).....176
- جدول 12: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العمل الجماعي (ن=181).....176
- جدول 13: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الطلاقة الفكرية (ن=181).....177
- جدول 14: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاصاله (ن=181).....177
- جدول 15: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال المرونة الفكرية (ن=181).....178
- جدول 16: تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحساسية للمشكلات (ن=181).....178
- جدول 17: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الحكمة الإدارية (ن=181).....179
- جدول 18: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن=181).....179
- جدول 19: نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الإبداع الإداري (ن=181).....179
- جدول 20: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للحكمة الإدارية لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية.....180
- جدول 21: المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للتمكين الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية.....182

- جدول 22:** المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للإبداع الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية.....184
- جدول 23:** مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للعينة الكلية من المديرين والمعلمين (ن=1381).....185
- جدول 24:** دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الإداري (v2) كمتغير مستقل والحكمة الإدارية (v1) كمتغير وسيط والإبداع الإداري (v3) كمتغير تابع (ن=1381).....186
- جدول 25:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الإداري والإبداع الإداري (ن=1381) ..... 186
- جدول 26:** دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الإداري (v2) كمتغير مستقل والحكمة الإدارية (v1) كمتغير تابع والإبداع الإداري (v3) كمتغير وسيط (ن=1381) ..... 186
- جدول 27:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الإداري والإبداع الإداري (ن=1381) ..... 187
- جدول 28:** دلالة تحليل المسار لأثر المسار الحكمة الإدارية كمتغير مستقل (v1) والتمكين الإداري كمتغير تابع (v2) والإبداع الإداري كمتغير وسيط (v3) (ن=1381) ..... 187
- جدول 29:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن يكون الإبداع الإداري عاملاً وسيطاً بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري (ن=1381) ..... 187
- جدول 30:** دلالة تحليل المسار لأثر المسار للحكمة الإدارية كمتغير مستقل (v1) والتمكين الإداري كمتغير تابع (v2) والإبداع الإداري كمتغير وسيط (v3) (ن=1381).....188
- جدول 31:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن يكون التمكين الإداري عاملاً وسيطاً بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري (ن=1381).....188
- جدول 32:** دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الإدارية كمتغير تابع (v1) والتمكين الإداري كمتغير وسيط (v2) والإبداع الإداري كمتغير مستقل (v3) (ن=1381).....188
- جدول 33:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الإداري والإبداع الإداري (ن=1381) ..... 189
- جدول 34:** دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الإدارية كمتغير تابع (v1) والتمكين الإداري كمتغير وسيط (v2) والإبداع الإداري كمتغير مستقل (v3) (ن=1381).....189

- جدول 35:** قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحكمة الادارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الاداري والابداع الاداري (ن=1381) ..... 189
- جدول 36:** توزيع مخطط النظرية المجردة لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري بناء على تحليل البيانات النوعية من المديرين والمعلمين والمشرفين والخبراء التربويين من خلال برنامج (MAXQDA-2022).....190
- جدول 37:** معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها.....190
- جدول 38:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين.....192
- جدول 39:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين.....192
- جدول 40:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين.....193
- جدول 41:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين.....193
- جدول 42:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين.....194
- جدول 43:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين.....194
- جدول 44:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.....195
- جدول 45:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.....195
- جدول 46:** نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.....196
- جدول 47:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....196
- جدول 48:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن=1192).....197

- جدول 49:** نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة الكلية للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....198
- جدول 50:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....198
- جدول 51:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في للتمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن=1192).....199
- جدول 52:** نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة الكلية للتمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....200
- جدول 53:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....201
- جدول 54:** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن = 1192).....201
- جدول 55:** نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة الكلية للإبداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.....202

## فهرس الاشكال

- شكل1:** نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كعامل وسيط (v1) بين التمكين الاداري كمتغير مستقل (v2) والابداع الاداري (v3) كمتغير تابع وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986). ..... 74
- شكل2:** نموذج تحليل المسار المقترح للإبداع الاداري كعامل وسيط (v3) بين التمكين الاداري كمتغير مستقل (v2) والحكمة الادارية (v1) كمتغير تابع نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986) ..... 75
- شكل3:** نموذج تحليل المسار للحكمة الادارية كمتغير مستقل (v1) والتمكين الإداري كمتغير تابع (v2) والإبداع الاداري كمتغير وسيط (v3) وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986) ..... 76
- شكل4:** نموذج تحليل المسار لأثر المسار للحكمة الإدارية كمتغير مستقل (v1) والتمكين الإداري كمتغير تابع (v2) والابداع الاداري كمتغير وسيط (v3) (ن = 1381) ..... 78
- شكل5:** نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كمتغير تابع (v1) والتمكين الاداري كمتغير وسيط (v2) والابداع الاداري كمتغير مستقل (v3) نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986) ..... 79
- شكل6:** نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كمتغير وسيط (v1) والتمكين الاداري كمتغير تابع (v2) والابداع الاداري كمتغير مستقل (v3) ..... 80
- شكل7:** توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 83
- شكل8:** مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال دور مدير المدرسة ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 83
- شكل9:** مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال دور التنظيم المدرسي ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 84
- شكل10:** مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور الفريق المدرسي ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 84
- شكل11:** مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور المجتمع المحلي ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 203

**شكل12:** مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور المسؤولين ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 203

**شكل13:** مخطط توزيع الترميزات والفئات والفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) للتصور المقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الحكمة الدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022) ..... 204

**شكل14:** تسلسل التصور المقترح لنموذج الجعيدي لتطوير مديري المدارس في فلسطين ..... 204

## فهرس الملاحق

146	ملحق أ: تسهيل المهمة .....
147	ملحق ب: قرار مجلس الكلية .....
148	ملحق ج: قائمة بأسماء المحكمين .....
149	ملحق د: الاستبانة قبل التحليل العملي .....
157	ملحق هـ: الاستبانة بعد التحليل العملي .....
163	ملحق و: المقابلات . .....
176	ملحق ز: الجداول .....
205	ملحق ح: الأشكال .....
205	ملحق ط: شهادة قبول نشر البحث الأول المستل من الأطروحة .....
206	ملحق ي: شهادة قبول نشر البحث الثاني المستل من الأطروحة .....

# النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين

إعداد

مي "محمد أمين" عبد الله جعدي

إشراف

أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي

د. علي زهدي قشور

الملخص

## خلفية الدراسة:

جاءت الحاجة لإجراء الدراسة لأهمية تطوير أداء مديري المدارس في مجال الأساليب الإدارية الحديثة، خاصة مع تزايد مشكلات الطلبة داخل المدارس وتضخمها وصعوبة ما يترتب عليها من تبعات، بالإضافة إلى ما تواجهه المدارس من أزمات وتحديات ناتجة عن التغيرات الكبيرة في فترات زمنية قصيرة مثل الانتقال من التعلم الوجيه إلى التعلم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا، رغم ضعف الإمكانيات والبنى التحتية داخل المدارس، ورغم تشعب مسؤوليات مدير المدرسة وتضخمها.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وتحديد العلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وتحديد أفضل نموذج بنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وتحديد الفروق وحجم الأثر إلى متغيرات الفروع الاجتماعي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي عند المعلمين في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة.

## منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي الارتباطي، وتم بناء استبانة الحكمة الإدارية واستبانة التمكين الإداري واستبانة الإبداع الإداري باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، واستخرج معامل الثبات. وطبقت الاستبانات الثلاثة على عينة من المديرين (189) مديرا ومديرة، وعينة من المعلمين (1192) معلما ومعلمة، واستخدمت المنهج النوعي، وتم إجراء مقابلات شبه مفتوحة من مديري تربية وتعليم، ومديري مدارس، ومعلمين، وخبراء تربويين، وتحليل البيانات باستخدام النظرية المجردة للوصول لنظرية تربوية في تطوير أداء مديري المدارس.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، كانت كبيرة، في جميع المجالات والدرجة الكلية، ودرجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، كانت كبيرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، ودرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، كانت كبيرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وتوجد فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجة الكلية للحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري بين استجابات مديري المدارس على أدوات القياس الثلاثة واستجابات المعلمين، ولصالح مديري المدارس، وبحجم أثر متوسط، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري، ووجود علاقة دالة إحصائية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، وأفضل نموذج بنائي للعلاقة هو نموذج التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري، ويوجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، وبحجم أثر متوسط، ويوجد فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، وبحجم أثر متوسط، ويوجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، وبحجم أثر متوسط، توجد فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

عند المعلمين في درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، وبحجم أثر متوسط، ويوجد فروق في درجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبحجم أثر متوسط، ويوجد فروق في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وبحجم أثر متوسط، ويوجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين في درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وبحجم أثر قليل، ويوجد فروق في درجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة، ويوجد فروق في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة، وبحجم أثر قليل.

#### **التوصيات:**

أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس في ضوء التصور المقترح في هذه الدراسة، ومراعاة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بما يناسب احتياجات نموهم المهني وخبراتهم، والاهتمام باختيار مديري مدارس مؤهلين، وتنطبق عليهم شروط معينة مثل المؤهل العلمي والخبرة، وتعديل الوصف الوظيفي لمديري المدارس في ضوء متغيرات الدراسة الثلاثة.

**الكلمات الدالة:** الحكمة الإدارية، التمكين الإداري، الإبداع الإداري.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

اشتمل هذا الفصل على مقدمة الدراسة ، ومشكلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة.

#### مقدمة

تعتبر مرحلة التعليم المدرسي مرحلة فارقة في حياة الطلبة وذويهم، ففيها تتشكل طموحاتهم وآمالهم ومستقبلهم، من خلال ما يتعلمه الطلبة داخل أسوار المدرسة، ومن خلال توجيههم وإرشادهم إلى سوق العمل وفقا لفروع التعليم المدرسي، لذلك تمثل مخرجات هذه المرحلة مدخلات للمرحلة الجامعية، وجودة التعليم فيها هي بداية جودة التعليم في الجامعات، وفي سوق العمل، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل كبير في تكامل شخصية الطالب، وتفكيره، وآراؤه، وطموحاته، على اعتبار أنها تبدأ معه منذ نعومة أظفاره ، ويتأثر المجتمع ككل في هذه المرحلة ونواتجها، بشكل مباشر وغير مباشر، لذلك تعد مرحلة التعليم المدرسي من أهم المراحل التعليمية للطلبة، ونجاحها هو نجاح للمجتمع، وهذا يستلزم تحسين الأداء في نظام التعليم في المدرسة، وضبط جودته وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعملية التعليمية، ومواجهة التحديات، ومواكبة المستجدات والتغيرات، من خلال التركيز على مدير المدرسة، الذي يعتبر المسؤول الأول عن نجاح هذه العملية.

ويظهر جليا في الآونة الأخيرة، أنه طرأ على التعليم المدرسي تغيرات كثيرة، شكلت تحديات عظيمة أمام مديري وزارة التربية والتعليم على مختلف مستوياتهم الإدارية، فهم العنصر الأهم في إدارة العملية التعليمية من حيث القرارات واستخدام السلطات الإدارية (الوزرة، 2018). ويعتبر مدير المدرسة من مديري وزارة التربية والتعليم، والذي له أهمية كبيرة في إدارة العملية التعليمية في المدارس، لأنه المؤتمر على تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم داخل مدرسته، ولأنه على اطلاع مستمر بمجريات التعليم، ولأنه على احتكاك مباشر بالمعلمين والطلبة والأهالي. ويعتبر مدير المدرسة أيضا مركزا مؤثرا في المدرسة باعتباره المسؤول المباشر

عن تطور المعلمين وتحفيزهم وتمكينهم ، من خلال إدخال التحسينات في سلوك ا لمعلمين ، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في المدرسة ككل (عبد النعيم ، 2021). خاصة في ظل الضغوطات الأكاديمية، مثل الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني دون استعداد مسبق ، والعقبات التقنية التي رافقت ذلك ، وعدم توافر الإمكانيات داخل المدارس، وقرارات تعليق الدوام، والتشتت الذهني بشأن كيفية التعليم وكيفية التقييم (حلمي، 2022). ونظرا لذلك تتضاعف مهام مدير المدرسة، وتزداد حجم التحديات التي يواجهها، وتتشعب وظائفه على مختلف المستويات. وبالرغم من ذلك، يُنظر إليه كمسؤول أول عن نجاح المدرسة أو فشلها، لأنه يؤثر في العاملين في المدرسة، فيزيد من حماسهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات (الطعاني و السويعي ، 2013).

ولأن مدير المدرسة يتحمل مسؤولية نجاح مدرسته أو فشلها (خلف الله ، 2017). لذلك لا بد من بذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضل الأشخاص كفاءة لوظيفة مدير المدرسة، وتدريبه وتفويض الصلاحيات له، وتشجيعه على المبادرة والإبداع، ومنحه الحوافز (التويجري، 2016). والحاقه بدورات تتعلق بمهارات حل المشكلات ومواجهة التحديات ومهارات الإقناع، وذلك لأن مثل هذه الدورات تزوده بالخبرات والمعارف التي تساعده في حل المشكلات ومواجهة التحديات (أبو قاعود، 2021). ولأن مدير المدرسة هو الأساس في تقدم المدرسة (عبد النعيم ، 2021). وهو المسؤول الأول عن حل المشكلات، ومواجهة التحديات، والتعامل مع المستجدات فيها. لذلك يجب على مدير المدرسة أن يوظف الأساليب الإدارية الحديثة في ممارساته والتي تساعده على النجاح، وأن يتسم بالعديد من السمات كالحكمة والاستبصار (إبراهيم، 2018).

وقد اختلف الباحثون في تعريف الحكمة ومفاهيمها، لاختلاف مصادر المعلومات التي تعكس بيناتهم (الصعوب، 2018). فالحكمة مفهوم غني وعميق ومركب ومتعدد الأبعاد، ينطوي على العديد من المعاني، مثل القدرة الرشيدة على حل المشكلات، ومهارات التفاوض، والإقناع، وحكمة الاختيار، والتخطيط، وإدارة الحياة، والتنظيم الانفعالي، والنزعة للخير والفضيلة، والحكم السديد، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والتأمل الذاتي (الربيعي و الشريدة ، 2021). وهي إحدى أركان الأداء العقلي النموذجي للفرد، والتي يمكن تنميتها

عن طريق ممارسة أنواع من التفكير الحواري، والجدلي، والتفكير الناقد الإبداعي، والتدريبات التأملية، وتعبير الحكمة عن المعرفة التي يكتسبها الفرد بسبب التجارب والخبرات (الغنامي وآخرون، 2021). وتحث رأس هرم العمليات العقلية، وتتداخل مفاهيمها مع غالبية أنواعها، كالتفكير الناقد، والإبداعي، والتأملي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والتفكير ما وراء المعرفي (الجزاوي و مسعود، 2019). ويظهر من التعريفات السابقة للحكمة أنها اعتبرت مفهوماً يتعلق بالمهارات العقلية للفرد وهو ما يمكن تسميته. بينما عرّفها إبراهيم (2021) على أنها سمة شخصية ونتاج للمعرفة والخبرة فهي لا تقتصر على التفكير السليم فقط، بل تتبعه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة. ومما سبق أيضاً يظهر أن الحكمة تشمل جانبين رئيسيين، أحدهما يتعلق بالسمات الشخصية للفرد والتي تظهر في سلوكه، وجانب آخر يتعلق بالأداء العقلي والمهارات العقلية التي يمكن تسميته بالممارسة والتدريب ، ومن هنا نجد أن الحكمة سلوك يمكن تسميته بالتعليم والإرشاد والخبرة. وهذا يتطلب تنمية الفرد معرفياً واجتماعياً وشخصياً وسلوكياً، في مهارات حل المشكلات، والمشاركة في الأنشطة المتنوعة، وتحديد الأهداف المنشودة، وإيجاد التوازن بين خبراته الشخصية وتفاعله مع الآخرين (الجزاوي و مسعود، 2019). بالإضافة إلى أن تنمية الحكمة لدى الفرد تتطلب تسميته في مهارات اتخاذ قرارات رشيدة، وإيجاد الإجابات الصائبة، وكيف يقدم النصيحة أو المشورة للآخرين، وكيف يؤظف المعرفة لتحقيق الصالح العام (الربيعي و الشريدة ، 2021). ومن الضروري أيضاً توفير مناخ مناسب وأنشطة تعزز استخدام الحكمة لدى الفرد (المرشود، 2020). ودمج مفاهيم الحكمة في مناهج التعليم العام والجامعي (الربيعي و الشريدة ، 2021).

ويمتاز الفرد الحكيم بالقدرة على التأمل وتذكر الأحداث التي مرّ بها في الماضي ، وربط تلك الأشياء بالمواقف وفهمها؛ واستخدامه لفكاهة في حياته للتغلب على المواقف الصعبة التي يمر بها ، بالإضافة إلى التنظيم الذاتي العاطفي وقدرته على التعبير عن نفسه والتحكم في أفكاره بسهولة وقدرته على فهم مشاعر الآخرين؛ وامتلاكه الخبرة والقدرة على التغلب على العديد من الحقائق المؤلمة واتخاذ القرارات الصائبة ، والانفتاح العقلي والقدرة على التفكير العميق حول العديد من القضايا ، والقدرة على مخالطة الأشخاص الذين

تختلف وجهة نظرهم تماما عن وجهة نظره (المرشود، 2020). كما يمتاز الفرد الحكيم بامتلاكه المعرفة الذاتية والتي تتمثل بادراك هذاته ونقاط قوته ونقاط ضعفه، وفهم الآخرين، وتفهمهم في المواقف المختلفة، والتعاون معهم، وإصدار القرار بالنظر إلى وجهات نظر مختلفة، وامتلاك المعرفة الحياتية بادراك الحياة، وامتلاك المهارات الحياتية، وامتلاك الاستعداد الدائم للتعلم (Brown & Greene, 2006). والفرد الحكيم قادر أيضا على ضبط الذات واحتواء ردود أفعال الآخرين، مستفيدا من خبراته السابقة ومتأملا فيها، بهدف الوصول إلى ممارسات جديدة ترفع مستوى المؤسسة إلى درجة الإبداع (غبريال وآخرون، 2016). والفرد الحكيم قادر على التعامل مع الآخرين (الجزاوي و مسعود، 2019). وقادر على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، بناء على البصيرة، وما يمتلكه من خبرات (طوهري، 2020).

ولذلك تعتبر الحكمة أمرا هاماً بالنسبة للفرد بشكل عام، والفرد المسؤول في المؤسسات التربوية بشكل خاص. لأنه يتعرض إلى الكثير من المشكلات التربوية الجادة، والتي يتطلب حلها الحكمة والروية، فاستخدامها يساعد على التحديد الدقيق للمشكلة وإصدار الأحكام، ولذلك تعتبر وسيلة جيدة لخلق أفضل الممارسات المهنية في المؤسسات التعليمية، ويشعر الفرد الممارس لها بالارتياح والسعادة في عمله (إبراهيم، 2018). ومن أولى المؤسسات التربوية التي يجب أن تستخدم الحكمة، ألا وهي المدرسة، ومن الأجدى البدء باستخدامها من مدير المدرسة. لأنه يعتبر الأنموذج للطلبة وللمعلمين وللمرشدين في المدرسة، يتعلمون منه، ويقلدونه على اعتبار أنه قدوة حسنة لهم، وهذا يجعلهم يتأثرون باستخدامه للحكمة (Harsoyo et al., 2019). والحكمة إذا تعلمها الطلبة تجعلهم يربطون ما تعلموه في مواقف سابقة ويطبّقونه في مواقف جديدة، كما تمكنهم من فهم الأشياء المهمة في حياتهم، والتعبير عن مشاعرهم بسهولة، والتفكير العميق، بالإضافة إلى التعبير والتحكم في أفكارهم ومشاعرهم (المرشود، 2020). كما تساعد الحكمة مدير المدرسة في إيجاد حلول ناجعة لمشكلات مدرسته، وتساعد في التعامل مع الآخرين بمسؤولية، سواء أكانوا طلبة أم معلمين أم أولياء أمور أم مؤسسات، فضلا عن أن نسبة الخطأ للفرد الحكيم قليلة، وذلك لأنها تعني الأداء

الصحيح في القول والفعل، ويظهر ذلك في قوله تعالى: (يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ) (سورة البقرة: 269).

وقد تعددت الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد مدير المدرسة على النجاح، وبعد التمكين الإداري أحد أهم هذه الأساليب الإدارية، فالتمكين الإداري أيضا يساعد المدير على مواجهة تضخم الأعمال والمسؤوليات وتشعبها (الرشيدي، 2021; Madimetsa & Saltiel, 2021). وهو يساعد المدير في معالجة بعض المشاكل، وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، وزيادة فرص التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي ينعكس إيجابا على الكثير من الجوانب في حياة العاملين، سواء على رضاهم الوظيفي، أو سعادتهم المهنية، التي تعزز السلوك الإبداعي لديهم (خلف الله ، 2017). وتجدر الإشارة أن المدير المتمكن في عمله يكون أكثر استقرارا من أجل القيام بالعمل المطلوب بنجاح، ويظهر ذلك في قوله تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (سورة الحج، 41).

ومن جهة أخرى يلعب التمكين الإداري دورا هاما في التطور المهني للمعلمين. إلا أن بعض المديرين في مؤسساتهم يفتقرون إلى رؤية واضحة للتمكين الإداري وتطبيقه، وذلك لأن بعضهم يرون أن منح المعلمين السلطة والفرصة للتأثير في مجريات العمل ينذر بثورة على الإدارة، ويهدد سلطة المدير وهيئته (عبد النعيم ، 2021). ولكن حقيقة الأمر أن تمكين العاملين هو مطلب أساسي للمؤسسات التربوية (Lee & Nie, 2017). فالتمكين الإداري تستند فلسفته على أن دور العاملين وفعاليتهم في المؤسسة، هو أساس نجاح المؤسسة (خلف الله ، 2017). ولذلك يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للنجاح في الإدارة المعاصرة، والذي ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مجال الإدارة العامة، ومن ثم امتد استخدامه إلى مختلف المجالات ومن ضمنها المجال التربوي (حسن يوسف، 2021 أ). وهو من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح في الدول المتقدمة، وتطبيقه أمر ضروري في تطوير الفكر الإداري، بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر، إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة (عبد النعيم ، 2021). إن

استخدامه في إدارة المؤسسة ينعكس إيجابيا على أداء العاملين في المؤسسة، ويعمل على رفع إنتاجية العاملين بها، وزيادة انتمائهم الوظيفي، وتحفيزهم على بذل جهد أكبر، وتقديم جودة أفضل في أداء المهام المنوطة بهم (حسن يوسف، 2021 أ). لأنه يتيح الفرصة لهم لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل (خلف الله ، 2017).

ويمكن تعميق تمكين مديري المدارس، وتعزيز قدراتهم، من خلال تفويض السلطة لهم، في عملية صنع القرار واتخاذها، ودعم التوجه للامركزية في القرار، بالإضافة إلى تنويع تدريبهم على موضوعات تزيد من درجة التمكين لديهم، مما يساعدهم على مسايرة الجديد في عملهم (الوزرة، 2018). ومن المهم النظر بصورة جادة إلى معايير الترقيات الوظيفية، ونظم الحوافز المادية في المؤسسة التعليمية (حسن يوسف، 2021 أ). وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة (عبد النعيم ، 2021). بالإضافة إلى أهمية تفهم العاملين لأدوارهم، وعملهم معا بروح الفريق، مع تحقيق الاتصال الفعال بينهم من خلال استثمار التكنولوجيا الحديثة (حسن يوسف، 2021 أ). وتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وتحفيز العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي بين الإدارة والعاملين (سلامة، 2016).

ويعتبر الإبداع الإداري أيضا أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة، و من أهم سمات ومقومات المؤسسات التعليمية الناجحة والتميزة، وتطبيقه يساعد في إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عمل المؤسسة، وفي دعم الأفراد العاملين فيها، وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى (زمار، 2021). ويعتبر الإبداع الإداري مطلب رئيسي لمواجهة المشكلات اليومية وتحديات المستقبل في التعليم المدرسي (القداح والشلبي، 2021). إن المؤسسات التعليمية التي تتسم بالإبداع الإداري، تصبح ذات تأثير إيجابي على مخرجات النظام التربوي ككل، ويمتاز مديروها بتهيئة المناخ المناسب من خلال توجيه الأفراد، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، للوصول إلى أهداف ذات جودة عالية (أبو قاعد،

(2021). وتتسم أيضا بقدرتها على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، إضافة إلى كسر الحواجز لدى العاملين، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، لتطوير الأداء، وتحسينه، وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (السبيعي، 2021).

بالإضافة إلى أن الإبداع لابد أن يصبح سمة أساسية لدى مدير المدرسة ، الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية، وتوجيه المبدعين في المدرسة، متعلمين كانوا أم معلمين ، حيث يتوقع من

مدير المدرسة أن يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية، وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءا من ثقافة المدرسة (زمار، 2021). ولقد أصبح وجود مدير مبدع في المدارس أمر غاية في الأهمية. بسبب الظروف الصعبة والمشكلات الجادة التي تتعرض لها المدارس (القذاح

والشليبي، 2021). ولأن المدير المبدع يمارس وظائف الإدارة المدرسية بأسلوب أكثر فاعلية وكفاءة، ويدفع بعملية تطوير الإدارة المدرسية قدما إلى الأمام (Alawawdeh, 2016). وينظر للأمر من عدة زوايا ومن

رؤى جديدة، يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، مما يساعده على اكتشاف علاقات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل، وتساعده في حل المشكلات والتخلص من معوقات الإبداع الإداري (أبو قاعود، 2021). فأفكاره متدفقة ومتنوعة، ويعطي دائما بدائل متعددة تساعد المؤسسة على تجاوز

المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لأي مشكلة تعترضها (Alawawdeh, 2016). ولديه القدرة على تحويل

المشكلات إلى فرص يغتنمها لصالح مدرسته (الصومالي و آخرون ، 2020). ولديه القدرة على كسر

الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار الجديدة، ولديه القدرة

على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر، سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو

من المؤسسات الأخرى (زمار، 2021). ولديه دور واضح في تطوير أداء العاملين (الصومالي و آخرون ،

2020).

إن تعميق ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس أمر غاية في الأهمية ، ويتطلب تشجيع المديرين على

الإبداع الإداري في جميع مجالات العمل المدرسي ، وتهيئة المناخ المناسب لهم من موارد مادية وبشرية،

ليتسطيعوا تقديم أفضل ما لديهم من أعمال إبداعية (أبو قاعد، 2021). بالإضافة إلى اختيارهم وفق معايير عالمية، والذي بدوره يسهم في دعم الإبداع الإداري لديهم (القداح والشليبي، 2021). ووضع معيار للتعيين بضرورة امتلاك مدير المدرسة شهادة تتعلق بموضوعات التعلم والتعليم، يمتلك من خلالها مهارات التمكين الإداري والإبداع الإداري، وذلك لأن الكفايات التي يدرّب عليها أثناء تمكينه تعد وسائل وأدوات مساعدة تسهل عليه تطبيق أفكاره الإبداعية وتجاوز مشكلاته بطرق غير اعتيادية (خلف الله، 2017). وتظهر العديد من الدراسات ارتباط ممارسات التمكين الإداري لمدير المدرسة بالسلوك الإبداعي لديه، وهذا الارتباط موجبا ودالا إحصائيا (عبد النعيم، 2021؛ خلف الله، 2017؛ محمد، 2017؛ سلامة، 2016؛ عبود ودنان، 2016؛ الشمري، 2016؛ الأسمرى، 2019؛ التويجري، 2016). وهذا أمر غاية في الأهمية في مجال الإدارة المدرسية، حيث يعني أن استخدام مدير المدرسة للتمكين الإداري يزيد من فرص أداء أعماله بطرق مبتكرة، وتبنيه أفكارا وممارسات جديدة في حل المشكلات، والتعامل مع المستجدات (القرعان والشقران، 2021). وأيضا يمنح استخدام التمكين الإداري لمدير المدرسة حرية التصرف في اتخاذ قراراته، مما يساعده على تنفيذ مهامه بصورة متجددة وغير تقليدية، مبنية على المشاركة والاتصال الفعال (الشمري، 2016). وهذا بدوره يؤثر في مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل، ويرفع من درجة الإبداع لديهم بشكل ملحوظ (Yilmaz, 2010). ويوفر لهم ضمنا لظهور أكبر قدر من الأفكار التربوية الأصيلة التي تضاف إلى الفكر والممارسة التربوية، ويبعث الثقة والاعتزاز لدى أفراد المؤسسة التربوية بكافة مستوياتها التنظيمية (خلف الله، 2017). فالتمكين الإداري يحدث فارقا في توليد دافعية الإبداع والإنجاز والالتزام والتميز لدى العاملين في تلك المؤسسات (الشمري، 2016).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها كمديرة مدرسة، تضخم مسؤوليات مدير المدرسة وتشعب مهامه، وخاصة في ظل جائحة كورونا، وما ترتب عليه من تغييرات في النظام التعليمي في المدارس. من انتقال مفاجئ من النظام التعليمي الوجاهي، إلى نظام التعليم عن بعد، والذي أدى بدوره إلى توليد مشكلات طارئة بالنسبة

لمدير المدرسة، تتعلق بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وهذا ما أكدته دراسة حلمي (2022). وقد شكل هذا الوضع الجديد بالنسبة للباحثة عدة تساؤلات، كيف لمدير المدرسة مواكبة التغيرات الجديدة؟ وكيف له حل المشكلات المترتبة عليها؟ وكيف له أن يتجاوز عن هذه المشكلات دون الإضرار بالصالح العام وصالح الآخرين والصالح الشخصي؟ وكيف يمكن الموازنة بين ذلك كله؟ وبعد البحث الجاد في الدراسات السابقة، ظهر للباحثة أن مصطلح الحكمة لا بد أن يتم إدخاله إلى الميدان التربوي، واستخدامه من قبل مدير المدرسة، لما له من أثر إيجابي في التعامل مع المشكلات الصعبة، مع أهمية التمكين الإداري لمدير المدرسة، على اعتبار أنه المسؤول الأول عن حل مشكلات مدرسته، وأهمية تعميق التمكين الإداري من خلال تحفيز الإبداع الإداري لديه. وذلك لوجود ارتباط دال إحصائي موجب بين التمكين الإداري والإبداع الإداري (عبد النعيم، 2021؛ خلف الله، 2017؛ محمد، 2017؛ سلامة، 2016؛ عبود ودنان، 2016؛ الشمري، 2016؛ الأسمرى، 2019؛ التويجري، 2016). وظهر للباحثة أيضا عدم وجود دراسات تناولت المفاهيم الثلاثة السابقة وهي الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري معا، والعلاقة بينها، -حسب علم الباحثة-، وما يترتب على هذه العلاقة من بناء تصور لتطوير مدير المدرسة، هذه الفجوة المعرفية شكلت للباحثة مشكلة الدراسة الحالية، والتي تتلخص في الأسئلة التالية:

- 1) ما درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟
- 2) ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟
- 3) ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟
- 4) ما العلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟
- 5) ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة؟

## فرضيات الدراسة:

استكمالاً للإجابة عن التساؤلات الأولى والثاني والثالث للدراسة، والمتعلقة بدرجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، تم وضع الفرضيات المتعلقة بالفروق بين وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأيضاً الفروق المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية عند المعلمين.

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين

الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين بين وجهات نظر المديرين والمعلمين.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين

الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين.

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين

الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين

الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الحكمة الإدارية لمديري المدارس والحاجة إلى تمكينها في مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، بهدف زيادة مستوى الأداء في المدارس إلى درجة الإبداع، وبناء عليه يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية النظرية للدراسة: تأتي أهمية الدراسة من عوامل متعددة، أهمها تسليطها الضوء على موضوع مهم وحديث بالنسبة للقطاع التعليمي الفلسطيني لم يتم التطرق إليه من قبل - حسب علم الباحثة-، مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين فيما بعد. وستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع الدراسة.

- الأهمية التطبيقية للدراسة: قدمت الدراسة المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تطور من مستوى الأداء التعليمي في مدارس فلسطين والتي يمكن أن تزيد من فرص نجاح مديري المدارس في إدارة عجلة التعلم والتعليم داخل مدارسهم.

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
2. تحديد العلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
3. تحديد أفضل نموذج بنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
4. تحديد الفروق وحجم الأثر لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
5. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة.

## حدود الدراسة

التزمت الباحثة اثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الاتية:

- الحد البشري: مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريات المحافظات الشمالية (الضفة الغربية سابقا) وفق التقسيم الإداري المعتمد في فلسطين والمعلمين فيها.
- الحد المكاني: المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية-فلسطين.
- الحد الزمني: إجراء الدراسة في العام 2021/2022.
- الحد الموضوعي: تتصف نتائج الدراسة بالخصائص العلمية من حيث الصدق والثبات لأدوات القياس التي سوف تستخدم في الدراسة.

## محددات الدراسة

تحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

## مصطلحات الدراسة

**الحكمة الإدارية** : التأمل بالذات، والتأمل بالآخرين، بقصد فهم نقاط القوة والضعف في مختلف جوانب شخصياتهم، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة اتجاههم على اختلاف المواقف التي يمرون بها (المرشود،2020).

**التمكين الإداري**: إثارة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في رسم سياسات المؤسسة، ومنحهم الصلاحيات، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بعد تزويدهم بالمعلومات، مما يعطيهم حرية التصرف في أداء مهماتهم (بوزيد،2020).

**الإبداع الإداري**: القدرة على توليد أفكار جديدة مفيدة للعمل، والتي تلقى قبولا من قبل العاملين، وتستنير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة (النشمي والدعيس،2017).

- التعريف الإجرائي للحكمة الإدارية: هي الدرجة التي يحصل عليها المدير من استبانة الحكمة الإدارية.
- التعريف الإجرائي للتمكين الإداري: هي الدرجة التي يحصل عليها المدير من استبانة التمكين الإداري.
- التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هي الدرجة التي يحصل عليها المدير من استبانة الإبداع الإداري.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تم استعراض الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة وهي الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، كما تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، وفيما يلي عرض لذلك:

#### مفهوم الحكمة

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الحكمة وقد اختلفت تعريفاتها من فترة زمنية إلى أخرى ، ونستعرض بعض من تعريفات الحكمة وفق التسلسل الزمني، من الأقدم إلى الأحدث كما ذكرتها الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة:

تعرف الحكمة على أنها التوازن بين ما نعرفه وما لا نعرفه للوصول للإدراك (Meacham, 1983). وتتمثل بالتكامل بين الجوانب الوجدانية والمعرفية والتأملية للفرد (Birren, & Fisher, 1990). وتجمع الحكمة الجوانب المعرفية والتأملية والانفعالية في جوانب شخصية الفرد، وتتمثل في البصيرة بالأمور، والفهم العميق، والدقة في الإدراك، والتروي في الحكم، والحكم السديد، و حسن التصرف وحل المشكلات بشكل منطقي، والموازنة بين المصالح (Ardelt, 2004). وتتمثل الحكمة بالفهم العميق لكل ما يدور حولك من تنظيمات وعلاقات وأخلاق وثقافات (Malan & Kriger, 1998). وتبنى على خبرة في السلوك ومعنى الحياة، فهي تتكون من المعرفة الواقعية، والمعرفة الإجرائية، وسياق العمر، والقيم، والاعتراف، وإدارة عدم اليقين (Baltes & Staudinger, 2000). والحكمة نوع من العمليات المعرفية تحركها القيم والعواطف (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2005). وتنتج الحكمة عن تطبيق الذكاء الناجح والإبداع لتحقيق الصالح العام، من خلال موازنة المصالح الشخصية وغير الشخصية على المدى القصير والطويل، وهي ليست مجرد طريقة للتفكير في الأشياء، بل طريقة عمل الأشياء أيضا، فإذا أراد الفرد أن يكون حكيما، عليه التصرف بحكمة، وليس التفكير بحكمة فقط (Sternberg, 2005).

إضافة إلى أن الحكمة هي فهم عميق لطبيعة الأشياء (Boyatzis, 2007). وامتلاك للحكم المستدير للتفاوض (Gioia, 2007). وإن الحكمة هي القدرة على استخدام الذكاء والإبداع والمعرفة الناجحة، للوصول إلى الحكم السديد الذي يوازن بين الصالح العام والمصالح الشخصية ومصالح الآخرين على المدى القصير والطويل (Jordan & Sternberg, 2007). والحكمة تتطلب أيضا الجمع بين الأفكار والعمليات العقلية والأخلاق بصورة متوازنة ومتكاملة مما يساعد في اتخاذ القرار وحسن التصرف في البيئات المعقدة (Rooney, & McKenna, 2007). والحكمة تجمع بين الكفاءة والتطبيق وتجارب الحياة وتطوير الذات والآخرين وتشمل الانفتاح والتنظيم العاطفي والفكاهة وتجربة الحياة والتأمل (Dean Webster, 2007). والحكمة تتطلب معرفة الذات، وفهم الآخرين، والحكم، ومعرفة الحياة، ومهارات الحياة، والاستعداد للتعلم (Greene & Brown, 2009; Brown, 2004).

إن الحكمة تتطلب إدارة المواقف، وصنع القرار، ومعرفة الحياة، والتوازن العاطفي، والتفكير وفهم الذات، والقيمة النسبية، والاعتراف، وعدم اليقين (Meeks & Jeste, 2009). بالإضافة إلى أن الحكمة تتطلب منظومة الأخلاق ومنظومة المعارف والخبرات لتحقيق أهداف المؤسسة، بما يتناسب مع العاملين فيها (Kolodinsky & Bierly, 2013). وتتطلب الحكمة التأثير الإيجابي في العاملين والاهتمام بمصلحتهم وتلبية احتياجاتهم، والتعاطف معهم والاستماع لقضاياهم المهنية والشخصية، والإشراف التنظيمي على مؤسستهم بما يجعلها أفضل بكثير من السابق، وبالإضافة إلى إقناع العاملين بالفرص المتاحة، من خلال توضيحها ورسم الخرائط وإبداء الحجج والأدلة الكافية لإقناعهم (Peterson et al., 2017).

وذكر حبيب (2018) عدة تعريفات للحكمة، ويمكن إجمالها في تعريف شامل على أنها المعرفة الواعية بالبيئة المحيطة، والفهم العميق لطبيعة أفرادها وخصائصهم واهتماماتهم، وطبيعة المجتمع وخصائصه واهتماماته، والظروف المحيطة به، وتوظيف هذه المعرفة الواعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، والموازنة بين الاهتمامات الفردية والمجتمعية، والتوازن الانفعالي والوجداني، والفهم العميق لقدراته وقدرات الآخرين. ويعرفها العنزلي (2020) بأنها سمة للفرد الحكيم ناتجة عن تميزه بالفهم العميق للأحداث والأفراد،

وتحكمه بالجانب الوجداني لديه، مما يساعده على إصدار قرارات رشيدة، توازن بين المصالح العامة والخاصة.

وعرّفت سنان والغول (2021) الحكمة بأنها تطبيق المعارف والخبرات في الممارسات، والنشاطات، داخل المدرسة، لتحقيق أهداف المدرسة العامة، وتحقيق أهداف العاملين فيها، في جو من الألفة والإنجاز. والحكمة تعني امتلاك مدير المدرسة المعرفة الكافية لحل المشكلات وإدارة الفريق وتنظيم المدرسة، مع تحمل مسؤولية أعماله، وتحديد مشكلاته، وإيجاد الحل المنطقي لها، مع التمسك بالمنظومة الأخلاقية (Sundari, 2022).

ومما سبق تستنتج الباحثة أن هناك اختلافا في تعريف الحكمة من زمن لآخر، نتيجة الإختلاف في البيئات، والتوجهات السائدة، وتخصصات الباحثين، وتوصلت الباحثة إلى تعريفا للحكمة الإدارية لمديري المدارس بلبنها شبكة المعارف، التي تحتل عقل مدير المدرسة، نتيجة فهمه العميق لخصائص العاملين في مدرسته، وما يمررون به من ظروف مجتمعية وشخصية وما يطمحون إليه، بالإضافة إلى معرفته لخصائص المجتمع المحيط بمدرسته واهتماماته، ومعرفة الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة، ومعرفة أهداف مدرسته، ونقاط قوتها وضعفها، والتهديدات والفرص، وتسخير هذه المعارف في حل مشكلات المدرسة، واتخاذ القرارات في إطار منظومة أخلاقية تحفظ المدرسة من الصراعات والأزمات وتحافظ على مناخ تنظيمي عادل ومريح، وتوازن بين اهتمامات العاملين، والمجتمع، والمدير، وكل عناصر العملية التعليمية، وهذا يتطلب من مدير المدرسة توازنا في جوانب شخصيته، في الجانب العقلي والوجداني والانفعالي والمهاري.

### مكونات الحكمة وأبعادها

اختلف الباحثون في عدد مكونات الحكمة وأبعادها ومسمياتها، وقد تدرج عدد مكونات الحكمة من ثلاثة أبعاد إلى ثمانية أبعاد بين اختلاف واتفاق في مسميات أبعاد الحكمة، فمن الباحثين من ينظر إلى الحكمة بأنها تتكون من ثلاث أبعاد، كما في دراسة (2003) Sternberg ودراسة (2009) Ardelt، فقد ذكرت أرديلت في دراستها، المسميات الأبعاد الثلاثة للحكمة وهي الجانب الانفعالي والجانب المعرفي والجانب

التأملي، وبينت أن الجانب الانفعالي يشمل التعاطف مع الآخرين ومساعدتهم، ومعرفة نقاط الضعف والقوة في الذات، بينما يشمل البعد المعرفي التبصر والفهم العميق للأحداث والمواقف، في حين يشمل البعد التألمي التبصر بالذات وبالأحداث، مما يساعد على التطور في الجانب المعرفي والانفعالي. وأكدت دراسة سترينبيرغ (Sternberg) أن الحكمة تشمل ثلاثة أبعاد مع الاختلاف في مسمياتها، وهي الذكاء العملي والذكاء التحليلي والذكاء الإبداعي. وقد أضافت دراسة (Sternberg 2005) أن الحكمة بهذا المضمون من الذكاءات الثلاثة تجعل الفرد قادراً على حل المشكلات في ظل الغموض بارتياح، وهذا الارتياح يفتقده الفرد المبدع الذي يمتلك الذكاء الإبداعي فقط، بالرغم من أنه يستطيع حل المشكلات في ظل الغموض إلا أنه لا يشعر بالارتياح.

بينما أشارت دراسة المومني والنعيمة (2011) ودراسة طوهري (2020) أن للحكمة أربعة أبعاد، وذكرت دراسة المومني والنعيمة (2011) أن مسميات هذه الأبعاد الأربعة، هي الاستشراف، والشمولية، والتكامل، والتحكم، بينما ذكرت دراسة طوهري (2020) مسميات مختلفة، وهي التأمل الذاتي، والتنظيم الذاتي، والمعرفة الذاتية، والقدرة على حل المشكلات.

واتفقت معظم الدراسات على أن أبعاد الحكمة خمسة مع اختلاف مسمياتها، مثل دراسة الغنمي وآخرون (2021) ودراسة أحمد (2012) ودراسة Dean Webster (2007) ودراسة سنان والغول (2021) ودراسة علي (2016)، فمثلاً ذكرت دراسة أحمد (2012) مسميات أبعاد الحكمة الخمسة وهي: الحكمة تشير إلى المعرفة والخبرة؛ والحكمة دالة العمر وترتبط بالأداء؛ والحكمة تشير إلى القدرة على اتخاذ القرار والحكم السديد؛ والحكمة تشير إلى التوازن بين الاهتمامات الشخصية واهتمامات الآخرين؛ والحكمة تشير إلى النضج للشخصية، بينما اعتمدت دراسة Dean Webster (2007) مسميات مختلفة لأبعاد الحكمة الخمسة وهي الانفتاح؛ والفكاهة؛ والتنظيم الانفعالي؛ والخبرة؛ والتأمل، في حين توصلت دراسة سنان والغول (2021) إلى مسميات جديدة للحكمة هي الاستشراف المؤسسي؛ والشمولية المؤسسية؛ والتكامل والمشاركة المؤسسية؛ والتحكم وتكنولوجيا التعليم؛ والإدراك المؤسسي وفهم الآخرين، وأكدت دراسة السعد والدوري (2018) على أن

إدارة الحكمة تتمثل بالاستشراف، والانفتاح على الآخرين، والتجارب والخبرات. في حين ذكرت دراسة علي (2016) أبعاد الحكمة الخمسة وهي استخدام المعرفة، وتجنب الخطأ، والتخمين، والاستنتاج المنطقي، واستخدام المنبهات، ومن جانب آخر أكدت دراسة Kramer (2000) أن الأبعاد الخمسة للحكمة هي مزيج بين النواحي المعرفية والعاطفية والعمل الاجتماعي والتفكير الروحاني، ووظائف حل المشكلات ، وتوصلت دراسة الغنمي وآخرون ( 2021 ) أيضا إلى خمسة أبعاد للحكمة بعد تحقق الباحث من الخصائص السيكومترية لمقياس الحكمة لدى المجتمع السعودي باستخدام التحليل العاملي.

بينما اعتبرت دراسة Brown (2004) أن الحكمة تتكون من ستة أبعاد وهي معرفة الذات؛ وفهم الآخرين؛ والحكم؛ والمعرفة الحياتية؛ ومهارات الحياة؛ والاستعداد للتعلم. وتم تعديلها في دراسة Greene & Brown (2009) لتصبح الحكمة تتكون من ثمانية أبعاد وهي معرفة الذات؛ وفهم الآخرين (الايثار، القيادة)؛ والحكم؛ والمعرفة الحياتية؛ ومهارات الحياة (مهارات الحياة، الضبط الانفعالي)؛ والاستعداد للتعلم و أكدت دراسة غبريال وآخرون (2016) على أن الحكمة تشمل ثمانية أبعاد، وهي القدرة الرشيدة على حل المشكلات، ومهارات التفاوض والإقناع، وحكمة الاختيار والتخطيط للحياة، والتنظيم الانفعالي، والنزعة للخير والفضيلة، والحكم السديد، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والتأمل الذاتي.

ومما سبق يظهر تنوع كبير في أعداد ومسميات أبعاد الحكمة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة أربعة أبعاد للحكمة الإدارية، وفق ما أظهره التحليل العاملي لفقرات استبانة الحكمة الإدارية التي تم بناؤها في هذه الدراسة، والتي وزعت فقرات الاستبانة فيها وفق التحليل العاملي إلى أربعة أبعاد، والتحليل العاملي يعتمد في مسميات الأبعاد على محتوى فقرات كل بعد وما تشير له، وبالاعتماد على ما تم عرضه من مسميات الأبعاد في الدراسات السابقة، وبما يتناسب مع محتوى فقرات كل بعد، تم اختيار مسميات الأبعاد الأربعة في استبانة الحكمة الإدارية لهذه الدراسة، وهي: القدرة الرشيدة في حل المشكلات، والتروي في الحكم، والحكم السديد، والقدرة على التفاوض.

## النماذج والنظريات المفسرة للحكمة

ذكر (Sharma & Dewangan, 2017) أنه تعددت النماذج والنظريات التي حاولت تفسير مفهوم

الحكمة. ومن أبرز هذه النماذج والنظريات مايلي:

1. نموذج (Berlin) في الحكمة، ويمثله مجموعة من العلماء تأثروا ببياجيه وعلى رأسهم بالتر، وينظرون إلى الحكمة على أنها شكل من أشكال الأداء المعرفي المتقدم، وتتضمن المعرفة الواسعة عن الحقائق، وفهم مجريات الحياة، والفروق بين القيم، والأهداف والأولويات (Baltes & Staudinger, 1993).
2. نموذج (Kramer, 2000) ويلخص وظائف الحكمة في حل المشكلات، وإسداء النصح للآخرين، والعمل الاجتماعي، وإجراء مراجعة للحياة، والتفكير الروحاني، والحوار لحل التناقضات الموجودة في حياة الأفراد والمجتمع.
3. نموذج (Brown, 2004) لتطور الحكمة، الذي يعد إطاراً وصفاً للحكمة وكيفية تنميتها لدى الطلبة، والعوامل والمقومات التي تيسر التطور.
4. نظرية Webster التكاملية للحكمة التي تؤكد على ضرورة التعامل مع الفرد حسب خصائصه المتكاملة، المعرفية والوجدانية والتأملية والاجتماعية، بمعنى أنها غير ممثلة للفرد ما لم تتكامل جميع مكوناتها في الوقت نفسه، فهي (جشطات)، كل متكامل أكبر من أجزائها، وهي الفرد كيف يشعر حين يفكر وما تأملاته وما حجم المجتمع في قراراته (Dean Webster, 2007).
5. نظرية (Sternberg, 2003) أو ما يسمى بنظرية التوازن للحكمة والتي تقتضي استخدام معرفة الفرد وذكائه وقدرته على الإبداع في سبيل تحقيق الصالح العام وذلك بالتوازن بين المنفعة الشخصية ومنفعة الآخرين والمجتمع بأكمله من خلال تبني قيم أخلاقية.
6. نظرية (Ardelt, 2009) التي تشير إلى أن الحكمة تتطلب البصيرة بالأمور والعمق والفهم، والدقة في الإدراك والتأني مع قوة في الحكم بشكل صحيح في أمور الحياة، وحسن التصرف وتحليل مواقف الحياة

بشكل منطقي يراعي الصالح العام، والذي يتطلب وجود الجانب المعرفي والوجداني والتأملي في الفرد الحكيم.

ويظهر مما سبق تعدد النظريات والنماذج التي فسرت مفهوم الحكمة، ويعزى ذلك إلى اختلاف آراء الباحثين وفق بيئاتهم وتخصصاتهم واهتماماتهم وخبراتهم والحقبة الزمنية، وقد تبنت الباحثة نظرية أردلت للحكمة في هذه الدراسة، والسبب يعود إلى أن نظرية أردلت تعتبر وجود تكامل بين الجانب المعرفي والوجداني والتأملي في الفرد أمر غاية في الأهمية ليكون حكيماً.

### أهمية الحكمة في المجال التربوي

تحرص المؤسسات التربوية على تقييم أدائها، وذلك بغرض التطوير والتحسين، وتسعى دائماً إلى معرفة أثرها على الأفراد والمجتمع، من خلال تطبيق مقاييس على الطلبة، والمعلمين، والمؤسسة ككل، حيث تقيس هذه المقاييس الجانب الإدراكي، أو السلوكي، أو العاطفي، أو الأخلاقي. والأولى أن نهتم بقياس الجوانب السابقة مجتمعة في مقياس واحد الذي يتمثل في مقياس الحكمة، حيث تساعد النتائج في بناء خطة تطويرية لتنمية جميع الجوانب بشكل شمولي وتكاملي لدى الطلبة والمعلمين والمؤسسة ككل (Greene & Brown, 2009).

وتعد الحكمة في المجال التربوي من المواضيع التي شغلت الباحثين في عدة مجالات، مثل مجال التنظيم المؤسسي، ومجال المدير، ومجال المعلمين، ومجال الارشاد والمرشدين، ففي مجال التنظيم المؤسسي، أكدت دراسة السعد والدوري (2018) أن الحكمة تؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة التربوية، والتي يترتب عليها تغييرات في الرؤى والاستراتيجيات والأهداف والنشاطات. بينما أشارت دراسة العيدروس (2019) أن الحكمة أمر هام في التأثير على مدى استقلالية المؤسسة التعليمية في قراراتها، وقدرتها على إدارة شؤونها ذاتياً دون تدخلات خارجية. وأضافت بركات (2020) أن استخدام الحكمة يعزز وجود قيادة ديمقراطية في المؤسسات التربوية. مما يساعد المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها، ويضفي جواً

من الحماس، والرغبة في العمل، ويعطي العاملين فرصة المشاركة في صنع القرار، وشعورهم بالعدالة والرضا.

وفي مجال أهمية الحكمة للمدير، أشارت دراسة زكي (2018) أن استخدام الحكمة لدى مديري المدارس يزيد من قدرة المدير على اتخاذ القرارات المبنية على القيم الأخلاقية، حيث تزيد الحكمة من الدافعية الأخلاقية للمدير، وتعزز إيجاد توازن بين الاهتمامات الشخصية، واهتمامات الآخرين دون التحيز للذات، أو نكران الآخرين، في إطار المنظومة القيمية للمؤسسة. وأكدت دراسة صقر وآخرون (2019)، أن استخدام الحكمة لدى مديري المدارس يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، وذلك لأن استخدام الحكمة يتضمن القدرة على إدارة الانفعالات، وكلما كان مدير المدرسة لديه القدرة على التحكم بانفعالاته، والسيطرة عليها، وحسن إدارتها، فإن ذلك يساعده على اتخاذ القرار السليم. في حين بينت دراسة محمود (2016) أن حكمة المدير تزيد من قدرته على فعل الصواب، بطريقة أخلاقية دون التعرض لآثار سلبية تؤدي إلى ضرر الفرد بذاته، أو ضرر الآخرين، حيث يوجد ارتباط وثيق بين الحكمة والذكاء الأخلاقي للفرد.

وللحكمة أيضا أهمية بالغة في مجال الطلبة، حيث لخصت دراسة إبراهيم (2021) أثر الحكمة على الطلبة في أنها تنمي لديهم التفكير الناقد، والتفكير المنطقي، مما يساعدهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفهم الذات وفهم الآخرين، بالإضافة إلى أنها تزيد من رغبتهم في التعلم، والذي يؤثر في رفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي، بينما كشفت دراسة الجيزاوي ومسعود (2019) عن السبب الذي ساهم في تعزيز أهمية تنمية الحكمة لدى الطلبة، وهو أنها تساعدهم على الاستخدام الحكيم للمعارف التي يدرسونها، والارتقاء بمستوى تفكيرهم، وتطوير قدراتهم في حل المشكلات. بينما أضافت دراسة المرشود (2020) أن الحكمة تلعب دورا هاما بالنسبة للطلبة عندما يتعرضون لمواقف صعبة، حيث تساعدهم على ربط ما تعلموه في مواجهة ما يعترضهم من مواقف صعبة، وتساهم أيضا في زيادة فهمهم للأشياء المهمة في حياتهم، والتعبير عن مشاعرهم بسهولة، والتحكم في أفكارهم، في حين أضافت دراسة حلمي (2022) أن الطلبة يواجهون العديد من المواقف التي تسبب لهم ضغوطا نفسية ويؤثر استخدام الطلبة للحكمة على مواجهة هذه الضغوطات

والذي يحميهم من آثار الضغوط النفسية، ويوفر لهم التوازن الانفعالي رغم الضغوطات ، وأظهرت دراسة زكي(2018) عن وجود تأثير للحكمة لدى الطلبة على الدافعية الأخلاقية لديهم.

وفي مجال المعلمين، فاستخدام الحكمة أيضا يلعب دورا هام ا في مجال المعلمين ، حيث ذكرت دراسة علي(2016) أن استخدام المعلمين للحكمة يزد من تقديرهم للثقافات والانفتاح عليها، وذلك لأن قدرات الفرد في فهم الثقافات والتواصل مع الأفراد وتكوين علاقات معهم في المواقف الثقافية، يرتبط بقدراته على الاستفادة من معارفه ومعلوماته لاستخدامها في مواقف الحياة والذي يعتبر أمر ا هام ا في التطور المهني للمعلمين خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتقنية والعلمية الحاصلة . وأضافت دراسة إبراهيم (2018) أن الحكمة تلعب أيضا دورا هاما بالنسبة للمرشد التربوي في المدرسة، حيث تساعده في حل المشكلات مع الشعور بالارتياح أثناء العمل، كما تساعده في التكيف مع التغيرات المجتمعية والثقافية والبيئية والاجتماعية المتطورة بشكل سريع، وبينت دراسة طوهرى(2020) أن الحكمة لدى المرشدين التربويين تساهم بشكل كبير في الرضا المهني والرضا النفسي للمرشد، وذلك يرجع إلى أن استخدام الحكمة يمكّن المرشد التربوي من التأمل في المشكلات من جميع جوانبها، وحلها بأسلوب منطقي، يوازن بين جميع أطراف المشكلة، ما يزيد من الرضى لديه عن عمله ويزيد من رضى الآخرين.

### مفهوم التمكين الإداري

انتشر مفهوم التمكين في العديد من المؤسسات، وأهمها المؤسسات التعليمية، وتعددت تعريفاته نظرا لذلك. وفي المدارس، يعتبر التمكين الإداري الإطار العام الذي يوضح العلاقة بين مدير المدرسة والفريق المدرسي، ويعتبر العامل الرئيسي الذي يكشف عن عناصر البيئة التعليمية الفاعلة، مثل العمل الجماعي، وتفويض السلطة (Alfadli,& Al-Mehaisen, 2019). فالتمكين الإداري يمنح مدير المدرسة والعاملين السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وعلى عملهم (Mosoge & Mataboge, 2021). ولا يقتصر التمكين الإداري في المدارس على تفويض السلطة لمديرها، بل ضمان مشاركتهم في المهام الإدارية

للمدرسة من خلال العمل الجماعي مع الفريق المدرسي، وتحفيز المعلمين، وخلق قنوات اتصال وتواصل معهم، والعمل على التطور المهني لهم (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019).

وبيّن الطعاني والسويعي (2013) أن مفهوم التمكين الإداري يتمحور حول الصلاحيات والحريات، وهذا يعني إعطاء الفرد الصلاحيات التي تتناسب مع وصفه الوظيفي، بالإضافة إلى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي. ويجد الوزرة (2018) أن التمكين الإداري لا تقوم له قائمة دون توفير بيئة حاضنة له، من خلال تطوير شخصيات العاملين، ومنحهم حرية الإدارة، والتصرف في عملية صنع القرار، وتوسيع نطاق السلطة لهم، وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيزهم ذاتيا.

ويعرفه رفاعي (2013) على أنه إعطاء المديرين سلطات واسعة في إدارة أعمالهم، ومنحهم الصلاحيات، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات، وتعبئة الموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز، بهدف تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف العمل. وتعتبر التوجيهي (2016) أن التمكين الإداري يشمل مشاركة العاملين في المبادرة والإبداع، واتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف، من خلال منحهم الحرية وتحفيزهم. وركز الشمري (2016) على أن التمكين الإداري هو المشاركة الفاعلة في إدارة المدرسة وتحمل مسؤولياتها، واتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها، من خلال وضع الاستراتيجيات التنظيمية في المؤسسة التي تقوم على أساس منح الصلاحيات حسب الوصف الوظيفي للفرد فيها.

ويظهر أن التمكين الإداري هو طريقة إدارية فاعلة تهدف إلى توظيف الموارد البشرية، وتحسين العلاقات، وضبط الإجراءات، في المؤسسة (خلف الله، 2017). وأهم ما يميز التمكين الإداري أنه يتمركز حول تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، والاستقلالية، من خلال منحهم الصلاحيات الكافية لإتمام مهامهم وحل مشكلاتهم، وتدريبهم لامتلاك القدرات الكافية لحل المشكلات، والتعامل مع الأزمات (عبد النعيم، 2021).

ولخص النويقة (2013) مفهوم التمكين الإداري في أنه يتمحور حول ثلاث أمور رئيسية، وهي حرية التصرف، واتخاذ القرارات، والمشاركة الفاعلة.

مما سبق تعرّف الباحثة التمكين الإداري على أنه منظومة إدارية متكاملة، تقوم على تحفيز العاملين من خلال منحهم صلاحيات تطوير الاستراتيجيات والرؤى والإجراءات في المؤسسة، بما يحقق أهداف المؤسسة.

### مكونات التمكين الإداري وأبعاده

اعتمدت معظم الدراسات خمسة أبعاد للتمكين الإداري مع اتفاق بعض الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، واختلاف بعضها الآخر في مسميات هذه الأبعاد الخمسة، فمثلا ذكرت دراسة Alfadli & Al-

Mehaisen (2019) أنه بعد اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، أن

التمكين الإداري في الأغلب يتكون من خمسة أبعاد. واتفقت دراسة التويجري (2016) ودراسة

الأسمرى (2019) ودراسة Alfadli & Al-Mehaisen (2019) في مسميات هذه الأبعاد الخمسة وهي

تفويض السلطة وتعني إسناد المهام ومنح الصلاحيات حتى يتمكن الفرد من تحقيق الأهداف وأداء العمل

دون الرجوع إلى مديره؛ والتحفيز الذاتي ويعني تحقيق الدافع الذاتي لدى الفرد من خلال نظام حوافز جيد،

يلبي احتياجاته، ويعزز استمراريته في العمل، ويوفر مناخا تنظيميا ايجابيا يساهم في رفع رضاه الوظيفي؛

والعمل الجماعي ويعني توفير عمل محفز ومناسب للفرد؛ والتطور المهني ويعني التدريب المناسب للفرد

بهدف اكسابه المعرفة والمهارة والأدوات والأساليب اللازمة لأداء العمل بأفضل ما يمكن؛ والتواصل الفعال

ويعني وجود قنوات تواصل فاعلة بين الأفراد العاملين وهذا يتضمن الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.

بينما أكدت دراسة الطعاني والسويدي (2013) أن التمكين الإداري يتكون من خمسة أبعاد وختلفت بعض

مسميات أبعادها عن دراسة التويجري (2016) ودراسة الأسمرى (2019)،

واشتملت دراسة Alfadli & Al-Mehaisen (2019) على العمل الجماعي، وتنمية السلوك الريادي،

والتقليد والمحاكاة، وتفويض السلطة، والنمو المهني. وأيضا ذكرت دراسة عبود ودنان (2016) خمسة أبعاد

للمتمكين الإداري، مع اختلاف مسميات الأبعاد وهي الإقناع، والمنهجية العلمية، وفرق العمل، والاستقلالية،

وحسن التصرف، وامتلاك المعرفة. واعتمد خلف الله (2017) أبعاد التمكين التي ذكرت في دراسة التويجري

(2016) ودراسة الأسمرى (2019) ودراسة Alfadli & Al-Mehaisen (2019) عدا بعد العمل

الجماعي لتصبح أربعة أبعاد بدلا من خمسة أبعاد، وأكد ت دراسة الرفاعي (2013) أيضا أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد وهي تنمية السلوك الإبداعي وتفويض السلطة والعمل الجماعي والتحفيز للعاملين.

وانتقلت دراسة النويقة (2013) في أن أبعاد التمكين أربعة وهي تفويض الصلاحيات؛ والعمل الجماعي؛ والتحفيز؛ والتدريب للعاملين. واختصرت دراسة الرشيدى (2021) أبعاد التمكين الإداري إلى ثلاثة أبعاد وهي تفويض الصلاحيات، والعمل الجماعي، والتحفيز. بينما اعتمدت دراسة الوزرة (2018) ستة أبعاد للتمكين الإداري وهي السلوك الإبداعي، والتدريب، والاتصال الفعال بين فريق العمل، والهيكل التنظيمي وتحديد المهام، وتفويض السلطة، وتحفيز الموظفين.

في حين اعتبرت دراسة Lee & Nie (2017) أن التمكين الإداري يتكون من سبعة أبعاد وهي تفويض السلطة ويعني توفير السلطة للعاملين لأداء مسؤولياتهم؛ والتحفيز الفكري ويعني تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة، ومعالجة الأخطاء كفرص لتعلمهم؛ والإقرار والتقدير ويعني أن المدير يعترف بجهد العاملين ويثني عليهم، ويقدم المكافآت لهم بهدف تحفيزهم للعمل؛ وضوح الرؤيا ويعني أن المدير يطلع العاملين على رؤيته وخطته المستقبلية للمدرسة؛ وتعزيز العلاقات التعاونية ويعني أن المدير يحفز العاملين على التعاون والعمل معا كفريق؛ وتوفير الدعم ويعني أن المدير يبدي اهتماما باحتياجات العاملين واهتماماتهم؛ وتقديم نموذج ويعني أن المدير يرشد العاملين من خلال أقواله وأفعاله التي تمثل نموذجا يحتذى.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة خمسة أبعاد للتمكين الإداري ، ، وهي التدريب والنمو المهني، والتأثير والتأثير، والاتصال، وتفويض السلطة، والعمل الجماعي.

### أهمية التمكين في المجال التربوي

إن استخدام التمكين للفرد أمر هام في جميع مجالات حياته، فهو يساعده في تحمل مسؤولياته، ويساهم في تنمية مشاعر التقدير لذاته، إلى جانب نقد ذاته والتأمل في أفعاله (Lord & Hutchison, 1993). والتمكين الإداري أمر غاية في الأهمية أيضا لمدير المدرسة ، حيث يساعد مدير المدرسة في العمل بذكاء

من خلال تشجيع المعلمين على الإبداع والمبادرة والاستقلالية واتخاذ القرارات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم (Madimetsa & Saltiel, 2021).

كما يساهم التمكين الإداري في زيادة ثقة مديري المدارس في أنفسهم، وأدائهم، لمهامهم بفاعلية (الرشيدي، 2021). بالإضافة إلى زيادة قدرته على مواجهة تضخم المسؤوليات، وتشعبها، فمن خلال تفويض السلطة للعاملين في المدرسة، يشكل مدير المدرسة فريقاً من المفوضون في المدرسة يساهمون في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها، ومن خلال العمل الجماعي والتحفيز لهم، يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي والإحساس بالانتماء، وبأنهم عنصر مهم في المدرسة، مما يزيد من رقابتهم الذاتية وحرصهم على إتمام أعمالهم على أكمل وجه (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019؛ الرشيدي، 2021). وهذا بدوره يساعد مدير المدرسة على التفريغ للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير خطط العمل، وزيادة فرص الإبداع لديه (القداح والشلبي، 2021؛ حسن يوسف، 2021 ب). ويزيد من دافعيته في تطوير ذاته والاستفادة من المستجدات والتطورات، لمواجهة مشكلاته وتحمل مسؤولياته (الأسمرى، 2019). والتمكين الإداري يزيد من قدرات مدير المدرسة على الإقناع والمرونة، والمنهجية العلمية في حل المشكلات، والتي ترفع من درجة الإبداع لديه (التويجري، 2016). وهو يوفر مناخاً مناسباً لتنمية السلوكيات الإبداعية لدى مديري المدارس، فتجد المدير الذي حظي بالتمكين الإداري، يتحمل المخاطرة، ويحل المشكلات، ولديه القدرة على التفكير الإبداعي، والمبادرة، من خلال تحفيز العاملين، والاتصال الفعال معهم، وتفويض السلطة لهم، وتدريبهم (خلف الله، 2017). والذي ينعكس إيجاباً على جودة العمل في المؤسسة (حسن يوسف، 2021 أ).

وبدون التمكين الإداري، لا يستطيع مدير المدرسة، ولا يستطيع المعلمون، القيام بمهامهم على أكمل وجه، ويصبح الصف الدراسي مصدراً رئيساً لأزمات التعليم (Madimetsa & Saltiel, 2021). وكشفت دراسة الهروط (2018)، أن المدير الذي يستخدم التمكين الإداري، يكون قادراً على إدارة التغيير، كما أظهرت دراسة الحسن (2019) أن التمكين الإداري لدى المدير يساهم في زيادة قدرته على اتخاذ القرار. وتوصلت

دراسة عبد النعيم (2021) أيضا، إلى أن للتمكين الإداري دورا هاما في تحقيق الإبداع لدى المعلمين. كما يؤثر التمكين الإداري لدى المدير في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، لأن التمكين الإداري يبرز شخصيات المعلمين ويحقق استقلاليتهم ويعطيهم قدرهم (الطعاني والسويحي، 2013؛ الرشدي، 2021).

### مفهوم الإبداع الإداري

يعرّف أبو قاعد (2021) الإبداع الإداري على أنه استخدام أساليب التفكير الحديثة في توليد أفكار جديدة في العمل، وبدائل متنوعة في حل مشكلاته، من أجل تحقيق الصالح العام. و ترى الصومالي وآخرون (2020) أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة يدخل فيها، بيئة المؤسسة، وأفراد المؤسسة، ومدير المؤسسة وهو أهمها، فهو يوجه هذه المنظمة المتكاملة نحو التطوير حتى تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، بعيدا عن الرتابة والروتين. وينظر القداح والشلبي (2021) إلى الإبداع الإداري على أنه نتاجات العقل التي تظهر على شكل أفكار وأساليب وطرق وغيرها من المستجدات التي لم تكن موجودة في المؤسسة. وهو تقديم أفكار جديدة بهدف تطوير العمل المدرسي، من أجل ابتكار أساليب ووسائل تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، واستثمار كافة قدرات العاملين ومواهبهم، مما يمكن الإدارة المدرسية من تحقيق أهدافها (المعاينة، 2014).

واستند النشمي والدعيس (2017) في تعريف الإبداع الإداري على أمرين وهما القدرات الإبداعية في الأفراد والجماعات، والمناخ الإبداعي، ثم المزج بينهما، مما يحفز الأفراد على السلوك الإبداعي فيكونون أكثر حساسية بالمشكلات، وأكثر مرونة في التفكير وإنتاج الأفكار. بالإضافة إلى أنه مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة، من مهارات الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية، بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (زمار، 2012). وبعضهم ينظر للإبداع الإداري على أنه إنتاج يتسم بالجدة والندرة، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية ذات مراحل، وآخرون ينظرون إليه على أنه سمات شخصية يتسم بها الشخص المبدع (المعاينة، 2014). ولخصرت القرعان والشقران (2020) الإبداع الإداري في أنه يتمحور حول ثلاثة مهارات

لدى مديري المؤسسات، وهي الطلاقة، والمرونة، وحل المشكلات. بينما لخص السبيعي (2021) الإبداع الإداري بأنه الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات.

مما سبق ترى الباحثة أن الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يهتم بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة، من خلال توفير مناخ تنظيمي إبداعي لهم، مما يحفزهم على السلوك الإبداعي وتنفيذ مهامهم بشكل إبداعي، يتميز بالأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات.

### مكونات الإبداع الإداري وأبعاده

اختلف الباحثون في مجال الإبداع الإداري في عدد أبعاد الإبداع الإداري، وفي مسمياتها، حيث ذكرت دراسة زمار (2021) ودراسة أبو قاعود (2021) ودراسة السبيعي (2021) أربعة أبعاد للإبداع الإداري وهي الطلاقة وتعني إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير؛ والمرونة وتعني تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد؛ والأصالة وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة؛ والحساسية للمشكلات وتعني قدرة الفرد على مواجهة موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات. بينما اكتفت القرعان والشقران (2020) بأهم ثلاثة أبعاد للإبداع الإداري وهي الطلاقة، والمرونة، وحل المشكلات.

في حين أكد النشمي والدعيس (2017) على أن الإبداع الإداري يتكون من أربعة أبعاد مع اختلاف المسميات السابقة وهي المناخ الإبداعي والقدرات الإبداعية والسلوك الإبداعي والتنفيذ الإبداعي. في حين اعتمدت دراسة الصومالي وآخرون (2020) خمسة أبعاد للإبداع الإداري وهي الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط. وأكد المعايطه (2014) أن الإبداع الإداري يتكون من خمسة أبعاد مع اختلاف المسميات وهي حل المشكلات، واتخاذ القرار، والقابلية للتعبير، وروح المجازفة، والاتصالات، وتشجيع الإبداع ، بينما اعتبر فتحي (2022) أن مكونات الإبداع الإداري ستة أبعاد وهي تفهم المشكلات، والمرونة، والطلاقة، وتركيز الانتباه، والأصالة، والمخاطر. واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة أربعة أبعاد للإبداع الإداري ، وهي الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات.

## أهمية الإبداع الإداري في المجال التربوي

يساهم الإبداع الإداري في حل المشكلات، ومواجهة الأزمات، والتأقلم مع التغيرات المتزايدة الناتجة عن العولمة والثورات التكنولوجية، ولذلك يعتبر أحد أهم وظائف مدير المدرسة، لأنه يدفعه إلى البحث عما هو جديد في مجال عمله، ويزيد من مستوى إدراكه للأمور (أبو عود، 2021). وقد أشارت دراسة (2016) Alawawdeh إلى أن هناك أزمات كثيرة في المدارس الثانوية في فلسطين ويعمل مدير المدارس على ممارسة الإبداع في مواجهة هذه الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الإبداع الإداري ومواجهة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين.

ومن ناحية أخرى، يعود الإبداع الإداري بالنفع على مدير المدرسة، حيث يقدم مدير المدرسة المبدع حلولاً متنوعة وكثيرة في وقت قصير، مما يساهم في حل المشكلات، ومواجهة التحديات بسهولة ويسر، وهذا يؤثر إيجاباً في المناخ العام للمدرسة، ويرفع من أدائها ويزيد من إنتاجيتها (السبيعي، 2021). ويساهم الإبداع الإداري في المؤسسة على تبسيط إجراءات العمل، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد، مما يحفز العاملين على تطوير إجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل لهم من مهام، ويساعد على إظهار إبداعهم في إنجاز مهامهم بفاعلية بعيداً عن الرتابة والروتين (الصومالي وآخرون، 2020). ويتؤكد زمار (2021) والقذاح والشلبي (2020) والمعايطة (2014) على أهمية الإبداع الإداري في حل مشكلات البيئات التعليمية الناجمة عن التقدم التقني، والعلمي السريعين، والعولمة، وفي مواجهة مشكلات الحياة اليومية، وتحديات المستقبل، لذلك يعدّ متطلب أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية.

ويشجع الإبداع الإداري على المنافسة في الأداء في جو من الألفة والتقدير، فالإبداع الإداري يتطلب تقديم دعم مادي ومعنوي، وتقديم الحوافز للعاملين لقاء الأفكار المميزة، والذي يشعرهم بالارتياح النفسي والتقدير (القرعان والشقران، 2020). ويحقق الإبداع الإداري الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تستطيع المؤسسة من خلاله تقديم أفكار إبداعية تتفوق بها على منافسيها، وتحقق لنفسها التميز والتفوق (النشومي والدعيس، 2017). ووجود الإبداع الإداري في المؤسسة يساعد في توجيه المبدعين في المدرسة، سواء كانوا

معلمين أم متعلمين، وتحسين قدراتهم الإبداعية، وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة (زمار، 2021). ويعتبر الإبداع الإداري أيضا أسلوبا للتخلص من الروتين الذي يعيق التطوير، ويحجم من قدرات العاملين، ومن اندفاعهم للعمل (المعاينة، 2014). كما يساهم الإبداع الإداري في اتخاذ القرارات، وهذا أظهرته دراسة الجاموس وكحيل (2020) التي أجريت على مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق . وأكدته دراسة (Yilmaz, 2010) التي أشارت إلى أهمية دور الإبداع الإداري في تعزيز صنع القرار للعاملين.

مما سبق يظهر أهمية بالغة للإبداع الإداري في خلق مؤسسات تربية مستقلة في قراراتها، متنوعة في أفكارها، مميزة في إنجازاتها، متجاوزة لأزماتها.

### الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة للمواضيع قيد الدراسة، وفق التسلسل الزمني بدءا بالأحدث، كما يلي:

#### أ - الدراسات المتعلقة بالحكمة الإدارية

سعى (الغنامي وآخرون، 2021) إلى التحقق من الخصائص السيكومترية لقياس الحكمة لدى المجتمع السعودي باستخدام التحليل العاملي، وبلغ حجم العينة 366 مشاركا من الجنسين، وبينت النتائج تمتع عبارات المقياس (26) فقرة بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي، وعن ارتباط مرتفع بين فقرات كل بعد والبعد نفسه وعن ارتباط مرتفع أيضا بين درجات الأبعاد الخمسة بالدرجة الكلية للمقياس.

وقدم (الربيعي والشريفة، 2021) دراسة كشفت عن مستوى الذكاء الأخلاقي ومستوى الحكمة لدى عينة من طلبة جامعة أم القرى، وكشفت أيضا عن العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والحكمة، والتعرف على إمكانية التنبؤ بالحكمة من خلال الذكاء الأخلاقي، وإيضاح الفروق وفق كل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، التخصص، المستوى الدراسي)، وتكونت العينة من (277) من طلبة جامعة أم القرى لمرحلة البكالوريوس.

وتوصلت الدراسة أن الذكاء الأخلاقي لدى طلبة الجامعة كان بمستوى متوسط، كما كانت الحكمة لدى العينة بمستوى مرتفع، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجات الذكاء الأخلاقي والحكمة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي والحكمة تعزى لاختلاف الجنس والتخصص الأكاديمي والمستوى الدراسي.

وقام (عاشور وسالم، 2021) بدراسة سعت إلى الكشف عن أثر كلا من مستوى الحكمة ، والنوع ، في الضغوط النفسية ، وأساليب اتخاذ القرار ، لدى معلمي التربية الخاصة، على عينة قوامها ( 117 ) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس المكفوفين والصم والتربية الفكرية بمحافظة القليوبية، وأظهرت النتائج وجود تأثير لمستوى الحكمة في الضغوط النفسية ، ولا يوجد تأثير للنوع في الضغوط النفسية ، ويوجد تأثير للتفاعل بين (الحكمة × النوع) في مظاهر الضغوط النفسية، في حين لا يوجد تأثير للتفاعل في مصادر الضغوط النفسية، ويوجد تأثير لمستوى الحكمة في أساليب اتخاذ القرار (العقلاني - المعتمد - التجنبي)، بينما لا يوجد تأثير في أساليب اتخاذ القرار (الحدسي - العفوي).

وقامت (حسن سعاد، 2021) بدراسة هدفت إلى استنتاج مهارات التدريس من أجل الحكمة اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، وتعرف واقع معرفتهم بها، وقياس فاعلية برنامج تنمية مهارات الحكمة في تدريب المعلمين ، وتكونت مجموعة الدراسة من ثمان معلمات ومعلمين اثنين من عدة مدارس ثانوية بمحافظة أسوان. وتوصلت الدراسة إلى قائمة ضمت خمس وستين مهارة للحكمة، وظهر انخفاض المعرفة بالتدريس من أجل الحكمة لدى المعلمين، ووجود فروق في المتوسطات الحسابية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية لصالح المجموعة التجريبية.

وأجرت (جبر ونمر، 2020) بدراسة للتعرف إلى مستوى ذكاء الحكمة لدى طلبة الجامعة، والتعرف على العلاقة بين ذكاء الحكمة وأساليب التعلم لدى عينة الدراسة، وللتحقق من أهداف الدراسة اختارت الباحثة مجتمع دراستها المتمثل بطلبة جامعة بغداد، ولقد بلغت عينة البحث ( 410 ) طالباً وطالبة. وأشارت النتائج

إلى أن طلبة الجامعة يمتلكون ذكاء الحكمة، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين ذكاء الحكمة وأساليب التعلم لدى طلبة الجامعة.

وقامت (أبو العلا، 2020) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير برنامج تنموي قائم على توظيف المحطات العلمية المدمجة على التفكير المستند إلى الحكمة ، وبعض المهارات الموجهة نحو المستقبل في ضوء استشراف كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى طالبات كلية التربية النوعية جامعة الاسكندرية ، وتكونت عينة الدراسة من (50) طالبة، وتم استخدام المنهج شبه التجريبي ، لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات طالبات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لأبعاد التفكير المستند إلى الحكمة، والمهارات الموجهة نحو المستقبل، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات طالبات المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي لأبعاد التفكير المستند إلى الحكمة، والمهارات الموجهة نحو المستقبل تبعا للتخصص.

وقدم (طوهري، 2020) دراسة للكشف عن علاقة الحكمة في الحياة بالرضا المهني والنفسي وإمكانية التنبؤ بالرضا المهني والنفسي من الحكمة في الحياة لدى المرشد المدرسي بمد رارس إدارة تعليم جازان، وتكونت العينة من (165) مرشداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الحكمة في الحياة والرضا المهني والنفسي، وأنه يمكن التنبؤ بالرضا المهني والنفسي من الحكمة في الحياة.

وأجرى (ياسين ومرزوق، 2018) دراسة هدفت إلى بحث إسهام كل من الحكمة والوعي بالذات في التنبؤ بكفاءة المعلم، واختلاف كل من الحكمة والوعي بالذات باختلاف متغيري الدراسة النوع ، والعمر وذلك لدى معلمي التعليم الثانوي ، وتكونت عينة الدراسة من (63) معلماً ، وتوصلت النتائج عدم اختلاف الحكمة والوعي بالذات وكفاءة المعلم باختلاف كل من النوع والفئة العمرية ، علاوة على عدم قدرة كل من الحكمة والوعي بالذات بالتنبؤ بكفاءة المعلم.

وقامت (بركات، 2020) بدراسة سعت إلى معرفة العلاقة بين الحكمة والأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية، والتعرف على الفروق بين الذكور والإناث من العاملين في بعض

الوظائف الإدارية في الحكمة ، وتكونت عينة الدراسة من ( 181 ) عامل وعاملة . وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين الحكمة والقيادة الديمقراطية، كما توجد علاقة عكسية دالة إحصائيا بين الحكمة والقيادة الأوتوقراطية ، بينما لا توجد علاقة بين الحكمة والقيادة الحرة، كما توجد فروق دالة إحصائيا بين الذكور والإناث في مستوى الحكمة.

وقام (بخيت، 2020) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الحكمة والوعي بالذات ومكوناتها لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد شملت عينة الدراسة مائة وخمسين عضوا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية بين الحكمة والوعي بالذات، وعدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الحكمة والوعي بالذات، ووجود فروق دالة بين ذوي التخصصات النظرية والعملية في الحكمة والوعي بالذات لصالح التخصصات النظرية، ووجود فروق في مستوى الحكمة والوعي بالذات باختلاف المراحل العمرية ولصالح المسنين، وأن الوعي بالذات أسهم في التنبؤ بالحكمة.

واجرى (امحديش والشريدة، 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير التأملي في تنمية الحكمة لدى عينة من طالبات جامعة الملك خالد، وتكونت عينة الدراسة من (117) طالبة من كليتي الآداب والتربية تم تقسيمهن عشوائياً إلى مجموعتين تجريبية وضابطة ، بلغ عدد طالبات المجموعة التجريبية (59) طالبة ، و(58) طالبة في المجموعة الضابطة، وبينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لبرنامج التفكير التأملي في تنمية الحكمة لدى الطالبات ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مقياس الحكمة تعزى لكل من ( التخصص، المستوى الدراسي، والمعدل التراكمي).

وقامت (زكي، 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الحكمة والدافعية الأخلاقية والعلاقة بينهما لدى طلاب الجامعة، ومعرفة الفروق بين النوع والتخصص الدراسي في الحكمة والدافعية الأخلاقية، بالإضافة إلى الكشف عن إمكانية التنبؤ بالدافعية الأخلاقية من الحكمة وأبعادها، وتكونت عينة الدراسة من (400) طالبا وطالبة بكلية التربية، وأظهرت النتائج تطورا متوسطا في كل من الحكمة والدافعية الأخلاقية،

كما وجدت علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الحكمة والدافعية الأخلاقية، وعن إسهام كل من المعرفة الذاتية والإيثار والمشاركة الملهمة في التنبؤ بالدافعية الأخلاقية، وعدم وجود تأثيرات دالة إحصائية لكل من الجنس والتخصص الدراسي في كل من الحكمة والدافعية الأخلاقية.

وقام (Peterson et al., 2017) بدراسة هدفت إلى تقييم تأثير القيادة الخادمة بمتغيراتها الخمسة (الإيثار، العاطفة، التخطيط، التنظيم، التعلم الجماعي) على وجهات نظر المعلمين في الحكمة، وتكونت عينة الدراسة (162) معلماً من مدارس نيويورك، أظهرت نتائج الدراسة أن الإيثار كان بمثابة وسيط بين العاطفة والعمل الجماعي، ويمكن التنبؤ بالحكمة من خلال الإيثار والتخطيط والتنظيم، حيث شكلت المتغيرات الثلاثة السابقة % 81.4 من تصورات المعلمين للحكمة.

وقام (Sharma&Dewangon,2017) بدراسة هدفت إلى تطبيق برنامج لتنمية الحكمة على (104) طالب، ويقوم البرنامج التدريبي على تدريب الطلبة على اليقظة العقلية ومناقشة فضائل القادة والحكماء والتأمل في الخبرات والمحاكاة ومناقشة القصص والواجبات المنزلية وكتابة المذكرات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة بين التطبيق القبلي والبعدي في كل من التنظيم الانفعالي والتفكير التأملي.

وقدم (عبد الجبار ومنصور، 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا عن الحياة، وكل من الصمود النفسي، والحكمة، والكشف عن مدى إسهام الحكمة، والصمود النفسي، في التنبؤ بالرضا عن الحياة؛ واستكشاف الفروق في الرضا عن الحياة، وفقاً لعمر والنوع والمستوى التعليمي، وتكونت عينة الدراسة من (350) راشداً من أعضاء التدريس وموظفي جامعتي حلوان وطنطا. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا عن الحياة وفقاً للنوع ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن الحياة وفقاً لمستوى التعليم، وأن الصمود النفسي والحكمة يساهمان بشكلٍ دالٍ في التنبؤ بالرضا عن الحياة لدى الرشدين الذكور والإناث.

وأجرى (Roharikova etl. , 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحكمة والمرونة النفسية والأعراض النفسية، وطبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من ( 46 ) متطوعا بالغاً بواقع ( 20 ) متطوعاً صحيحاً، وعدد (26) متطوعاً مريضاً نفسياً يعانون من أعراض نفسية جسدية، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أن المرضى النفسيين سجلوا درجات أعلى بكثير من المتطوعين الأصحاء في مقياس الحكمة، ووجود علاقة سالبة دالة إحصائية بين الحكمة وشدة الأعراض النفسية.

### ب الدراسات المتعلقة بالتمكين الإداري

قام (الرشيدى، 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتكونت من (395) معلماً ومعلمة من المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التمكين الإداري للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى (عبد النعيم، 2021) دراسة هدفت إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم من معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان، وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري في مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية في الإدارات الخمسة في محافظة أسوان جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري للمعلمين وتحقيق الإبداع لديهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل وهو التمكين على المتغير التابع وهو الإبداع.

وأجرت (دراغمة، 2021) دراسة سعت إلى معرفة درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، إضافة إلى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة

نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الإداري ة، وتكونت عينة الدراسة من (80) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت متوسطة ، وتوجد فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تعزى لمتغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وقامت (الحسن، 2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة التمكين الإداري لدى قائدات المدارس بمنطقة الباحة، وعلاقتها بمشاركة قائدات المدارس في صنع القرار ، وتكونت عينة الدراسة من (248) قائدة. وأظهرت الدراسة أنه جاءت درجة التمكين الإداري بمنطقة الباحة بدرجة متوسطة ، وجاءت درجة مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار بدرجة متوسطة ، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري ودرجة المشاركة في صنع القرار.

وقامت (الهروط، 2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة إدارة التغيير بالتمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا بالأردن، وتكونت عينة الدراسة من (392) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة التغيير والتمكين الإداري.

وقام (خلف الله، 2017) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بفلسطين لمستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لديهم، والتأكد من وجود علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (152) مديراً ومديرة، وأهم نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري جاءت متوسطة، في حين درجة الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة، كذلك كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري لديهم.

وأجرى (Madimetsa & Saltiel, 2021) دراسة سعت إلى الكشف عن مستوى أداء مديري المدارس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى أداء مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، وما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس يعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروقا بين آراء المديرين والمديرات في تحديد معوقات التمكين الإداري لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (90) مدير ونوابهم، و(165) رئيس قسم في منطقة تشواني الغربية. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يؤدون أعمالهم بمستوى جيد، ويوجد فروق دالة إحصائية بين مستوى أداء المديرين يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأن هناك فرقا بين مستوى تمكين مديري المدارس ولصالح الإناث، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر المديرين والمديرات فيما يتعلق بمعوقات التمكين الإداري.

وقام (Lee & Nie, 2017) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس ومستوى التمكين الإداري للمشرفين التربويين من وجهات نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين مستوى تمكين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهات نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (289) معلماً من مدارس سنغافورة موزعة على 76 مدرسة. وأظهرت النتائج أن مستوى تمكين مديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين مستوى تمكين مديري المدارس والمشرفين التربويين فيها.

وقدم (Alfadli & Al-Mehaisen, 2019) دراسة كشفت عن واقع التمكين الإداري لدى الإداريين في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (89) إداري. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لعينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة.

## ت-الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

قام (فتحي، 2022) بدراسة هدفت إلى تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة، والتعرف إلى السمات الشخصية للإبداع الإداري لمدراء مراكز الشباب في محافظة البحيرة ، والوعي بالأساليب التنظيمية للإبداع الإداري لمدراء مراكز الشباب في محافظة البحيرة ، وتكونت عينة الدراسة من مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة وقد بلغ عددهم (56) مدير . وقد توصل الباحث أن السمات الشخصية للإبداع الإداري بالترتيب هي تفهم المشكلات ، والمرونة، والطلاقة، وتركيز الانتباه، والأصالة، والمخاطر، بينما الأساليب الإبداعية للمدراء هي أن يستخدم الأسلوب العلمي في إنجاز الأعمال وإنتاج الأفكار الجديدة، ويشترك مع العاملين في إيجاد حلول إبداعية جديدة تخدم العمل.

قامت (السبيعي، 2021) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في دولة الكويت. وتكون عينة الدراسة من (149) مديرا ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام (مرشود ومربوع، 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (88) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية.

وأجرى (زمار، 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها ، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة . وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى (أبو قاعود، 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبه عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، وتكونت عينة الدراسة من (151) مديراً ومديرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة ، ولصالح فئة الخبرة أكثر من 20 سنة، وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقام (العبي واخرون، 2021) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقامت (الجاموس وكحيل، 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري واتخاذ القرار، ومعرفة الفروق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق ق، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في دمشق، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة الإبداع الإداري ودرجة اتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الأعلى ، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المديرين ذوي الخبرة الأعلى ،

ووجود فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعا لمتغير نوع المدرسة ولصالح مديري المدارس الثانوية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة اتخاذ القرار تبعا لمتغير نوع المدرسة.

وقامت (محمد والعنزي، 2020) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر مهارات الاتصال الداعمة للإبداع لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت . وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات الإرسال الداعمة للإبداع تقاس بدرجة نادرة وقليلة، ومهارات الاستقبال الداعمة للإبداع تقاس كذلك بدرجة قليلة، وهذا يدل على أن ممارسة مهارات الاتصال الداعمة للإبداع من قبل رؤساء الأقسام العلمية في مدارس دولة الكويت قليلة.

وأجرت (الفهد، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (56) قائدا. وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت بدرجة عالية، وبينت النتائج أيضا أن هناك فروقا دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح من مؤهلهم العلمي دكتوراه، إضافة إلى أن هناك فروقا دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح من خبرتهم ما بين (5 - 10 سنوات).

وقام (المدني، 2019) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحدود الشمالية، والتي تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة بالجامعة، المرتبة الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة من (288) موظفا وموظفة. وأظهرت النتائج بأن مستوى بيئة العمل جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى عال، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مستوى بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري

وقدم (Alawawdeh, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير الإبداع الإداري في محاربة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، وتكونت عينة الدراسة من ( 100 ) مدير. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أزمات كثيرة في المدارس الثانوية ويعمل مديرو المدارس على ممارسة الإبداع في مواجهة هذه الأزمات، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الإبداع الإداري ومواجهة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين.

وقام (Yilmaz,2010) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس، وتكونت عينتها من ( 527 ) مديرا في منطقة كوبيا في تركيا، تم اختيارهم عشوائيا، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي، وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين، ودوره في تعزيز صنع القرار للعاملين، وأن الأبعاد السلوكية لدى المديرين تؤثر على نحو كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي والتنظيمي للعاملين في المدارس على نحو ملحوظ.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء مواضيع الدراسة تم عرض الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض للتعليق على الدراسات السابقة تبعا لهذه المواضيع:

#### أ - التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالحكمة:

- من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال الحكمة تبين لها ما يلي:
- أشارت بعض الدراسات إلى مستوى استخدام الحكمة ولكن اختلف مستوى استخدامها من دراسة لأخرى.
  - أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة استخدام الحكمة كانت كبيرة (مرتفعة) مثل دراسة (الربيعي والشريفة، 2021)، ودراسة (سنان والغول، 2021)، ودراسة (الراوي، 2018) ودراسة (علي، 2016).

- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة استخدام الحكمة كانت متوسطة مثل: دراسة (زكي، 2018) ودراسة (الشريفة، 2015).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (بركات، 2020)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (Ardel, 2009) ودراسة (شاهين، 2012). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (الغنامي وآخرون، 2021)، ودراسة (الرعي والشريفة، 2021)، ودراسة (عاشور وسالم، 2021)، ودراسة (ياسين ومرزوق، 2018)، ودراسة (بخيت، 2020)، ودراسة (زكي، 2018)، ودراسة (Andreson, 1999)، ودراسة (الراوي، 2018)، ودراسة (سنان والغول، 2021)، ودراسة (الذيابي، 2017).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (سنان والغول، 2021). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (امحيدش وشريفة، 2020).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (سنان والغول، 2021). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (علي، 2016).

#### ب) التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين الإداري

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري تبين لها ما يلي:

- أن غالبية الدراسات أشارت إلى مستوى التمكين الإداري ولكن اختلف مستوى التمكين الإداري من دراسة لأخرى.

- أن غالبية الدراسات السابقة مثل دراسة ( Alfadli & Al-mehaisen,2019)، ودراسة (الرشيدي،2021)، ودراسة (التويجري، 2016)، ودراسة (الأسمري، 2019) ودراسة (خلف الله، 2017) ودراسة (النويقة، 2013) ودراسة (الرفاعي، 2013) ودراسة (الطعاني والسويعي، 2013)، تبين أنه يوجد شبه إجماع بينها على أن مجالات التمكين الإداري تشتمل على العناصر الاتية: (تفويض السلطة، والتحفيز، والعمل الجماعي، والتطور المهني، والتواصل الفعال).
- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة التمكين الإداري كانت كبيرة (مرتفعة) مثل دراسة (الرشيدي،2021)، ودراسة (الهروط، 2018)، ودراسة (الطعاني والسويعي، 2013)، ودراسة (السعيد والرشايدة، 2020)، ودراسة (التويجري،2016).
- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة التمكين الإداري كانت متوسطة مثل دراسة (عبد النعيم،2021)، ودراسة (دراغمة، 2021)، ودراسة (Alfadli& Al-Mehaisen,2019) ، ودراسة (الحسن،2019)، ودراسة (Lee & Nie, 2017)، ودراسة (الأسمري، 2018)، ودراسة (النويقة وآخرون،2013).
- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (الشمري،2016) ودراسة (Madimetsa & Saltiel, 2021). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (سلامة،2016).
- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (النويقة،2013). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل مثل دراسة (الهروط، 2018)، ودراسة (خلف الله، 2017)، ودراسة (سلامة،2016).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (خلف، 2017). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (الهروط، 2018)، ودراسة (النويقة، 2013)، ودراسة (سلامة، 2016).

#### ت التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة في الإبداع الإداري:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة في مجال الإبداع الإداري تبين لها ما يلي:

- أن غالبية الدراسات أشارت إلى مستوى الإبداع الإداري ولكن اختلف مستوى الإبداع الإداري من دراسة لأخرى.
- أن غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: دراسة (فتحي، 2020)، ودراسة (زمار، 2021)، ودراسة (أبو قاعود، 2021)، ودراسة (السيبي، 2021)، ودراسة (القرعان والشقران، 2020)، ودراسة (الصومالي وآخرون، 2020)، بينت أنه يوجد شبه إجماع بين هذه الدراسات على أن المجالات في أدوات القياس في هذه الدراسات للإبداع الإداري اشتملت على: (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والإحساس بالمشكلات).
- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة الإبداع الإداري كانت كبيرة (مرتفعة) مثل دراسة (مرشود ومربوع، 2021)، ودراسة (زمار، 2021)، ودراسة (خلف الله، 2017)، ودراسة (العبد وآخرون، 2021)، ودراسة (الفهد، 2020)، ودراسة (المدني، 2019)، ودراسة (التويجري، 2016)، ودراسة (الشمري، 2016).
- أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة الإبداع الإداري كانت متوسطة مثل دراسة (السيبي، 2021)، ودراسة (أبو قاعود، 2021)، ودراسة (الأسمرى، 2018)، ودراسة (عبود ودنان، 2016).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (أبو قاعود، 2021)، ودراسة (القداح والشلبي، 2021). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس مثل دراسة (السبيعي، 2021)، ودراسة (مرشود ومربوع، 2021).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (الفهد، 2020)، ودراسة (المعاينة، 2014). ودراسات أخرى بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مثل دراسة (مرشود ومربوع، 2021)، ودراسة (زمار، 2021)، ودراسة (أبو قاعود، 2021)، ودراسة (السبيعي، 2021)، ودراسة (القداح والشلبي، 2021).

- بينت بعض الدراسات أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (مرشود ومربوع، 2021)، ودراسة (أبو قاعود، 2021)، ودراسة (الجاموس وكحيل، 2020)، ودراسة (الفهد، 2020). ودراسات أخرى بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة مثل دراسة (السبيعي، 2021)، ودراسة (زمار، 2021)، ودراسة (القداح والشلبي، 2021)، ودراسة (المعاينة، 2014).

#### ث- التعليق العام على الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاطلاع على أدوات القياس وتحديد المجالات والفقرات في هذه الدراسات، مما ساعدها في بناء أدوات قياس الحكمة الإدارية، والتمكين الإدارية، والإبداع الإداري.

- استفادت الباحثة في المنهجية العلمية والمعالجات الإحصائية ومناقشة النتائج والإرشاد في الوصول الى بعض المراجع.

وامتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة لم تتوصل إلى دراسة تناولت العلاقة بين الموضوعات قيد الدراسة والمتمثلة بالحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس بصورة مجتمعة، وبالتالي تعد أول ميزة في تناول المواضيع الثلاثة مجتمعة.
- ندرة الدراسات التي تناولت دراسة العامل الوسيط باستخدام تحليل المسار Path- Analysis بالتالي تمتاز الدراسة الحالية بالجمع بين هذه المتغيرات ودراسة العلاقة بينها والتوصل إلى نموذج بنائي سببي بينها.
- جمعت الدراسة الحالية بين الجانبين الكمي والنوعي، بينما غالبية الدراسات السابقة اقتصرت على الجانب الكمي.
- بناء مقياس الحكمة الإدارية ومقياس التمكين الإداري والإبداع الإداري باستخدام الصدق العاملي.
- تهتم الدراسة الحالية بدراسة حجم الاثر للمتغيرات الديموغرافية بغض النظر عن مستوياتها في الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، إضافة إلى الفروق، بينما غالبية الدراسات السابقة اهتمت بدراسة الفروق فقط.
- دراسة العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة والتوصل إلى تصور مقترح يمكن الاستفادة منه في تدريب مديري المدارس.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ، ومجتمعها وعينتها والأدوات الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها ، وخطة التحليل، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الاحصائية، والإجراءات الأخلاقية.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة كل من المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي ، لمعالجة الجانب الكمي المتعلق بأدوات قياس الحكمة الإدارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، إضافة إلى المنهج النوعي الذي يدرس الظواهر في سياقها الطبيعي، وباستخدام مقابلات شبه مفتوحة مع عينة خبراء تعليم، وجمع البيانات وتحليل المقابلات باستخدام التحليل الثيمائي (Thematic analysis)، وبالاعتماد على النظرية المجردة في التحليل النوعي، للوصول إلى تصور مقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وذلك نظرا لملائمة هذا المنهج طبيعة الدراسة وأهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين رئيسيين هما: مجتمع مديري المدارس الثانوية للمدارس الحكومية للمحافظات الشمالية من فلسطين، ومجتمع المعلمين في هذه المدارس، إضافة إلى الخبراء التربويين، وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة:

#### 1- مجتمع مديري المدارس الثانوية: تكون مجتمع مديري المدارس من مديري المدارس الثانوية الحكومية

في مديريات المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ( 881 ) مديرا ومديرة، وموزعين على ( 18 ) مديرية تربية وتعليم، ولأغراض الدراسة ولحسن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم تقسيمهم إلى مديريات الجنوب، والوسط، والشمال من المحافظات الشمالية من فلسطين.

2- **مجتمع المعلمين** : تكون مجتمع المعلمين من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين، والبالغ عددهم وفق إحصائيات مركز البحث والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ( 24668 ) معلما ومعلمة، وموزعين على ( 18 ) مديرية تربية وتعليم ، ولأغراض الدراسة ولحسن تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، تم تقسيمهم إلى مديريات الجنوب، والوسط، والشمال من المحافظات الشمالية من فلسطين.

#### عينة الدراسة:

في ضوء مجتمع الدراسة استخدمت العينة الطبقية -العشوائية في ضوء السجلات التي تم الحصول عليها من مركز البحث التربوي في وزارة التربية والتعليم، حيث تمثل المحافظات (شمال، وسط، جنوب) الطبقة الرئيسية، ومن ثم النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) الطبقة الثانية، وفيما يلي عرض للعينة:

**عينة مديري المدارس** : أجريت الدراسة على عينة طبقية - عشوائية ( 270 ) من مديري المدارس وتمثل ما نسبته (30%) تقريبا من مجتمع المديرين، ونظراً لأن الاستجابة اختيارية وفق تعليمات مركز البحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم، وصلت الاستجابات المسترجعة إلى ( 189 ) مديراً ومديرةً وتمثل ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة وهي مناسبة.

#### عينة المعلمين:

أجريت الدراسة على عينة طبقية - عشوائية ( 1250 ) معلما ومعلمة من معلمي المدارس وتمثل ما نسبته (5%) من مجتمع المعلمين، ونظراً لأن الاستجابة اختيارية وفق تعليمات مركز البحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم، وصلت الاستجابات المسترجعة إلى ( 1192 ) معلما ومعلمة وتمثل ما نسبته (4.83%) من مجتمع الدراسة وهي مناسبة.

**عينة الخبراء** : هي عينة مساندة للمساهمة في بناء التصور المقترح، ومن أجل الاستفادة من الخبرات الميدانية، تم إجراء مقابلات مع معلم ومعلمة للمرحلة الثانوية ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة، ومدير ومديرة مدرسة ثانوية ممن تزيد خبرتهم عن 15 سنة، ومشرف ومشرفة تربوية، إضافة إلى مدير التربية والتعليم في

محافظة قلقيلية، وخبرين تربيين من حملة مؤهل الدكتوراه ، أي أن الباحثة قابلت 9 أشخاص ممن يعملون في المجال التربوي.

### أدوات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم بناء ثلاث أدوات لقياس الحكمة الادارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية، وتم إعداد فقرات الأدوات بطريقة تسمح باستجابة المديرين والمعلمين على نفس الأداة، وتم إعداد الأدوات وفق مرحلتين هما:

### المرحلة الاولى: بناء أدوات الدراسة ووصفها:

#### 1- أداة قياس الحكمة الإدارية:

من خلال اطلاع الباحثة على كل من دراسات (Ardelt, 2003؛ حلمي، 2022؛ طوهري، 2020 ؛ الذيابي، 2017؛ العيدروس، ؛ 2019 ؛ Mickler & Staudinger, 2008) الهبارنة، 2022؛ الغنامي وآخرون، 2021؛ الربعي والشريفة، 2021؛ الصعوب، 2018؛ الجيزاوي و مسعود، 2019؛ إبراهيم، 2019؛ امحديش والشريفة، 2020؛ حبيب، 2018؛ المرشود، 2020؛ زكي، 2018؛ غبريال، 2016؛ الخطيب، 2017؛ إبراهيم، 2021، عبد الرازق وآخرون، 2020)، قامت بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس.

وقد تكونت أداة الحكمة الإدارية في صورتها الأولية من جزأين:

#### الجزء الأول واشتمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي يقوم بتعبئة الاستبانة.

- الجزء الثاني واشتمل على ( 34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي المجال المعرفي للحكمة، والمجال

الانفعالي للحكمة، والمجال التأملي للحكمة، وقد أعطيت درجات الفقرات (34) فقرة من خلال مقياس

ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى ( 5) درجات، ثم موافق وتُعطى ( 4) درجات، ثم

(محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم غير موافق وتُعطى (2) درجة، ثم غير موافق بشدة وتُعطى (1) درجة واحدة.

وتكونت استبانة الحكمة الإدارية في صورتها الأولية من (34) فقرة كما يبين الجدول (1)

### جدول 1:

فقرات استبانة الحكمة الإدارية تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال المعرفي للحكمة الإدارية	11
2	المجال الانفعالي للحكمة الإدارية	14
3	المجال التأملي للحكمة الإدارية	9
	<b>المجموع</b>	<b>34</b>

### 2- أداة قياس التمكين الإداري

من خلال اطلاع الباحثة على دراسات كل من: (الرشيدي، 2021؛ حسن يوسف، 2021؛ ب؛ عبد النعيم، 2021؛ الأسمرى، 2019؛ خلف الله، 2017؛ سلامة، 2016؛ الشمري، 2016؛ التويجري، 2016؛ الوزرة، 2018؛ عبود ودنان، 2016؛ الطعاني والسويدي، 2013؛ رفاعي، 2013) قامت بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين، لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس.

وتكونت أداة التمكين الإداري أيضاً في صورتها الأولية من جزأين:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

**الجزء الثاني:** واشتمل على (54) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: التأثير والتأثر، تفويض السلطة،

التدريب والنمو المهني، التحفز، الاتصال والعمل الجماعي.

وقد تكونت أداة التمكين الإداري في صورتها الأولية (54) فقرة كما يبين الجدول رقم (2).

## جدول 2:

فقرات استبانة التمكين الإداري تبعاً لمجالاته

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	التأثير والتأثر	17
2	تفويض السلطة	10
3	التدريب والنمو المهني	10
4	التحفيز	7
5	الاتصال والعمل الجماعي	10
	المجموع	54

### 3- أداة قياس الإبداع الإداري

من خلال اطلاع الباحثة على دراسات كل من: (القداح والشلبي، 2021؛ زمار، 2021؛ القرعان والشقران، 2021؛ أبو قاعد، 2021؛ السبيعي، 2021؛ الصومالي و آخرون، 2020؛ النشمي والدعيس، 2017؛ المرعي، 2015؛ المعاينة، 2014؛ إبراهيم، 2012) قامت بوضع إطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، وذلك بقصد عرضها على محكمين متخصصين، لمعرفة مدى مناسبة الأداة لقياس الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس.

وقد تكونت أداة قياس من جزأين:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

**الجزء الثاني:** واشتمل على (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المجال الأول الحساسية للمشكلات،

المجال الثاني الأصالة، المجال الثالث المرونة الفكرية، المجال الرابع الطلاقة الفكرية.

وقد تكونت استبانة الإبداع الإداري من (38) فقرة كما يبين الجدول رقم (3).

### جدول 3:

فقرات استبانة الإبداع الإداري تبعاً لمجالاته

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الحساسية لحل المشكلات	10
2	الأصالة	10
3	المرونة في التفكير	10
4	الطلاقة الفكرية	8
	المجموع	38

#### صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق لأدوات القياس الثلاثة السابقة الذكر من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين ملحق (3)، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الأدوات الثلاثة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها، ولقد تكونت أداة الحكمة الإدارية في صورتها بعد التحكيم من ثلاثة مجالات و (33) فقرة. وتكونت أداة التمكين الإداري بعد التحكيم من خمس مجالات و (47) فقرة. وتكونت أداة الإبداع الإداري بعد التحكيم من أربعة مجالات و (37) فقرة، وقد تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) من المحكمين فاعلي، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحكمين للأدوات الثلاثة، وأصبحت الأدوات في صورتها الأولية ما قبل التحليل العاملي ملحق (4).

#### المرحلة الثانية: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

للتوصل للخصائص السيكومترية من حيث الصدق العاملي والثبات لأدوات الدراسة، تم إجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (181) فرد وذلك بواقع (71) مديرا ومديرة، و (110) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة، وتم استخراج الصدق العاملي الاستكشافي،

والثبات للأدوات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وفيما يلي بيان لكيفية استخراج الصدق العاملي الاستكشافي والثبات للأدوات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا:

#### أولاً: الصدق العاملي لأدوات القياس:

بعد عملية التحكيم للأدوات، تم إعداد الأدوات بصورتها النهائية دون وجود مجالات لكل أداة، وفق متطلبات التحليل العاملي، وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لكل أداة من أدوات الدراسة الثلاث، وتم مراعاة متطلبات إجراء التحليل العاملي وفق ما أشار إليها (امحمد، 2012، ص25) وهي:

- أن تسمح البيانات و حجم العينة وتوزيع البيانات بإجراء التحليل العاملي والتي من أهمها اختبار كايز ومايرز واوكلن (KMO) 0.5 فأعلى، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتنس Bartlett's Test دالة إحصائية، وفي الدراسة الحالية كانت قيم (KMO) عالية، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتنس Bartlett's Test كانت جميعاً دالة إحصائية.

- ألا يقل الجذر الكامن للعامل عن (1) صحيح.

- ألا يقل تشعب الفقرة مع عاملها حسب رأي جلفورد عن ( 0.30 ) وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التشعب (0.50).

- ألا تقل عدد الفقرات للعامل عن (3) فقرات.

- مراعاة محك كاتل Scree Plot.

وبعد مراعاة الشروط السابقة وتوفرها في الدراسة الاستطلاعية، تم إجراء التحليل العاملي للأدوات الثلاث، وتم التوصل للأدوات بصورتها النهائية كما في الملحق رقم ( 5). وكانت نتائج التحليل العاملي على النحو الآتي:

#### 1- الصدق العاملي لاستبانة قياس الحكمة الإدارية:

بعد التأكد من أن البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز واوكلن (KMO) والذي وصل إلى ( 0.89 )، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتنس Bartlett's Test والتي

وصلت إلى ( 1556.119)، وكانت دالةً احصائياً عند مستوى ( 0.000)، أيضاً تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن ( 1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى . وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي (33) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (24) موزعة على أربعة عوامل كما يلي:

**العامل الأول: مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات :**

تشبع على هذا العامل ( 8) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى ( 12.50)، والتباين المفسر إلى (37.901%)، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

#### جدول 4:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات (ن=181)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	7	إدراك دوافع المعلمين لممارسة السلوك.	0.719
2	25	النظر دائماً في جميع جوانب المشكلة قبل حلها.	0.699
3	6	المقدرة على اختيار الحل الأنسب لمشكلات المدرسة.	0.691
4	32	التأني في الاختيارات في المدرسة.	0.682
5	31	الحكم الصائب في الكثير من المواقف التي تعترض العمل في المدرسة.	0.673
6	18	مبادرة المعلمين في حل مشكلاتهم.	0.618
7	12	تفهم المعلمين رغم اختلاف طباعهم.	0.599
8	30	إدراك التوقيت المناسب لإصدار أي حكم على الأمور في المدرسة.	0.595
		الجذر الكامن	12.50
		التباين المفسر %	%37.901

**العامل الثاني: مجال الحلم والتروفي في الحكم:** تشبع على هذا العامل ( 9) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (2.16)، والتباين المفسر إلى (6.551%)، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

## جدول 5:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحكم والتروي في الحكم (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.758	القدرة في التعامل مع المعلمين حتى في أصعب الظروف.	15	1
0.692	المهارة في إيجاد حلول عملية قابلة للتطبيق.	3	2
0.663	الاستفادة من الخبرة السابقة في العمل.	9	3
0.640	النمّل في أمور المدرسة يوميا.	26	4
0.610	وضع حلولاً متنوعة لكل مشكلة في المدرسة.	4	5
0.584	المقدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه.	33	6
0.571	الاستفادة من خبرات الآخرين في إدراك المواقف ذات العلاقة.	10	7
0.560	التعامل مع مستجدات الأمور في وقت قصير.	5	8
0.560	الاهتمام بمعرفة تفاصيل المدرسة قبل اصدار أي حكم.	29	9
2.16	الجذر الكامن		
%6.551	التباين المفسر %		

العامل الثالث: مجال الحكم السديد: تشبع على هذا العامل (4) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (2.06)،

والتباين المفسر إلى (6.215%)، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

## جدول 6:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحكم السديد (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.731	إدراك نقاط القوة والضعف في العمل.	20	1
0.729	مراجعة أساليب التفكير في مختلف المواقف.	24	2
0.655	الوعي بالقدرات كمدير للمدرسة.	11	3
0.608	ألتعديل في الاحكام على المعلمين.	21	4
2.06	الجذر الكامن		
%6.215	التباين المفسر %		

العامل الرابع: مجال القدرة على التفاوض: تشبع على هذا العامل (3) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى

(1.64)، والتباين المفسر إلى (4.98%)، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

## جدول 7:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال القدرة على التفاوض (ن=181)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	23	الاتصاف بالتواد والرحمة.	0.678
2	16	القدرة في إقناع من يختلف مع المدير في الرأي.	0.600
3	14	السيطرة على الجانب الوجداني في المواقف المحزنة والمفرحة.	0.578
		الجذر الكامن	1.64
		التباين المفسر %	%4.98

### 2-الصدق العاملي لاستبانة قياس التمكين الإداري:

بعد التأكد من أن البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز واوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0.92)، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلنتس Bartlett's Test والتي وصلت إلى (2953.133) ، وكانت دالة احصائياً عند مستوى (0.000)، أيضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى. وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي (47) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (32) موزعة على خمس عوامل كما يلي:

**العامل الأول: مجال التدريب والنمو المهني:** تشبع على هذا العامل (10) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (19.16)، والتباين المفسر الى (40.781%)، والجدول رقم (8).

## جدول 8:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التدريب والنمو المهني (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.827	تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.	25	1
0.754	اطلاع المعلمين على التجديدات التربوية الحديثة.	26	2
0.708	توفير الأمان الوظيفي للمعلمين في العمل.	14	3
0.672	تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.	24	4
0.649	امتلاك المقدرة على إحداث تغيير داخل المدرسة.	13	5
0.613	العدل بين المعلمين في النمو المهني.	35	6
0.609	تشجيع الإبداع في العمل.	12	7
0.579	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.	31	8
0.557	تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	47	9
0.556	تحفيز المعلمين على نموهم المهني في العمل.	33	10
19.16	الجذر الكامن		
%40.781	التباين المفسر %		

العامل الثاني: مجال التأثير والتأثر: تشبع على هذا العامل ( 7 فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى

(3.09)، والتباين المفسر إلى (6.586%)، والجدول رقم (9) يبين ذلك.

## جدول 9:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير والتأثر (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.688	امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.	5	1
0.678	المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3	2
0.676	ثقة المعلمون بالقرارات التي اتخذها.	6	3
0.589	توفير للمعلمين فرصا للتطور المهني.	23	4
0.580	اعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة مع المعلمين.	9	5
0.568	توفير للمعلمين فرصا لتطوير مهارات الحوار.	30	6
0.556	التعامل مع المعلمين بعدالة.	7	7
3.09	الجذر الكامن		
%6.586	التباين المفسر %		

**العامل الثالث: مجال الاتصال:** تشبع على هذا العامل ( 9 فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى ( 2.17)، والتباين المفسر إلى (4.636%)، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

### جدول 10:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاتصال (ن=181)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	43	تشجيع النقاش بين المعلمين.	0.716
2	32	تعزيز إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.	0.682
3	37	ارسال المعلمين المميزين لتمثيل المدرسة في المناسبات الرسمية.	0.607
4	36	اشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	0.589
5	42	التأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	0.572
6	45	اعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	0.569
7	2	النظر للمدير كأنموذج التواصل يحتذي به المعلمون.	0.561
8	40	تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	0.560
9	19	منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير تواصلهم المدرسي.	0.558
		الجذر الكامن	2.17
		التباين المفسر %	%4.636

**العامل الرابع: مجال تفويض السلطة:** تشبع على هذا العامل ( 3 فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.92)، والتباين المفسر إلى (3.890%)، والجدول رقم (11)، ملحق ( ز ) يبين ذلك.

**العامل الخامس: مجال العمل الجماعي:** تشبع على هذا العامل ( 3 فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.61)، والتباين المفسر إلى (3.429%)، والجدول رقم (12)، ملحق (ز) يبين ذلك.

### 3-الصدق العاملي لاستبانة قياس الإبداع الإداري:

بعد التأكد من أن البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كاييز ومايرز واوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0.86) ، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارنتلس Bartlett's Test والتي وصلت إلى ( 2432.842 ) ، وكانت دالة احصائيا عند مستوى ( 0.000 )، أيضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن ( 1 ) باستخدام (Scree Plot) ، مع مراعاة التشبع

على العامل (3) فقرات فأعلى، وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي (37) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (34) موزعة على أربعة عوامل كما يلي:

**العامل الأول: مجال الطلاقة الفكرية :** تشبع على هذا العامل ( 11 ) فقرة، ووصل الجذر الكامن إلى (18.48)، والتباين المفسر إلى (49.97%)، والجدول رقم (13)، ملحق (ز) يبين ذلك.

**العامل الثاني: مجال الأصالة:** تشبع على هذا العامل ( 10 ) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى ( 2.19 )، والتباين المفسر إلى (5.922%)، والجدول رقم (14)، ملحق (ز) يبين ذلك.

**العامل الثالث: مجال المرونة الفكرية:** تشبع على هذا العامل ( 8 ) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.76)، والتباين المفسر إلى (4.759%)، والجدول رقم (15)، ملحق (ز) يبين ذلك.

**العامل الرابع: مجال الحساسية للمشكلات:** تشبع على هذا العامل (5) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.68)، والتباين المفسر إلى (4.551%)، والجدول رقم (16)، ملحق (ز) يبين ذلك.

**ثانيا: الثبات لأدوات القياس:** بعد التحقق من صدق الأدوات تم استخراج الصدق العاملي للأدوات، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ الفا للفقرات التي تشبعت على المجالات لأدوات الدراسة، وفيما يلي عرض لثبات الأدوات:

#### أ-أداة قياس الحكمة الادارية:

تشير نتائج الجدول رقم ( 17 )، ملحق(ز)، أن قيم معامل الثبات لمجالات الحكمة الإدارية تراوحت ما بين (0.85-0.93)، وكان معامل الثبات الكلي لأداة ( 0.95 )، وجميعها تعبر عن ثبات عال، حيث يكون الثبات عاليا في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى(Cohen, 1988).

#### ب-أداة قياس التمكين الاداري:

تشير نتائج الجدول رقم ( 18 )، ملحق(ز)، أن قيم معامل الثبات لمجالات التمكين الاداري تراوحت ما بين (0.85-0.94)، وكان معامل الثبات الكلي لأداة ( 0.97 )، وجميعها تعبر عن ثبات عال، حيث يكون الثبات عاليا في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen, 1988).

### ث-أداة قياس الإبداع الإداري:

تشير نتائج الجدول رقم ( 19)، ملحق(ز)، أن قيم معامل الثبات لمجالات الإبداع الإداري تراوحت ما بين (0.93-0.95)، وكان معامل الثبات الكلي لأداة ( 0.98)، وجميعها تعبر عن ثبات عال، حيث يكون الثبات عاليا في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen,1988).

### المقابلات

يعتبر الباحث المقابل هو أهم عنصر أثناء المقابلة، حيث يوثق حديث المقابليين ويرصد حركاتهم ويلاحظ مشاعرهم وانطباعاتهم، وهو المؤتمن على مصداقية البيانات وموضوعيتها بعيدا عن التحيز. وقد قامت الباحثة باختيار عينة من الخبراء في التعليم من الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة في التعليم وعلى رأس عملهم، ونوعت في اختياراتها لهذه العينة، فاخترت معلمين ومديري مدارس وخبراء تعليم، من الذكور والإناث من محافظة قلقيلية ونابلس وسلفيت. وقامت الباحثة بتطوير أسئلة للمقابلات بالاستعانة بالأدب التربوي، وفي ضوء أفضل نموذج للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، الذي توصلت له الدراسة الحالية، وتم تحكيمةا من مجموعة من الخبراء وتم التعديل لتكون أسئلة المقابلة في صورتها النهائية كما يلي:

- 1 - هل انت راض عن الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟ إذا كانت الإجابة بنعم حدد لماذا أنت راض؟ وإذا كانت الإجابة لا بيّن لماذا أنت غير راض؟
- 2 - هل تعتقد أن الحكمة الإدارية تلعب دورا في الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية؟ إذا كانت الإجابة بنعم حدد هذا الدور وإذا كانت الإجابة لا بين الاسباب؟
- 3 - هل تعتقد أن التمكين الإداري يسهم في الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية؟ إذا كانت الإجابة بنعم حدد هذا الدور وإذا كانت الإجابة لا بين الأسباب؟
- 4 - في اعتقادك ما أبرز العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري لمديري في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين؟

5 - ما الأسس التي يجب على مديري المدارس الأخذ فيها لتطوير الإبداع الإداري لديهم؟

6 - ما متطلبات تحسين الإبداع الإداري لمديري في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من

فلسطين؟

7 - ما النصيحة التي تقدمها لمديري المدارس لتطوير الإبداع الإداري لديهم؟

8 - ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية التعاون بين مديري المدارس والمعلمين من أجل الإبداع الإداري؟

9 - ما المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من

فلسطين؟ وما الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات؟

10 - ما الآليات التي تقترحها لزيادة فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين؟

### صدق أداة المقابلات

قامت الباحثة بعرض الأسئلة النوعية على مجموعة من الخبراء التربويين، حيث قاموا بمراجعة أسئلة المقابلة والتعديل عليها في اللغة والمضمون، بما يناسب الهدف منها.

### صدق نتائج المقابلات

للتحقق من صدق النتائج النوعية، قامت الباحثة من خلال الرجوع لمختص تربوي ليؤكد صحة ما تم تحليله وتفسيره، فقد عرضت الباحثة النتائج على متخصص في البحث العلمي، وهو الدكتور المشرف الأول على رسالة الدكتوراة، وتم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاته، كما تم الحصول على تغذية راجعة من بعض مديري المدارس والمشرفين والمعلمين حول ما تم تحليله، للتأكد من أن ذلك يمثل أفكارهم حول الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، ثم إجراء بعض التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أ - المتغيرات الديموغرافية (عند المعلمين) : (Demographic Variables)

- متغير النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي وله مستويان: ( بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

- سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات هم: (أقل من خمس سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ب- المتغيرات التابعة (Dependent variables) تتمثل في استجابات المعلمين على أدوات القياس المستخدمة لقياس الحكمة الإدارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري المستخدمة في هذه الدراسة.

### المعالجات الإحصائية

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وبرنامج Analysis of Moment Structures (AMOS,24) للإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للإجابة عن التساؤلات الأول والثاني والثالث.

2- معامل الارتباط بيرسون (اختبار العلاقة) للإجابة عن التساؤل الرابع، إضافة إلى تحليل المسار Path-Analysis باستخدام برنامج AMOS لتحديد أفضل نموذج بنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحثومية في فلسطين.

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) إضافة الى معامل (Cohens D) لتحديد الفروق وحجم الأثر لمتغيرات الوظيفة الحالية، إضافة للفروق وحجم الأثر لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي عند المعلمين في الحكمة الإدارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري.

4- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ومربع ايتا (Eta Square) لتحديد (حجم الأثر) لمتغير الخبرة عند المعلمين في الحكمة الادارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري، إضافة الى اختبار شففيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

5 - معالجة البيانات النوعية للمقابلات، باستخدام برنامج التحليل النوعي ( MAXQDA-2022)

### (Maximum Qualitative Data Analysis)

#### إجراءات الدراسة:

تم اجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وعينتها.
- مراجعة الأدب التربوي، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعات الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري.
- تحديد أسئلة الدراسة وأدواتها.
- بناء أدوات القياس الثلاثة واستخراج الصدق والثبات لها، ووضع الأسئلة النوعية للمقابلات، والتأكد من صدقها، بعرضها على مجموعة خبراء، والتحقق من موثوقيتها، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي وخبرة الباحثة كمديرة مدرسة لمدة تزيد عن 12 سنة، وكمعلمة سابقة لمدة تزيد عن 14 سنة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من مركز البحث التربوي في وزارة التربية والتعليم لتسهيل توزيع أدوات الدراسة على مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الملحق (1).
- تصميم أدوات الدراسة (الاستبانات) إلكترونياً وإرسالها إلى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس والمعلمين.
- توزيع الاستبانات الثلاثة للحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري إلكترونياً، على عينة الدراسة من المعلمين ومديري المدارس، بعد تصميم الباحثة للمقاييس الثلاثة على نماذج جوجل، وإرسال الرابط لمنسقي البحث التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، الذين قاموا بدورهم بإرسال الرابط إلى عينة مديري المدارس ومعلميهم.

- جمع البيانات الكمية من نماذج جوجل على شكل ملف إكسل، وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- قامت الباحثة بالتواصل مع عينة المقابلات وتحديد الزمن والمكان المناسب للمقابلة.
- قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع عينة المقابلة بعد شكرهم على قبول الدعوة للمقابلة، وتحديد الهدف من المقابلة لهم، وبيان أهمية استجاباتهم، وبيان سرية المعلومات، وأنها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
- قامت الباحثة بإعطاء كل منهم رمزا لتجنب ذكر الأسماء، وكان عددهم تسعة، وهم ب. ع معلم فيزياء لديه خبرة في التعليم أكثر من 20 عاما، وأ. ن معلمة تكنولوجيا لديها خبرة في التعليم أكثر من 15 عاما، ومدير مدرسة لديه خبرة في التعليم أكثر من 25 عاما، ومديرة مدرسة ه. ج لديها خبرة في التعليم أكثر من 25 عاما، ومشرف تربوي أ.ش لديه خبرة في التعليم أكثر من 20 عاما، و ن. ح مشرفة تربوية لديها خبرة في التعليم أكثر من 20 عاما، و أ.ع مدير عام تربية لديه خبرة في التعليم أكثر من 25 عاما، و ي.ن محاضر جامعي بدرجة أستاذ دكتور في الإدارة التربوية لديه خبرة في التعليم أكثر من 30 سنة، و م.ع محاضر جامعي آخر بدرجة أستاذ دكتور في القياس والتقويم لديه خبرة في التعليم أكثر من 20 عاما.
- وجهت الباحثة أثناء المقابلات الأسئلة على الخبراء وشجعتهم على التعبير عن آرائهم، ثم تلقت استجاباتهم، وتراوحت الفترة الزمنية للمقابلة بين (30-40) دقيقة، وتسجيل استجاباتهم كتابة بدون تحيز، أو من خلال التسجيل الإلكتروني، والاستيضاح منهم عند عدم فهم مقصد حديثهم، ثم قراءة كل استجاباتهم وتكرار قراءتها، واستخلاص الأفكار، للوصول إلى الفهم العميق لمضامينها.
- قامت الباحثة بضبط إجراءات المقابلة، بالابتعاد عن الاستنتاجات في وصف ما يقوله المقابلين، والاستيضاح عند عدم فهم مقصد المقابلين، كونها مقابلات شبه مفتوحة، كما جرى استخدام أدوات

تكنولوجية عند اللزوم، مثل التسجيل الإلكتروني، وتم تدوين الملاحظات كتابيا، وتم عرض ملخص لما قالوه في نهاية المقابلة، وإعطائهم فرصة الحذف أو الإضافة.

- قامت الباحثة بتحويل البيانات النوعية من المقابلات بشكل إلكتروني، ثم تحليلها باستخدام التحليل الثمائي الإلكتروني في برنامج التحليل النوعي الإلكتروني ( MAXQDA-2022)، واستخلاص المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال قراءة البيانات الناتجة عن المقابلات أكثر من ثلاث مرات للوصول إلى الفهم العميق لمضامينها.

- قبل البدء بعملية الترميز، ووضع اسم أو عنوان لكل جزء من البيانات المهمة (الترميز)، سواء كان الجزء كلمة أو جملة أو فقرة أو نص، لاستخراج الرموز (التكويد)، كررت الباحثة قراءة البيانات للتأكد من عدم نسيان أي ترميز، ثم قراءة الأسماء والعناوين ومحاولة تصنيفها في مجموعات في ضوء أسئلة البحث النوعية، وهذا ساعدها في البحث عن المعنى لتصنيف هذه العناوين، وكتابة الموضوعات المحورية التي تظهر المواضيع (الثيرمات) بعد الترميز، ثم وضع العناصر من خلال الأشياء المشتركة المعنى وليس اللفظ.

- قامت الباحثة بعملية الترميز من خلال التعامل مع البيانات من المقابلات وتفتيتها إلى رموز (Codes) ثم تجميع الرموز إلى فئات (Categories) ثم إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، ثم إلى مواضيع (Themes)، ومنها إلى تشكيل النظرية (Theory) على شكل نموذج تم عمل مخطط له، والذي يمثل زبدة النظرية المجردة في البحث النوعي. أي أن الباحثة قامت من خلال عملية التحليل النوعية بتفكيك البيانات وإعادة صياغتها وتركيبها في قالب فقري جديد لفهم أسئلة البحث والإجابة عليها في ضوء البيانات، وهذا صلب تحليل البيانات وفق النظرية المجردة.

### الإجراءات الأخلاقية

تم إجراء الدراسة ضمن المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، حيث حرصت الباحثة على استشارة المتخصصين في صياغة الاستبانة الثلاثة وأسئلة المقابلة، وقامت الباحثة بالتعديل عليها بما

يحقق الهدف من إعدادها، كما راعت الباحثة مصداقية البيانات النوعية ودقتها، من خلال تسجيل المقابلات وتفرغها كتابيا، ثم تفرغها مرة أخرى بعد قراءتها مرارا وتكرارا على البرنامج الإلكتروني، والتزمت الباحثة بالحفاظ على سرية البيانات، وتعاملت الباحثة خلال إجراء المقابلات بموضوعية دون تدخل في اجابات المستجيبين، بشكل مباشر أو غير مباشر.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للأسئلة التي انطلقت منها الدراسة ، وفرضيات الدراسة.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها، لكل فقرة، والدرجة الكلية للمجال، لمديري المدارس، وللمعلمين، وللعيينة الكلية، ونتائج الجدول رقم (20) تبين ذلك.

ولتفسير النتائج تم استخدام الأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية الآتية:

- (36% فأقل) درجة قليلة جداً.

- (36.2%-52%) درجة قليلة.

- (52.2%-68%) درجة متوسطة.

- (68.2%-84%) درجة كبيرة.

- (84.2% فأكثر) درجة كبيرة جداً.

يتضح من الجدول رقم (20)، ملحق (ز)، أن درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كما يلي:

- مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جداً على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة جداً على الفقرة (2) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (84.95%) وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين

(78.15%-82.67%) . وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرة ( 2 ) حيث كانت

النسبة المئوية للاستجابة عليها ( 85.88% )، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث

تراوحت الاوزان النسبية للاستجابية عليها بين (79.36%-83.55%).

- مجال الحلم والتروي في الحكم : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة

الكلية للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة

كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابية عليها بين (79.61%-

83.09%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرة ( 11 ) حيث كانت النسبة

المئوية للاستجابة عليها ( 84.33% )، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت

الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.46%-83.42%).

- مجال الحكم الرشيد : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية

للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة

على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.66%-

82.47%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث

تراوحت الاوزان النسبية للاستجابية عليها بين (80.77%-83.39%).

- مجال القدرة على التفاوض : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على الفقرتين: ( 22 ، 85 )

والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها على التوالي: (87.83% ، 85.50%،

85.68%)، وكانت كبيرة على الفقرة ( 23 ) بوزن نسبي (83.70%)، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة

على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابية عليها بين (79.98%-

83.84%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على الفقرة ( 22 ) بوزن نسبي (84.39%)،

وكبيرة على الفقرتين: ( 23 ، 24 ) والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابية عليها على

التوالي: (81.65% ، 80.49% ، 82.18%).

وخلص القول، يتضح أن درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين ، كانت كبيرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الاول مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات بوزن نسبي ( 82.41%)، والترتيب الثاني بالتساوي مجال الحلم والتروي في الحكم، ومجال القدرة على التفاوض بوزن نسبي ( 82.18%)، وفي الترتيب الثالث مجال الحكم الرشيد بوزن نسبي (81.72%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للحكمة الادارية كانت كبيرة بوزن نسبي (82%).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:** ما درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

للأجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة، وللمجال، وللدرجة الكلية، للتمكين الاداري، لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية، ونتائج الجدول رقم (21)، ملحق (ز) يبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم ( 21)، ملحق(ز)، ان درجة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كما يلي:

- مجال التدريب والنمو المهني : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرة ( 1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها ( 85.44%) وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.12%- 83.79%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرات ذات الارقام: ( 1، 2، 8، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها ((84.2%) فأكثر، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (81.38%-84.11%).

- مجال التأثير والتأثر : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة

- على جميع لفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 79.06%-  
 81.22%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث  
 تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.07%-82.74%).
- مجال الاتصال: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال،  
 حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على  
 جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 78.86%-  
 83.39%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة جدا على الفقرة ( 22 ) حيث كانت النسبة  
 المئوية للاستجابة عليها ( 84.36%)، وكانت كبيرة على الفقرات المتبقية والدرجة الكلية، حيث تراوحت  
 الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 79.94%-83.94%).
- مجال تفويض السلطة: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية  
 للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة  
 على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.17%-  
 80.91%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث  
 تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.88%-82.06%).
- مجال العمل الجماعي: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية  
 للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة  
 جدا على الفقرة ( 32) وبوزن نسبي ( 84.45%)، وكبيرة على الفقرتين ( 30، 31) والدرجة الكلية، حيث  
 تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.03%-83.05%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت  
 الدرجة كبيرة جدا على الفقرة ( 31، 32) وبوزن نسبي ( 84.2%) فأكثر، وكبيرة على الفقرتين ( 31 )  
 والدرجة الكلية، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليهما على التوالي: ( 80.65%، 83.47%).

وخلص القول، يتضح أن درجة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وفيما يتعلق بمرتبة في المجالات كان في الترتيب الأول مجال التدريب والنمو المهني بوزن نسبي ( 83.80%)، والترتيب الثاني مجال العمل الجماعي بوزن نسبي (83.40%)، وفي الترتيب الثالث مجال الاتصال بوزن نسبي ( 82.40%)، وفي الترتيب الرابع بالتساوي مجال التأثير والتأثر ومجال تفويض السلطة بوزن نسبي ( 81.40%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للتمكين الإداري كانت كبيرة بوزن نسبي (82.46%).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:** ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

للإجابة عن التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال وللدرجة الكلية للإبداع الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية، ونتائج الجدول رقم ( 22)، ملحق (ز)، تبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم ( 22)، ملحق (ز)، أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كما يلي:

- مجال الطلاقة الفكرية: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال باستثناء الفقرة ( 3)، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر اما بالنسبة للفقرة رقم ( 3) كان الوزن النسبي ( 82.22%)، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 75.99%-81.40%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الاوزان النسبية للاستجابة عليها بين (76.76%-82.16%).

- مجال الاصاله: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على الفقرات ( 12، 13، 14، 16، 17، 20، 21) والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الاوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وكانت

كبيرة على الفقرات ذات الأرقام ( 15 ، 18 ، 19 )، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (82.33%-84.13%)، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع لفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 79.09%-82.94%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.54%-84.04%).

- مجال المرونة الفكرية: كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على جميع الفقرات والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها (84.2%) فأكثر، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 78.67%-80.87%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على الفقرة جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (80.68%-84.04%).

- مجال الحساسية للمشكلات : كانت الدرجة عند مديري المدارس كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام: (31، 33، 34)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ( 84.2%) فأكثر، وكانت بدرجة كبيرة على الفقرتين ( 30، 32) والدرجة الكلية للمجال، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليها على التوالي: (82.86%، 82.65، 83.94%)، وعند المعلمين كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين ( 80.17%-80.91%). وفيما يتعلق بالعينة الكلية كانت الدرجة كبيرة على جميع الفقرات والدرجة الكلية، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها بين (79.22%-81.49%).

وخلاصة القول، يتضح أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال المرونة الفكرية بوزن نسبي ( 82.12%)، والترتيب الثاني مجال الأصالة بوزن نسبي ( 81.85%)، وفي الترتيب الثالث مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي ( 80.38%)، وفي الترتيب الرابع مجال الطلاقة

الفكرية بوزن نسبي ( 80%) . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للتمكين الاداري كانت كبيرة بوزن نسبي (81.09%).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:** ما العلاقة بين الحكمة الادارية والتمكين الاداري و الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل اليه في ضوء هذه العلاقة؟

ولتحديد العلاقة بين الحكمة الادارية والتمكين الاداري و الابداع الاداري والإجابة عن الشق الأول من التساؤل، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation )، ونتائج الجدول رقم (23)، ملحق (ز) تبين ذلك.

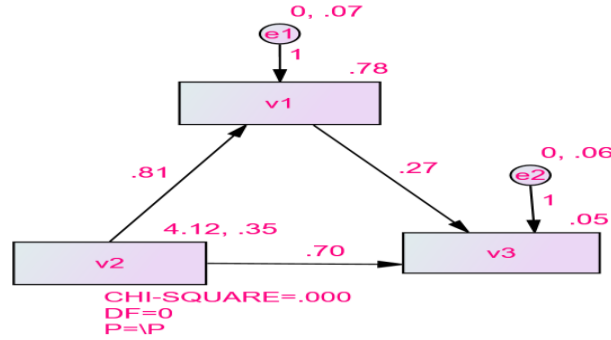
تشير نتائج الجدول رقم ( 23)، ملحق (ز) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  بين الحكمة الادارية والتمكين الإداري و الإبداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للعينة الكلية ، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون على التوالي: ( 0.88 ، 0.85 ، 0.89 ) وجميعا دالة احصائيا وتعبر عن علاقة عالية بين المتغيرات.

ولإجابة عن الشق الثاني من التساؤل حول أفضل نموذج بنائي للوساطة يمكن التوصل اليه في ضوء العلاقة بين المتغيرات ، تم استخدام تحليل المسار Path Analysis وفيما يلي اختبار لأفضل النماذج في ضوء هذه العلاقات:

- النموذج الأول : التمكين الإداري مستقل (v2)، والمتغير التابع الابداع الاداري (v3) والمتغير الوسيط الحكمة الادارية (v1)، وذلك كما في الشكل رقم (1).

## شكل 1 :

نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كعامل وسيط (v1) بين التمكين الاداري كمتغير مستقل (v2) والابداع الاداري (v3) كمتغير تابع وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986).



يتضح من الشكل رقم ( 1 ) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين التمكين الاداري والحكمة الادارية (0.81)، وبين التمكين الاداري والابداع الاداري (0.70)، وبين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري (0.27)، والجدول رقم ( 24 )، ملحق(ز)، يبين دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الاداري ( v2 ) كمتغير مستقل والحكمة الادارية (v1) كمتغير وسيط والابداع الاداري (v3) كمتغير تابع.

يتضح من الجدول رقم (24)، أن التمكين الاداري يؤثر في الابداع الاداري وأيضاً يؤثر في الحكمة الادارية وكانت دالة إحصائية، وأيضاً الحكمة الادارية تؤثر في الابداع الاداري وكانت دالة إحصائية، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من ( 1.964 ) وهذا يدل على قوة وصلاحيّة النموذج باعتبار الحكمة الادارية ( v1 ) متغيراً وسيطاً بين التمكين الاداري (v2) كمتغير مستقل والابداع الاداري كمتغير تابع ( v3 )، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظراً لأن تأثير المتغير المستقل (التمكين الاداري) في المتغير التابع (الابداع الاداري) بقي دال احصائياً . والجدول رقم (25)، ملحق(ز) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

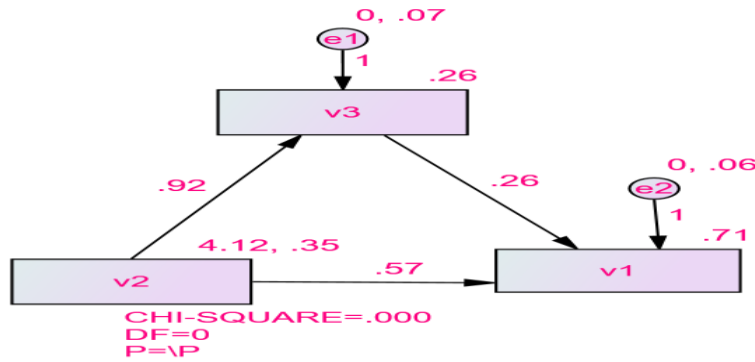
يتضح من نتائج الجدول رقم ( 25 )، ملحق(ز)، أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( Model ) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) تساوي (1.000) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع

الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.00) وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين التمكين الاداري والابداع الاداري بقيت دالة احصائيا.

-النموذج الثاني : التمكين الاداري مستقل (v2)، والمتغير التابع الحكمة الادارية (v1) والمتغير الوسيط الإبداع الإداري (v3)، وذلك كما في الشكل رقم (2).

## شكل 2 :

نموذج تحليل المسار المقترح للإبداع الاداري كعامل وسيط (v3) بين التمكين الاداري كمتغير مستقل (v2) والحكمة الادارية (v1) كمتغير تابع نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986)



يتضح من الشكل رقم ( 2 )، أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين التمكين الاداري والحكمة الادارية (0.92)، وبين التمكين الاداري والابداع الاداري ( 0.57)، وبين الإبداع الإداري والحكمة (0.26)، والجدول رقم ( 26 )، ملحق (ز)، يبين دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الاداري ( v2 )

كمتغير مستقل والحكمة الادارية (v1) كمتغير تابع والابداع الاداري (v3) كمتغير وسيط.

يتضح من الجدول رقم (26)، أن التمكين الاداري يؤثر في الابداع الاداري وأيضاً يؤثر في الحكمة الادارية وكانت دالة إحصائيا، وأيضاً الابداع الاداري يؤثر في الحكمة الادارية وكانت دالة إحصائيا، وقيم ( C.R ) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964) وهذا يدل على قوة وصلاحيّة النموذج باعتبار الحكمة الادارية ( v1 ) متغيرا تابعا بين التمكين الاداري ( v2 ) كمتغير مستقل والابداع الاداري كمتغير وسيط ( v3 )، ولكن كانت

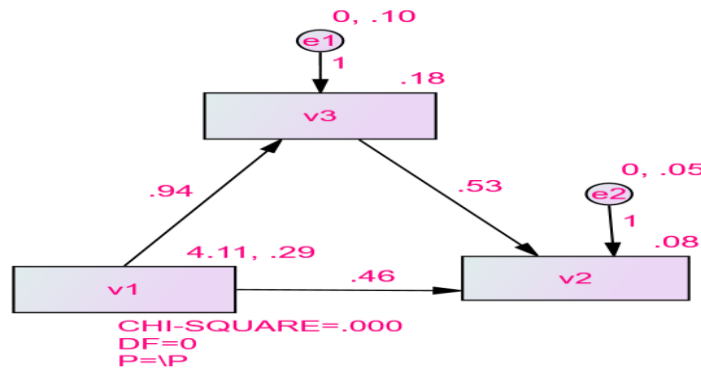
هذه الوساطة جزئية نظرا لأن تأثير المتغير المستقل (التمكين الإداري) في المتغير التابع (الحكمة الإدارية) بقي دال احصائيا . والجدول رقم (27)، ملحق (ز)، يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 27 ) ملحق ( ز ) أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( Model ) كانت لمؤشر المطابقة المقارن ( CFI ) ومؤشر جودة المطابقة ( GFI ) ومؤشر المطابقة المعياري ( NFI ) ومؤشر المطابقة المتزايد ( IFI ) تساوي (1.000) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.00) وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين التمكين الإداري والحكمة الإدارية بقيت دالة احصائيا.

- النموذج الثالث: التمكين الإداري تابع (v2)، والابداع الإداري وسيط (v3)، والحكمة الإدارية مستقل (v1)، وذلك كما في الشكل رقم (3).

### شكل 3:

نموذج تحليل المسار للحكمة الإدارية كتغير مستقل (v1) والتمكين الإداري كتغير تابع (v2) والابداع الإداري كتغير وسيط (v3) وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986).



يتضح من الشكل رقم ( 3 ) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الحكمة والابداع الإداري ( 0.944 )، وبين الابداع الإداري والتمكين الإداري ( 0.532 )، وبين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري ( 0.458 )، والجدول رقم (28) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الإدارية ( v1 ) كتغير مستقل والتمكين الإداري ( v2 ) كتغير تابع والابداع الإداري ( v3 ) كتغير وسيط.

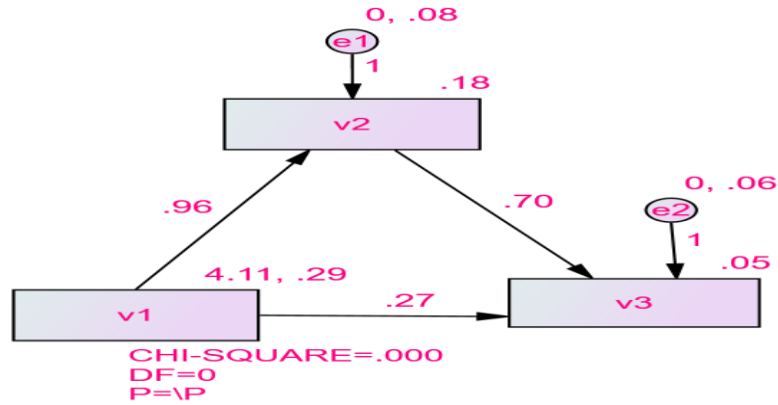
يتضح من الجدول رقم ( 28)، ملحق (ز)، أن الحكمة الادارية تؤثر في الابداع الاداري وأيضاً تؤثر في التمكين الاداري وكانت دالة إحصائياً، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964) وهذا يدل على قوة صلاحية النموذج باعتبار الحكمة الإدارية ( v1 ) متغيراً مستقلاً بين التمكين الاداري (v2) كمتغير تابع والابداع الاداري كمتغير وسيط ( v3)، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظراً لأن تأثير المتغير المستقل (الحكمة الادارية) في المتغير التابع (التمكين الاداري) بقي دال احصائياً . والجدول رقم (29) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

يتضح من نتائج الجدول رقم (29)، ملحق(ز)، أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( Model) بأن تكون كانت لمؤشر المطابقة المقارن ( CFI) ومؤشر جودة المطابقة ( GFI) ومؤشر المطابقة المعياري ( NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد ( IFI) قريبة من ( 1.000) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ( RMSEA) يساوي ( 0.000) وهي قيمة أقل 0.05 ، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين الحكمة الادارية والتمكين الاداري بقيت دالة احصائياً.

4-النموذج الرابع: التمكين الإداري وسيط(v2)، والإبداع الإداري تابع(v3)، والحكمة الادارية مستقل(v1)، وذلك كما في الشكل رقم (4).

#### شكل 4:

دلالة تحليل المسار لأثر المسار للحكمة الادارية كتغير مستقل (v1) والتمكين الاداري كمتغير تابع (v2) والابداع الاداري كمتغير وسيط (v3) (ن = 1381).



يتضح من الشكل رقم (4)، أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الحكمة والتمكين الاداري (0.96)، وبين التمكين الاداري والإبداع الاداري (0.70)، وبين الحكمة الادارية والابداع الاداري (0.27)، والجدول رقم (30) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الادارية (v1) كمتغير مستقل والتمكين الاداري (v2) كمتغير تابع والابداع الاداري (v3) كمتغير وسيط.

يتضح من الجدول رقم (30)، ملحق (ز)، أن الحكمة الادارية تؤثر في الابداع الاداري وأيضاً تؤثر في التمكين الاداري وكانت دالة إحصائياً، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964) وهذا يدل على قوة وصلاحيّة النموذج باعتبار الحكمة الادارية (v1) متغيراً مستقلاً بين التمكين الاداري (v2) كمتغير وسيط والابداع الاداري كمتغير تابع (v3)، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظراً لأن تأثير المتغير المستقل (الحكمة الادارية) في المتغير التابع (الابداع الاداري) بقي دال إحصائياً . والجدول رقم (31) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

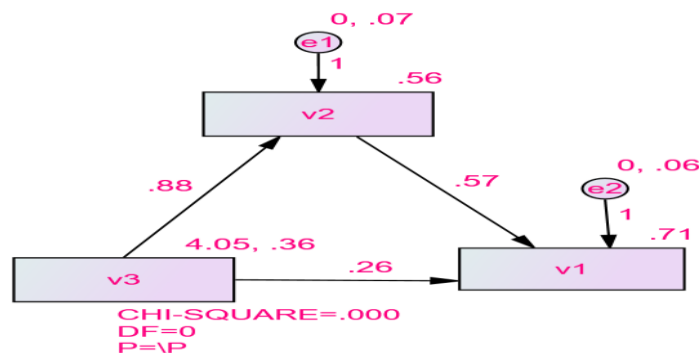
يتضح من نتائج الجدول رقم (31)، ملحق (ز) أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قريبة من (1.000) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر

متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.000) وهي قيمة أقل 0.05، وبالتالي مطابقة النموذج  
 وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين الحكمة الادارية والتمكين الاداري بقيت دالة  
 احصائيا.

5- النموذج الخامس : التمكين الاداري وسيط (v2)، والابداع الاداري مستقل (v3)، والحكمة الادارية  
 تابع (v1)، وذلك كما في الشكل رقم (5).

### شكل 5:

نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كتغير تابع (v1) والتمكين الاداري كمتغير وسيط (v2)  
 والابداع الاداري كمتغير مستقل (v3) نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986).



يتضح من الشكل رقم (5)، أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الابداع الاداري والحكمة  
 الادارية (0.26)، وبين الابداع الاداري والتمكين الاداري (0.88)، وبين التمكين الاداري والحكمة الادارية  
 (0.57)، والجدول رقم (32) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الابداع الاداري (v3) كمتغير مستقل والتمكين  
 الاداري (v2) كمتغير وسيط والحكمة الادارية (v1) كمتغير تابع.

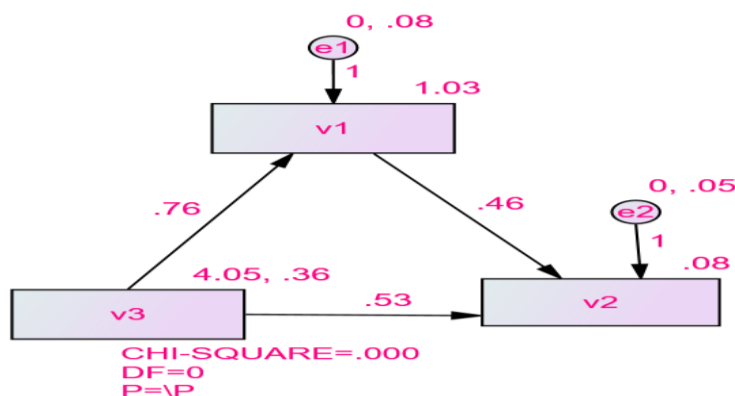
يتضح من الجدول رقم (32)، ملحق (ز)، أن الابداع الاداري يؤثر في التمكين الاداري وأيضاً يؤثر في  
 الحكمة الادارية وكانت دالة إحصائياً، وأيضاً التمكين الاداري يؤثر في الحكمة الادارية وكانت دالة  
 إحصائياً، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964) وهذا يدل على قوة وصلاحيّة النموذج باعتبار  
 الابداع الاداري (v3) متغيراً مستقلاً بين التمكين الاداري (v2) كمتغير وسيط والحكمة الادارية كمتغير

تابع (v1)، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظرا لان تأثير المتغير المستقل (الابداع الاداري) في المتغير التابع (الحكمة الادارية) بقي دال احصائيا . والجدول رقم (33) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج. يتضح من نتائج الجدول رقم (33)، ملحق(ز)، أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قريبة من (1.000) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.00) وهي قيمة أقل من 0.08 0.05 ، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين الابداع الاداري والحكمة الادارية بقيت دالة إحصائيا بقيت دالة احصائيا.

-النموذج السادس : الحكمة الادارية كمتغير وسيط(v1)، والتمكين الاداري كمتغير تابع(v2)، والابداع الاداري كمتغير مستقل(v3)، وذلك كما في الشكل رقم (6).

#### شكل 6:

نموذج تحليل المسار المقترح للحكمة الادارية كمتغير وسيط (v1) والتمكين الاداري كمتغير تابع(v2) والابداع الاداري كمتغير مستقل(v3)



يتضح من الشكل رقم (6) ، أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين الإبداع الإداري والحكمة الإدارية (0.76)، وبين الإبداع الإداري والتمكين الإداري (0.53)، وبين الحكمة الإدارية والإداري (0.46)،

والجدول رقم (46) يبين دلالة تحليل المسار لأثر الابداع الاداري ( v3 ) كمتغير مستقل والتمكين الاداري (v2) كمتغير تابع والحكمة الادارية (v1) كمتغير وسيط.

يتضح من الجدول رقم (34)، ملحق (ز)، أن الابداع الاداري يؤثر في التمكين الاداري وأيضا يؤثر في الحكمة الادارية وكانت دالة إحصائيا، وأيضا الحكمة الادارية تؤثر في الابداع الاداري وكانت دالة إحصائيا، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من ( 1.964 ) وهذا يدل على قوة وصلاحيه النموذج باعتبار الابداع الاداري (v3) متغيرا مستقلا والتمكين الاداري (v2) كمتغير تابع والحكمة الادارية كمتغير وسيط ( v1 )، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظرا لان تأثير المتغير المستقل (الابداع الاداري) في المتغير التابع (التمكين الاداري) بقي دال احصائيا . والجدول رقم ( 35 )، ملحق (ز)، يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

يتضح من نتائج الجدول رقم (35)، ملحق(ز)، أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) قريبة من ( 1.000 ) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي ( 0.00 ) وهي قيمة أقل من 0.08 0.05 ، وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لان العلاقة بين الابداع الاداري والحكمة الادارية بقيت دالة إحصائيا بقيت دالة احصائيا.

**الخلاصة:** من خلال عرض النماذج الستة تبين ما يلي:

- وجود علاقة دالة احصائيا بين المتغيرات في جميع النماذج.
- نظرا لقوة العلاقة كانت الوساطة في جميع النماذج جزئية وذلك نظرا لبقاء العلاقة بين المتغير المستقل والتابع في جميع النماذج دالة احصائيا.
- توفر مؤشرات جودة المطابقة في جميع النماذج، ولكن امتاز النموذج رقم ( 4 ) بان محك المقارنة Akaike information criterion AIC كان (12) وفي النماذج الاخرى (18) ووفق هذا المؤشر الاقل

هو الافضل، وبناء عليه فان النموذج رقم ( 4 ) (التمكين الاداري كعامل وسيط بين الحكمة الادارية والابداع الاداري) يكون أفضل نموذج في الدراسة الحالية

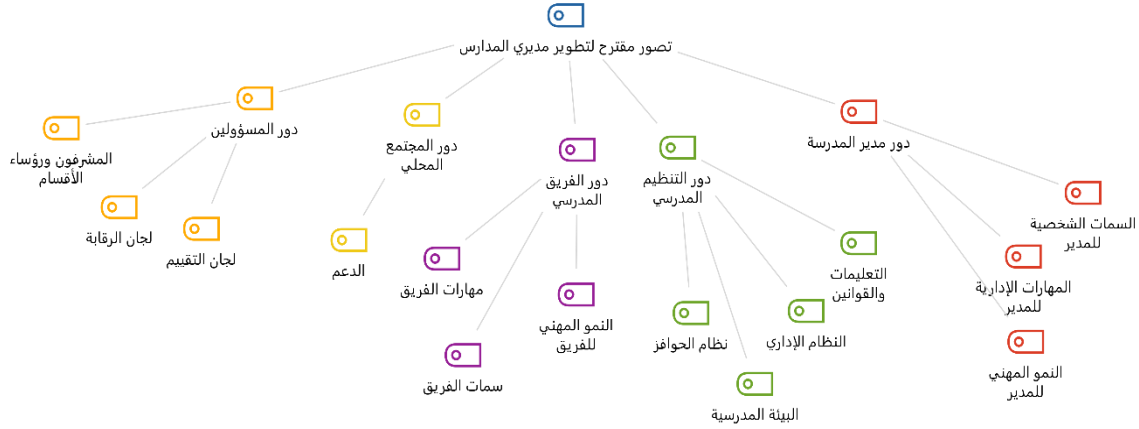
**النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس:** ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة؟

لوصول محتوى التصور المقترح لتطوير مديري المدارس، قامت الباحثة بتفريغ بيانات المقابلات التسعة، في ملف إلكتروني واحد، ثم إدخاله على برنامج تحليل البيانات النوعية ( MAXQDA-2022)، ثم البدء بالترميز الأولي باستخدام طريقتين:

- الترميز المفتوح أي ترميز العبارات والحمل وال فقرات إلى عبارات لها معنى وعلاقة بموضوع الدراسة.
- ترميز انفيفو المقيد (Invivo) أي اعتماد العبارة كما هي ولها علاقة مباشرة بالترميز المطلوب، وذلك بعد قراءة مستفيضة ومركزة لجميع البيانات عدة مرات.
- وبعد الترميز لجميع المقابلات في الملف، تم مراجعتها عدة مرات للتعديل بما يلزم. وتم التعامل مع إجابات العينة على الأسئلة النوعية العشرة بشكل مفتوح، أي عدم تخصيص إجابة سؤال معين ضمن مجال أو محور من محاور التصور المقترح لتطوير مديري المدارس.
- ويبين الشكل رقم ( 7 ) توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والتميزات، والنااتجة بناء على تحليل البيانات من خلال برنامج تحليل البيانات النوعية المتخصص (MAXQDA-2022). والشكل (7) يبين ذلك.

## شكل 7:

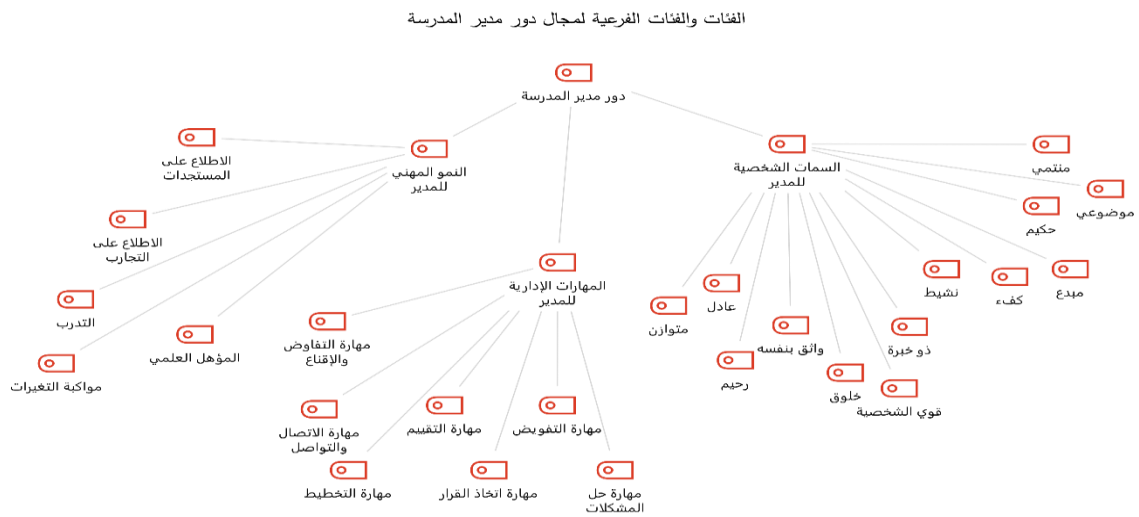
توزيع مخطط النظرية المجذرة على الفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) التي تم استنباطها من الفئات والترميزات من برنامج (MAXQDA-2022).



وتبين الأشكال (8، 9، 10) المبينة فيما يلي، والأشكال (11، 12، 13)، في ملحق (ح)، مخططات توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على المواضيع (المجالات) الخمسة الناتجة عن تحليل البيانات النوعية ضمن النظرية المجذرة.

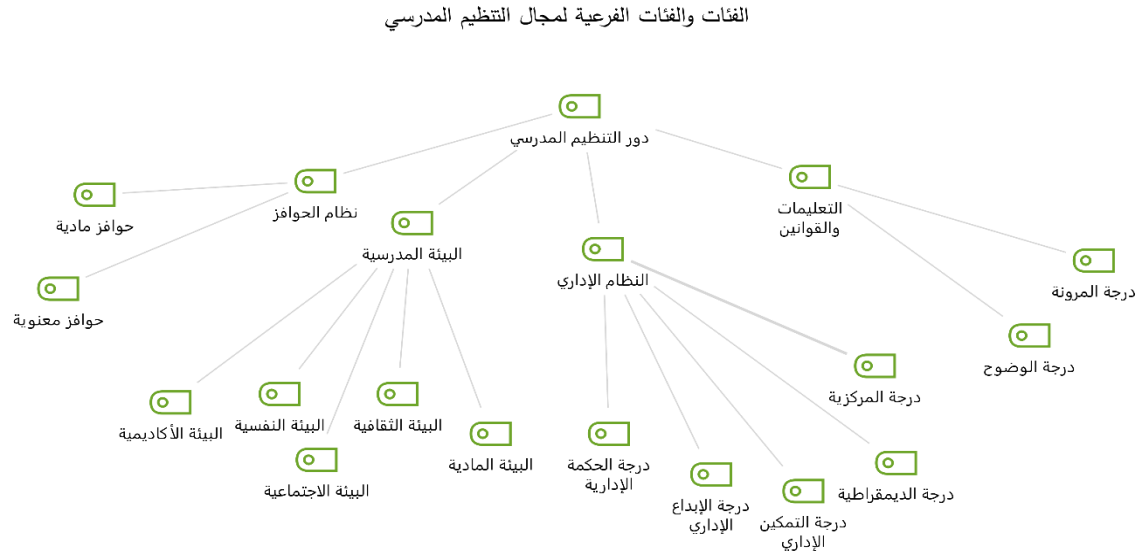
## شكل 8:

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال دور مدير المدرسة ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022)



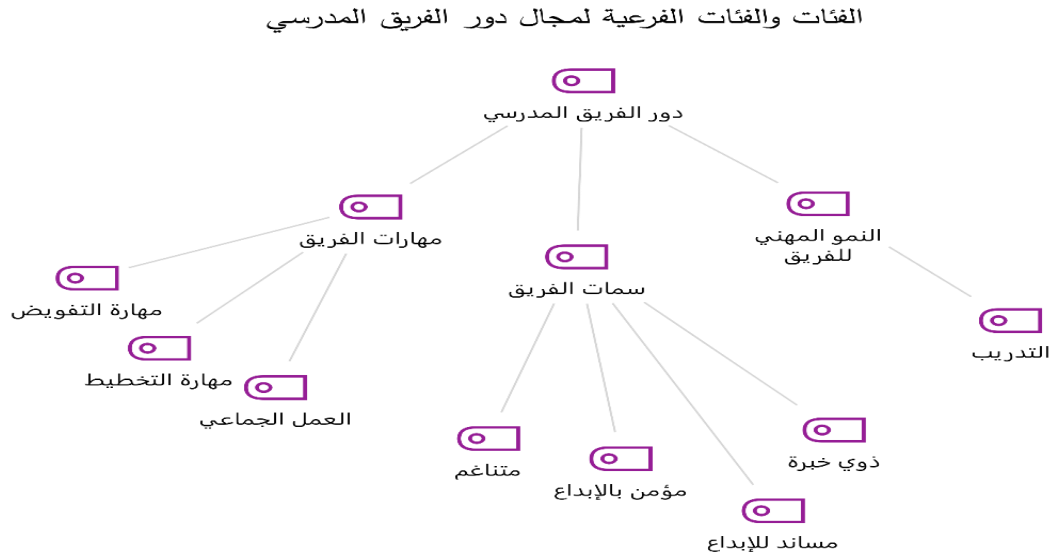
## شكل 9:

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على مجال دور التنظيم المدرسي ضمن النظرية المجردة من برنامج (MAXQDA-2022)



## شكل 10

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور الفريق المدرسي ضمن النظرية المجردة من برنامج (MAXQDA-2022)



يظهر من الجدول (36)، ملحق (ز)، أن إجابات أفراد العينة في المقابلات بينت تنوعاً في المضمون، أي وجود بيانات تناسب أكثر من محور في نفس إجابات كل سؤال. وبعد الانتهاء من الترميز الأولي ومراجعتها

عدة مرات، تم تجميع الرموز إلى فئات (Categories)، ثم تجميع الفئات إلى فئات فرعية (Sub-Categories)، والفئات الفرعية إلى مواضيع (Themes) ومجموع المواضيع إلى النظرية المجذرة (Grounded Theory) وعمل مخطط لها. وتبين بعد انتهاء التحليل والتجميع حسب مخطط النظرية المجذرة وجود 363 رمزاً أولياً، تم تقسيمها إلى 56 فئة، والتي تم تقسيمها إلى 14 فرعية، والتي تم تقسيمها إلى 5 مواضيع أو مجالات، والتي بدورها تم تشكيل مخطط النظرية المجذرة منها بما تتضمنه تحتها وصولاً إلى الرموز، فتم تشكيل النظرية من الخاص للعام بشكل تصاعدي من الرموز حتى الوصول للنظرية المجذرة.

وفيما يأتي استعراض لتحليل البيانات النوعية حسب المواضيع (المجالات) التي برزت بناء على مخطط النظرية المجذرة بالترتيب تنازلياً حسب الأهمية بناء على عدد الترميزات المجمعة لكل مجال:

**أولاً: مجال دور التنظيم المدرسي:**

حيث بلغ عدد الترميزات على المجال 150 ترميز، تم فرزها إلى 14 فئة ترميزية و 4 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. نظام الحوافز: وتكونت من 2 فئات ترميزية، و 20 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات

كما يأتي: نظام حوافز معنوي 14 ترميزات، ثم نظام حوافز مادي 6 ترميزات. وفي هذا السياق أشار

المحاضر (ي،ن): " من الآليات التي يمكن أن تزيد من فاعلية الإبداع الإداري لدى مدير المدارس

الثانوية هو زيادة رواتبهم، فالعمل الذي يقوم به مدير المدرسة عمل ادراكي وفيه يترتب عليه قرارات

وتحمل مسؤوليات ضخمة، فلا يجوز أن يشغل تفكيره في قلة راتبه "

وأضافت المديرية (ه،ج): " أهم معوقات الإبداع الإداري هي محدودية التحفيز المادي ، أو التحفيز غير

مبني على معايير موضوعية "

وقال المدير (م.س): " يجب أن تكون السلطات الممنوحة لمدير المدرسة في جانب المعلمين تركز على

قدرته على تحفيز من يعمل وليس عقوبة من يخفق "

وأشار المعلم (ب.ع): " للأسف المسؤولين مضيعين الإبداع، لا يوجد تحفيز للمعلمين المبدعين والطلبة "

أضافت المعلمة(أ.ن): " لأن من عمل ولم يجد التحفيز المناسب سيحبط ولن يعود للعمل مرة أخرى".

2. البيئة المدرسية: وتكونت من 6 فئة ترميزية، و 59 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات

كما يأتي: البيئة النفسية بعدد 20 ترميز، ثم البيئة الأكاديمية بعدد 19 ترميز، ثم البيئة المادية بعدد

11 ترميز، ثم البيئة الثقافية بعدد 5 ترميزات، ثم البيئة الاجتماعية بعدد 4 ترميزات. وأشار

المدير(م،س): "باعترادي أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري البيئة والمناخ النفسي للمعلمين "

وأضاف المدير (أ.ع): " في كل مؤسسة إلا موجود فيها مبدعين، ولكن ما ينقص مدارسنا هو توفير

الاحتياجات الخاصة بالمبدعين فيها"

وأضاف المعلم (ب،ع): " البيئة الآمنة وأقصد بها بيئة يتوفر فيها الأمن الوظيفي والأمن الاجتماعي "

وقال المشرف (أ.ش): " البيئة الاجتماعية" ويقصد بهذا سوء العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.

3. النظام الإداري: وتكونت من 5 فئة ترميزية، و 52 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما

يأتي: درجة الإبداع بعدد 25 ترميزاً، ثم درجة المركزية بعدد 10 ترميزات، ثم درجة الحكمة الإدارية

بعدد 8 ترميزات، ثم درجة التمكين الإداري بعدد 5 ترميزات ، ثم درجة الديمقراطية بعدد 4 ترميزات.

وفي هذا السياق أشار المدير (م.س): " هناك تمسك كبير بالمركزية وعدم تحقيق التمكين الإداري

الفعلي، وتمسك بالأنظمة الإدارية التقليدية".

وأضاف المحاضر (م.ع): " النظام المركزي يشل الإبداع الإداري، ولذلك لا بد أن يكون النظام فيه مرونة "

وقال المدير (أ.ع): " بعض المديرين ، يعطلون تفكيره م ويعطلون تميزه م، يلجأون دائماً إلى مسؤوليه م

ليسألوهم كيف يتصرفون في كل كبيرة وصغيرة".

4. التعليمات والقوانين: وتكونت من 2 فئة ترميزية، و 19 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات

كما يأتي: المرونة بعدد 17 ترميزاً، ثم الوضوح بعدد 2 ترميزات. وفي هذا السياق أشار المشرف

(أ.ش): " أن مديري المدارس أغلبهم ليسوا مبدعين، لأن القوانين جعلت من المديرين الكفاء مقيدون بالتعليمات والقوانين، وأفقدتهم شخصيتهم وثقتهم بأنفسهم".

وأضاف المحاضر (ي.ن): " مدير المدرسة ما بحكي من راسه بحكي حسب التعليمات الي قدامه"، وأنا لست ضد المدير في ذلك للأسف الواقع هيك في المدارس، في تشديد على العمل في حدود التعليمات". وقال المحاضر (م،ع): "أهم المتطلبات التي يجب توفيرها لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، عدم استخدام القوانين والتعليمات بحرفية بل التركيز على ما هو الهدف من هذه التعليمات".

### ثانياً: مجال دور مدير المدرسة

حيث بلغ عدد الترميزات على المجال 131 ترميز، تم فرزها إلى 26 فئة ترميزية و 3 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. النمو المهني للمدير: وتكونت من 5 فئات ترميزية، و 20 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الاطلاع على التجارب بعدد 6 ترميزات، التدريب بعدد 5 ترميزات، الاطلاع على المستجدات ومواكبة التغييرات 4 ترميزات لكل منهما، المؤهل العلمي ترميزاً واحداً. وفي هذا السياق أشارت المعلمة (أ.ن): "أنه من الممكن تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ب اطلاعهم على تجارب الآخرين، ومن ثم تكييف هذه التجارب مع واقع مدارسهم عند التطبيق". وأضاف المشرف (أ.ش): " أنصح مدير المدرسة بالسعي الدائم لتطوير نفسه، والانتساب للدورات التدريبية". وقال المحاضر (ي.ن): " يتطلب من مدير المدرسة لتحسين الإبداع الإداري لديه، الاطلاع على النظريات المتعلقة بالإبداع"

وقالت المشرفة (ن.م): " بشتغل على حاله ويطور فيها هو الي عن ده حكمة مش شرط إنه يكون لكبير في العمر والي أكثر سنوات خبرة في التعليم"

2. المهارات الإدارية لمدير المدرسة: وتكونت من 7 فئات ترميزية، و 76 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: مهارة التفويض بعدد 15 ترميزات، ثم مهارة الاتصال والتواصل بعدد 13

ترميزات، ثم مهارة التفاوض ومهارة التخطيط ومهارة اتخاذ القرار بعدد 12 ترميزات لكل منهم، ثم مهارة حل المشكلات بعدد 9 ترميز، ثم مهارة التقييم بعدد 3 ترميزات. وفي هذا السياق أشارت المديرية (ه.ج): "باعترادي من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري الاتصال والتواصل مع الفريق المدرسي" وأضاف المحاضر (ي.ن): " اعتبر أن اهتمام مدير المدرسة بتقييم نتائج المدرسة باستمرار أمر أساسي في تطوير الإبداع الإداري".

وقال المحاضر (م، ع) " أن حكمة المديرية تظهر من معالجتها لمشكلة الطالبة"

3. السمات الشخصية للمدير: وتكونت من 13 فئات ترميزية، و 35 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: حكيم وكفاء بعدد 6 ترميز لكل منهما، ثم مبدع وقوي الشخصية بعدد 5 ترميزات لكل منهما، ثم خلق ورحيم وعادل ومتوازن بعدد 2 ترميزات لكل سمة منهن، ثم منتمي وموضوعي وواثق بنفسه وذو خبرة ونشيط بعدد 1 ترميزاً لكل سمة منهن. وفي هذا السياق أشار المدير (أ.ع): " أن من إجراءات تطوير الإبداع الإداري في المدارس هو اختيار المديرين الكفاء"

وقال المعلم (ب.ع): " أهم أساس لتطوير الإبداع الإداري وجود الإدارة العادلة ويشعر المعلمين بالرضا، فلا يعمل أي إنسان بشكل صحيح إن ظلم"

وأضافت المشرفة (ن.م): " أنه يتطلب من مدير المدرسة أن يكون عادلاً ، والذي بدوره يساعد على خلق مناخ نفسي مريح للفريق المدرسي"

#### ثالثاً: مجال دور الفريق المدرسي

حيث بلغ عدد الترميزات على المجال 38 ترميز، تم فرزها إلى 8 فئة ترميزية و 3 فئات فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. مهارات الفريق: وتكونت من 3 فئات ترميزية، و 24 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: العمل الجماعي بعدد 17 ترميز، ثم مهارة التخطيط بعدد 4 ترميز، ثم مهارة التفويض بعدد 3 ترميز. وفي هذا السياق قالت المشرفة (ن.م): " الأفضل أن يركز على الإنجازات الجماعية"

واقترح المدير (م.س): " لزيادة التعاون بين المدير والمعلمين من أجل الإبداع، أن يمنح المعلمين

الصلاحيات والتفويض، لأن ذلك يشعرهم بالثقة وأنهم عناصر مهمة بالمدرسة"

وأشار المعلم (ب.ع): " يجب وضع خطة مدروسة من فريق المعلمين القادرين عليها، بحيث لا يكون

التخطيط فردياً، وأن يظهر كل معلم في الفريق نظرتة في الطلبة والمعلمين وكيف يمكن إبراز إبداعه في

مجالات الإبداع المختلفة في المدرسة"

وقالت المديرية (ه.ج): " أنصح زملائي بتفويض الصلاحيات للفريق المدرسي ككل وهذا يزيد من نجاحهم"

2. سمات الفريق: وتكونت من 4 فئات ترميزية، و 7 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما

يأتي: مساند للإبداع بعدد 3 ترميز، ثم متناغم بعدد 2 ترميزات، ثم مؤمن بالإبداع وذوي خبرة بعدد

ترميذا واحدا لكل منهما. وفي هذا السياق قالت المعلمة (أ.ن): "من أهم إجراءات تطوير الإبداع الإداري

وجود التناغم بين الفريق، فالنزاعات تمنع كليا الإبداع"

وأضاف المشرف (أ.ش): "من أهم أسس الإبداع الإداري وجود فريق مدرسي متناغم"

وقالت المديرية (ه.ج): " الفريق المدرسي هو أساس لظهور الإبداع، فلا بد أن يكون مساند للإبداع ومؤمن

به".

3. النمو المهني للفريق: وتكونت من فئة ترميزية واحدة، و 7 رمزاً. وفي هذا السياق أشارت المديرية (ه.ج):

" وضع برنامج تدريبي لفريق المدرسة ككل على موضوع الإبداع الإداري ومتابعة توظيف ما تم التدرّب

عليه من مدير المدرسة".

وقال المشرفة (ن.م): " وتصنيف الدورات والأنشطة وفق احتياجات المدارس، والتركيز على تقديم التغذية

الراجعة على توظيف المعلمين للدورات"

**رابعاً: مجال دور المسؤولين**

حيث بلغ عدد الترميزات على المجال 33 ترميز، تم فرزها إلى 7 فئة ترميزية و 3 فئات فرعية، وتكونت

رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. المشرفون ورؤساء الأقسام: وتكونت من 2 فئات ترميزية، و 10 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الموضوعية بعدد 7 ترميزات، ثم الكفاءة بعدد 3 ترميزات. وفي هذا السياق أشار المعلم (ب،ع): " أن غياب الكفاءات من المشرفين ورؤساء الأقسام في المديرية هو معيق للإبداع فهم لا يقومون بأدوارهم كما يجب "

2. لجان الرقابة: وتكونت من 2 فئة ترميزية، و 8 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الموضوعية بعدد 5 ترميزات، ثم الشفافية بعدد 3 ترميزات. وفي هذا السياق أشار المعلم (ب،ع): " يجب أن يشرف على لجان التقييم للمسابقات الإبداعية جهة رقابة ومحاسبة."

3. لجان التقييم: وتكونت من 5 فئات ترميزية، و 15 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما يأتي: الموضوعية بعدد 11 ترميز، ثم الكفاءة بعدد 3 ترميزات، ثم التخصص بعدد 1 ترميزاً. وفي هذا السياق أشارت المعلمة (أ.ن): " يجب وضع لجان مركزية لتقييم الأعمال الإبداعية للطلبة والمعلمين يشهد لها بالشفافية والموضوعية والمصداقية"

وقال المعلم (ب.ع): "مراجعة لجان التقييم للمبادرات والمسابقات، وأن تشكل لجنة مركزية للمسابقات الوطنية بدون تدخل المديرية، وأن تغير هذه اللجنة من سنة لأخرى".

وأضافت المعلمة (أ.ن): " والسبب أن الجهة المقيمة غير موضوعية تدعم مدارس هي معنية بها "

### خامساً: مجال دور المجتمع المحلي

حيث بلغ عدد الترميزات على المجال 11 ترميز، تم فرزها إلى 2 فئات ترميزية و فئة فرعية، وتكونت رموز الفئات الفرعية من المسميات كما يأتي:

1. الدعم : وتكونت من 2 فئات ترميزية، و 11 رمزاً، وكان ترتيبها حسب الأهمية وعدد الترميزات كما

يأتي: الدعم المادي بعدد 6 ترميزات، ثم الدعم المعنوي بعدد 5 ترميزات. وفي هذا السياق أشارت

المشرفة (ن،م): "أن النشاطات الفنية أحيانا تهاجم من المجتمع المحلي وهاجمها بعد الخطباء في

المساجد، وحولت بطريقة أنها خروج عن الدين والأدب، وهذا يجعل المعلمين حريصين عن الإقدام على اختيار النشاطات الإبداعية للطلبة"

وقال المدير (أ.ع): " وإذا لم يتوفر الدعم المادي والمعنوي ممكن أن نقضي على إبداع المدارس"

وأضافت (ن.م): " من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، الدعم المعنوي من المحيط"

ويظهر للباحثة أن المجالات التي أظهرتها نتائج التحليل للبيانات النوعية باستخدام التحليل الثيمائي

(Thematic Analysis)، يمكن الاستفادة منها، في بناء أهم موضوعات التصور المقترح وهو محتوى

التصور، مع إمكانية دمج مجال المجتمع المحلي ومجال المسؤولين ضمن مجال مدير المدرسة على اعتبار

أن التطوير والتدريب سيتم لمدير المدرسة وهو المسؤول الأول عن أدوار المجتمع وأدوار المسؤولين في

مدرسته، خاصة بعد التمكين الإداري له، وبذلك يتكون محتوى التصور من ثلاث أدوار، وهي دور مدير

المدرسة، ودور الفريق المدرسي، ودور التنظيم المدرسي.

### الربط بين التحليل الكمي والتحليل النوعي

ساهمت نتائج العلاقات بين المتغيرات الثلاثة في هذه الدراسة، ووضع أفضل نموذج لتطوير مديري

المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية

والإبداع الإداري، في ترتيب أهمية الموضوعات في هذا التصور والربط بينها، إضافة إلى أن نتائج البيانات

النوعية ساهمت في بناء محتوى هذا التصور.

يبين الشكل ( 14 )، ملحق (ح) تسلسل التصور المقترح لنموذج الجعيدي لتطوير مديري المدارس في

فلسطين.

في ضوء ما سبق فإن التصور المقترح هو:

أولاً: اسم التصور

اسم التصور: تصور مقترح للتطوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء

التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري.

حاولت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح للتطوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري.

### ثانيا: منطلقات المقترح

انطلق هذا التصور المقترح والذي يهدف إلى تطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري، من منطلقات دينية وإدارية وتربوية وعلمية وفكرية وقانونية واقتصادية ونفسية وتكنولوجية واجتماعية، والتي تحفز استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، ونجملها فيما يلي:

1 منطلق ديني: حيث حث الاسلام على الحكمة والتمكين، وأشارت الآيات القرآنية إلى ذلك، والأحاديث

النبوية الشريفة، حيث يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ<sup>ع</sup> وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ

أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا<sup>ط</sup>﴾ (البقرة: 269). وقوله سبحانه: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ<sup>ع</sup>﴾

(لقمان: 12). وقال النبي (ص): (لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالا فسلط علىهلكته في الحق،

ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها) صحيح بخاري، وقوله سبحانه ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ

فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ<sup>ط</sup> مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ<sup>ع</sup> نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ<sup>ط</sup> وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف: 56)، وقوله

سبحانه ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا<sup>ط</sup>﴾ (الكهف: 84).

ويظهر أن في التمكين والحكمة خير كبير، حيث اعتبرت من أفضل النعم التي أنعم الله بها على من

اصطفى من الناس، ولذا وجب تطوير مديري المدارس في مجال التمكين والحكمة، والأجدى أن يصيب هذا

الخير المؤسسات التربوية فهي حاضنة أعلى ما نملك من فلذات أكبادنا.

2 - منطلق إداري: إن استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية

يتصل اتصالا مباشرا أو غير مباشر مع مهام العمل الإداري لمدير المدرسة، وتزداد أهمية استخدامها

في ظل الأزمات، وفي ظل كثرة التغييرات التكنولوجية والعلمية أيضا، فخطورة الآثار المترتبة عن

عدم استخدام الحكمة الإدارية والإبداع الإداري والتمكين الإداري في ظل الأزمات كفيل لئتمسك مدير المدرسة باستخدام هذه المفاهيم الإدارية.

3 - منطلق تربوي: تضم المؤسسات التربوية فلذات أبنائنا الذين ينتظرون من معلمهم ومديريهم أفضل استثمار فيهم، واستخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري من مديري المدارس أمر غاية في الأهمية، لأنه ينعكس على مهارات المعلمين في اتخاذ القرار والذكاء الاجتماعي والإبداعي والذي ينعكس أثره على الطلبة ويرفع من مستوى الإبداع لديهم.

4 - منطلق علمي: ما أشارت إليه الدراسات العلمية من أهمية الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، بالإضافة إلى توصية العديد من الدراسات بضرورة استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في المدارس، كما أن الحكمة الإدارية مبنية على المنهج العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وأيضاً يعتمد التمكين الإداري على أسس علمية من منح الصلاحيات وتفويض السلطات والعمل الجماعي، بعيداً عن العشوائية في إتمام المهمات داخل المدرسة.

5 - منطلق فكري: انطلقت الحكمة الإدارية والتمكين الإدارية والإبداع الإداري من حصيلة ضخمة للفكر البشري، الذي اختصرت في العديد من النظريات حول هذه المفاهيم، فلم تأت هذه المفاهيم التربوية على محض صدفة، بل جاءت نتيجة تفكر الباحثين لسنوات طويلة حول موضوعات الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري.

6 - منطلق قانوني: تحث القوانين والانظمة والتعليمات على ضرورة الحكم السديد وحل المشكلات بمنهجية علمية، والتروي في الحكم والتعامل بالحلم مع الموظفين، والأصالة في العمل، والتحلي بالمرونة، وما تنص عليه القوانين، يعتبر أهم متطلبات تطبيق الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري.

7 - منطلق اجتماعي: إن استخدام الحكمة الإدارية والإبداع الإداري والتمكين الإداري يضمن المحافظة على العلاقات الاجتماعية في المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي دون محاباة أو تمييز طرف على

حساب طرف آخر، وهي مهمة أيضا في فض النزاعات بين الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي عند حدوثها، ونظرا لخطورة الآثار السلبية المترتبة عن عدم حل المشكلات الاجتماعية التي تتعلق بالمعلمين والطلبة وأهاليهم والمؤسسات، لذلك أصبحت الحكمة الإدارية والتمكين الإداري متطلب أساسي للمحافظة على التوازن في العلاقات الاجتماعية وتحقيق العدالة بين الجميع دون محاباة ودون الخضوع لتدخلات خارجية تؤثر فيما بعد على سلامة العلاقات وصحتها بين جميع عناصر العملية التعليمية والمجتمع ككل.

8 - منطلق أخلاقي: لا بد أن يكون مدير المدرسة قدوة يحتذى بين المعلمين والطلبة والأهالي، والمدير الخلق يتحلى بالحلم والعدل والرحمة والتعاون مع الآخرين وتحفيزهم، وهذه السمات هي سمات مشتركة يتحلى بها الحكيم في مواقفه والتمكن من دوره والمبدع في أدائه، لذا وجب على مدير المدرسة أن يتحلى بالسمات العامة للحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري كي يكون قدوة تحتذى من الجميع.

9 - منطلق اقتصادي: إن استخدام الحكمة الإدارية يجنبنا الدخول في أزمات أو نزاعات، لما يتميز به الفرد الحكيم من حكم سديد وروية وحلم وتفهم للآخرين والشعور بهم، والموازنة بين مصالحهم، فيشعرون بالعدل، ويندفعون إلى العمل دون مضيعة للجهود والوقت في المنازعات والمكاييدات، كما أن استخدام التمكين الإداري يوجه الجهود نحو هدف موحد يخدم المؤسسة ككل، فتفويض الصلاحيات، يستثمر جهود الجميع، وتحفيز العاملين يرفع من جهودهم، ويزيد من رضاهم عن العمل، مما يساعد في إتمام العمل في مستوى إبداعي، فالرضا الوظيفي كفيل ليدفع الموظفين للعمل بإبداع وتميز، مما يقلل من الترهل الإداري الذي تعاني منه المؤسسات التربوية.

10 - المنطلق النفسي: إن استخدام الحكمة الإدارية، يوفر مناخا نفسيا مناسباً للعمل، حيث يشعر الموظفون بوجود المدير الحكيم بالرضا والعدل، فالمدير الحكيم لا يجابي لأحد، ويشعر بجميع موظفيه، ويتروى بالحكم عليهم، وهو الرحيم بهم، الودود المحب لهم، كما أن التمكين

الإداري يوفر مناخا نفسيا مناسباً للعمل، حيث يسهل اتمام المهمات، ويحد من التدخلات الخارجية السلبية، لما لمدير المدرسة من صلاحيات في اتخاذ القرارات، وبالتمكين الإداري يعمل الموظفون بروح الفريق، ولهم من التحفيز المادي والمعنوي نصيب كبير، مما يشعرهم بالرضا والأمان، ويدفعهم ذلك إلى العمل بإتقان، ويزيد من مستوى الإبداع لديهم.

11 -منطلق تكنولوجي: إن وجود التكنولوجيا بهذا الكم الهائل، ودخولها إلى المؤسسات التربوية، يحتاج أن

يكون المدير لهذا الغزو الكبير من المعدات والأجهزة والشبكات، فردا حكيما في كيفية استثمارها للمصالح العام، وكيفية ادخالها في طرائق التدريس والتعليم والتقويم، وأن يكون أيضا لديه الصلاحيات ومهارات العمل الجماعي والاتصال الفاعل والتحفيز كي يجدي وجود التكنولوجيا نفعا في مؤسساتنا التربوية، وترفع من مستوى العمل التربوي إلى مستويات التميز والإبداع، من جانب آخر فإن الفرد لا يصل إلى الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري دون أن يوظف التكنولوجيا في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها.

12 -منطلق ثقافي: إن اختلاف الثقافات بين الأفراد، نتيجة الانفتاح على ثقافات الآخرين، من خلال

الشبكة العنكبوتية، جعل استخدام الحكمة الإدارية أمر غاية في الأهمية، حيث يواجه مدير المدرسة كم هائل من الثقافات الدخيلة والأصيلة في المؤسسة التربوية سواء على صعيد الطلبة أو المعلمين أو الأهالي، والذي يحتاج منه استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، ومن جانب آخر فإن هذه المفاهيم الإدارية تصقل من خلال الانفتاح على الثقافات.

**ثالثا: أسس التصور:**

يقوم هذا التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمرتكزات الأساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس له تأثير في تنمية الإبداع الإداري لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المدارس والوصول بها إلى أعلى درجات التميز.

- استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس يساهم في اتخاذ قرارات صائبة داخل المدرسة، مما يوفر الجهد والوقت والتكلفة على المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها.
- تعطي الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري الفرصة لتعزيز فرص العمل الجماعي بين العاملين في المدرسة والمدارس الأخرى، مما يزيد من فلاح تبادل الخبرات ونقل التجارب الناجحة بين المدارس.
- الحاجة إلى استخدام أساليب إدارية جديدة، مثل الحكمة الإدارية والتمكين الإداري نتيجة تطور مسؤوليات مديري المدارس في الوقت الحالي وتشعبها.
- إن نشر ثقافة التميز والإبداع في المدارس، يحتاج إلى نشر ثقافة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري بداخل المدارس.
- تسهم الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في خلق مناخ تنظيمي يتحقق فيه رضا العاملين، والعمل بروح الفريق، العدالة بين العاملين.
- تساهم المكافآت والحوافز التشجيعية والمادية في تهيئة مناخ الإبداع لدى مديري المدارس والمعلمين.
- إن الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لهم رؤية ورسالة وأهداف تتميز بأنها واضحة ومحددة ومرنة وواقعية.

#### • رابعاً: أهداف التصور وأهميته:

يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تعزيز استخدام الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- تعزيز استخدام التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.
- تعزيز استخدام الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

وتتمثل أهمية هذا التصور فيما يلي:

- تجويد العمل المدرسي من خلال التركيز على تطوير مدير المدرسة الذي يعد أهم الركائز المؤثرة في تطوير المدرسة.

- توضيح أدوار أهم العناصر المؤثرة في تعزيز استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

خامسا: محتوى التصور:

### 1 - أدوار تعزز استخدام الحكمة الإدارية

ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في:

#### أ - دور مدير المدرسة في تعزيز استخدام الحكمة الإدارية في المدارس.

- وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قادرا على حل مشكلات مدرسته، وذلك من خلال دراسة المشكلات من جميع جوانبها، ودراسة دوافع سلوك العاملين في المدرسة، وتفهمهم، قبل اختيار الحل الأنسب وإصدار الحكم.
- أن يكون مدير المدرسة مترويا عند إصدار أحكامه، وهذا يتطلب منه التأمل مليا في أمور مدرسته، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات زملائه المديرين، ومن خبرات زملائه العاملين في المدرسة، ومشاورتهم، لإيجاد بدائل متعددة، واختيار البديل الأنسب.
- أن يكون مدير المدرسة حليما مع العاملين في المدرسة، وهذا يتطلب منه أن يحتوي المعلمين حتى في أصعب الظروف.
- أن يكون مدير المدرسة مدركا لنقاط القوة والضعف في المدرسة بكامل عناصرها، وهذا يتطلب منه إجراء تحليل بيئي من بداية العام الدراسي لمدرسته، ورصده ضمن خطة التطوير الاستراتيجية لديه.
- أن يكون مدير المدرسة عادلا مع العاملين في المدرسة، وهذا يتطلب منه الوعي بقدراته، وقدرات العاملين، وتوزيع الأدوار وفق القدرات والرغبات والحاجة.

- أن يكون مدير المدرسة مفاوضا جيدا لزملائه العاملين، وهذا يتطلب منه السيطرة على الجانب الوجداني، وأن يكون قادرا على الإقناع، في الوقت نفسه رحيما ودودا.
- أن يكون مدير المدرسة قذوة للمعلمين في الحلم والحكم السديد واستخدام الحكمة.
- ب دور القوانين والتنظيم المدرسي في تعزيز استخدام الحكمة الإدارية في المدارس وهذا يتطلب توافر عدة أمور في القوانين وتعليمات التنظيم المدرسي مثل:
  - تضمين مبادئ الحكمة الإدارية في رؤية وزارة التربية والتعليم ورسالتها، بحيث تراعي الصالح الشخصي للعاملين، والصالح العام للمؤسسات التعليمية في نفس الوقت.
  - تعميم القوانين وتعليمات التنظيم المدرسي على العاملين، ومجلس أولياء الأمور أولا بأول، وفق جدول اجتماعات مع اللجان الإدارية في المدرسة.
  - مرونة التعليمات والقوانين، وهذا يتطلب السماح لمديري المدارس والعاملين فيها، بتقديم تغذية راجعة حول جدوى ما يتم توريده من تعليمات وقوانين من المديرية إلى النظام المدرسي.
  - ضرورة الأخذ بمقترحات العاملين حول تعديلات في الإجراءات التنفيذية والإدارية، في إطار يسهل إتمام المهام والمسؤوليات بفاعلية أكبر.
  - إرجاع المشكلات الصعبة لمركز استشاري في المدرسة مكون من ثلاثة من المعلمين مشهود لهم بالحكم السديد والتروي، ومدير المدرسة رئيسا، والمرشد التربوي، للمشاركة في حل القضايا الحساسة في المدرسة التي تتطلب خبرة ووعي وحكمة.
  - تقديم الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء المركز الاستشاري.
  - تنسيب العاملين في المدرسة لدورات في مجال الحكم السديد، والتفاوض، وحل المشكلات، والحكمة الإدارية.

- عقد دورات لأولياء الأمور في حل المشكلات، والحكمة الإدارية، وأهميتها في تجنب الآثار السلبية للمشكلات التي يقع فيها أبناءهم، بالإضافة إلى أنها تجنب الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور الدخول في أزمات صعبة ناتجة عن عدم حل مشكلاتهم بحكمة.

### ج- دور الفريق المدرسي في تعزيز استخدام الحكمة الإدارية في المدارس

يمكن أن يكون للفريق المدرسي دور كبير في تعزيز استخدام الحكمة الإدارية في المدارس إذا ما راعى عدة أمور خلال عمله المدرسي:

- إمامهم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- مشاركتهم الفاعلة في حل مشكلات المدرسة.
- استخدام المعلمين للحكمة الإدارية في حل مشكلات الطلبة داخل الغرف الصفية.
- السماح للطلبة باستخدام أساليب التفكير القائمة على الحكمة في تعلمهم وتعليمهم.
- استخدام المرشد التربوي في المدرسة للحكمة الإدارية في إرشاد الطلبة وحل مشكلاتهم.
- حل المشكلات الناجمة عن الطلبة العدوانيين من خلال توظيف أساليب الحكمة الإدارية من قبل معلميه ومرشديهم.
- خلق جسور من التواصل بين الطلبة ومعلميه، من خلال عقد الورش التعريفية، بالبنفس، وباهتماماتهم، وبأهدافهم.

13 - أن يكونوا قدوة لطلبتهم في استخدام أساليب التفكير القائمة على الحكمة.

### 2 أدوار تعزز استخدام التمكين الإداري

ويمكن تقسيمها في ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في:

#### أ - دور مدير المدرسة في تعزيز استخدام التمكين الإداري

وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قادراً على:

- تحقيق العدالة بين العاملين في المدرسة، من خلال وضوح مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وتوزيعها وفق قدراتهم ورغباتهم، ووصفهم الوظيفي في المدرسة.
- إدارة الاجتماعات بفاعلية.
- تشجيع النقاش بين المعلمين.
- السلوك كقدوة تُحتذى من المعلمين.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح.
- إعطاء المعلمين حرية التعبير آرائهم.
- تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
- تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي.

#### ب دور القوانين والتنظيم المدرسي في تعزيز استخدام التمكين الإداري في المدارس.

وهذا يتطلب أن تراعي القوانين وتعليمات التنظيم المدرسي ما يلي:

- تضمين مبادئ التمكين الإداري في رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، بحيث تبين أن الصلاحيات تمنح لإتمام مسؤوليات محددة.
- وضوح القوانين والتعليمات للعاملين في المدرسة.
- تضمين المسؤوليات والمهام المطلوب إنجازها، وحدود الصلاحيات الممنوحة، والمسؤولين أو المفوضين، والمكافآت الممنوحة، في خطة المدرسة السنوية.
- وضوح الوصف الوظيفي للعاملين في المدرسة.
- وجود فريق مفوض من العاملين مشهود لهم بالحكمة والتمكن الإداري.
- مراعاة توزيع المهام وفق القدرة، والرغبة، والعدالة بين العاملين قدر الإمكان.

- وجود وحدة تدريبية داخل المدرسة، تدرب على مهارات تفويض السلطة، والعمل الجماعي، والاتصال والتواصل، وصنع القرار.
  - وجود نظام حوافز للعاملين في المدرسة.
  - إيجاد فريق عمل مفوضين للإدارة الذاتية داخل المدرسة.
  - وجود قنوات تواصل مفتوحة بين العاملين أنفسهم وبين المدير والعاملين وبين المدير والأقسام المشرفة في المديرية.
  - توفير الأمن الوظيفي للعاملين في المدرسة.
  - اطلاع العاملين على المستجدات التربوية.
- ت دور الفريق المدرسي في تعزيز استخدام التمكين الإداري في المدارس.**
- يعتبر الفريق المدرسي الجهة التنفيذية للعمل المدرسي، ولذلك يجب أن يراعي أثناء عمله عدة أمور كي يستطيع أن يقوم بدوره بتمكن عال، ومن أهم هذه الأمور:
- الإلمام بالقوانين والتعليمات.
  - التعاون مع الزملاء في إتمام مسؤوليات العمل.
  - تبادل الخبرات مع الزملاء.
  - المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار داخل المدرسة.
  - المشاركة الفاعلة في الأنشطة التربوية داخل المدرسة وخارجها.
  - مشاركة الفريق المدرسي في بناء خطة المدرسة السنوية.
  - تنظيم أنشطة تربوية تعزز العمل الجماعي بين الطلبة، وبين زملاء العمل.
  - تقديم مقترحات تطويرية للعمل.
  - وجود تعليمات واضحة تحث العاملين على التصرف في حدود الصلاحيات الممنوحة.

### 3 أدوار تعزز استخدام الإبداع الإداري

#### أ - دور مدير المدرسة في تعزيز استخدام الإبداع الإداري في المدارس.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قادراً على:

- إتاحة الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم، خلال الاجتماعات، ووش العمل، وغيرها.
- توظيف خبراته السابقة، وخبرات زملائه من العاملين في المدرسة، أو خارجها، لمواجهة المواقف المتشابهة.
- إدراك العلاقات بين عناصر العملية التعليمية، وذلك من خلال جمع بيانات حديثة ودقيقة.
- إعداد خطط خاصة لمواجهة عقبات العمل، وذلك بالشراكة مع الفريق المفوض في المدرسة، مع الأخذ بمقترحات العاملين وأولياء الأمور قدر الإمكان.
- الحكم على المواقف بموضوعية، من خلال دراسة الموقف من جميع جوانبه وظروفه.
- التكيف مع تغييرات العمل، وذلك من خلال تعلم المستجدات التكنولوجية والتقنية والتربوية الحديثة.
- تشجيع العاملين الذين يقومون بأعمال إبداعية، من خلال تمثيلهم للمدرسة في الاجتماعات والزيارات والمؤتمرات، وغير ذلك.

#### ب - دور القوانين والتنظيم المدرسي في تعزيز استخدام الإبداع الإداري في المدارس.

يكون للقوانين وتعليمات التنظيم المدرسي دور واضح في تعزيز استخدام الإبداع الإداري في المدارس، إذا

ما راعت القوانين وتعليمات التنظيم المدرسي الأمور التالية:

- وجود رؤية ورسالة للمدرسة، تسعى لتحقيق مستوى إبداع جيد في العمل.
- وجود قدر من المرونة في القوانين والتعليمات أثناء تنفيذ العمل بما يتناسب مع واقع المدرسة.
- وجود نظام حوافز، مبني على معايير واضحة، وعادلة.
- وجود وحدة تدريبية داخل المدرسة، تدرب على إعداد المبادرات، وإجراء البحوث، وتشرف على تطبيقها بفاعلية.

ت دور الفريق المدرسي في تعزيز استخدام الإبداع الإداري في المدارس.

للفريق المدرسي دور فاعل في تعزيز استخدام الإبداع الإداري في المدارس، وذلك عند تأديته العمل

المدرسي مراعيًا عدة أمور منها:

- إجراء البحوث الجماعية مع الزملاء.
- المبادرة في تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل المدرسي.
- الحرص على معالجة نقاط الضعف، والقوة في العمل بطرق إبداعية.
- المبادرة في وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات.
- المبادرة في تقديم بدائل عديدة لمشكلات المدرسة.
- التكيف مع التغييرات في العمل.
- إحداث تغييرات في أساليب عملهم ترفع من درجة الإبداع في المدرسة.

سادسًا: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:

- تدعيم العلاقات بين مديري المدارس ومعلميهم، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات التعريفية، والحفلات، والرحلات، والاجتماعات.
- تعيين فريق عمل مفوض، تكون مهماته موزعة بين تدريب الزملاء داخل المدرسة على إعداد المبادرات التربوية، وإعداد البحوث، وتوظيف أساليب التفكير القائمة على الحكمة، وأساليب العمل الجماعي.
- بناء منظومة تنظيمية داخل المدرسة في ضوء الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، من خلال إعداد رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وإجراء التعديلات المناسبة على القوانين وتعليمات التنظيم المدرسي، بما يعزز استخدام الحكمة الإدارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري، بفاعلية في المدارس.

- وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين المعلمين داخل المدرسة، وبين المعلمين أنفسهم، والمديرين مع المدارس الأخرى، وبين المديرين والأقسام المشرفة في المديريات، من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طرق ووسائل تطوير الأداء الإداري بالمدارس، والأقسام المشرفة في المديريات.
- اعتماد الأمور التي تعزز استخدام الحكمة الإدارية، والتمكين الإداري، والإبداع الإداري في نظام تقييم مديري المدارس والمعلمين.
- اعتماد وحدة تدريبية داخل المدارس لمدة عام على الأقل، تدرب على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، والمعلمين، حول موضوعات الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في العمل المدرسي، ثم الإشراف على استخدامها في المدارس بفاعلية.
- إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى المدرسة والأقسام في المديريات.
- تشجيع مديري المدارس على تطبيق التمكين الإداري والإبداع الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها مع مديرياتهم.
- العمل على تمكين مديري المدارس والمعلمين من خلال تخلي المديريات عن جزء كبير من سلطاتهم، مما يتيح للمدارس قدرا من الحرية والإدارة الذاتية، من ثم يتحقق الإبداع الإداري دون قيود أو إجراءات روتينية معقدة.
- التكيف مع تغييرات العمل، من خلال مشاركة المعلمين في وضع الخطط، واقتراح آليات التنفيذ، مما يقلل من معارضتهم للتغيير، ويزيد من تكيفهم معه.

#### سابعا: مجالات ووسائل تنفيذ التصور المقترح

يمكن تنفيذ هذا التصور المقترح من خلال ما يلي:

- الاتصال الفعال: توفير سبل الاتصال الفعال داخل المدارس والمديريات والوزارات لوصول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية.

- التدريب: توافر التدريب اللازم لمديري المدارس على مهارات حل المشكلات، ومهارات الحكم السديد، ومهارات التفاوض، ومهارات الاتصال والتواصل، ومهارات تفويض السلطة، ومهارات العمل الجماعي، بما يساعدهم على استخدام الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري في المدرسة.
- الوصف الوظيفي: توصيف الوظائف في المدارس لجميع العاملين فيها.
- فرق العمل: التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في المدارس.
- التفويض: تبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية كمفاهيم حديثة لإدارة الجودة الشاملة والتمكين الإداري والإبداع الإداري.
- نشر الثقافة: ترسيخ ثقافة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، حيث يعد ذلك آلية فعالة لضمان مشاركتهم في تطوير أدائهم واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة للحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري.
- التطبيق الفعال لمبدأ لامركزية الإدارة: التحول التدريجي للمدارس إلى اللامركزية، ويمكن اختيار عينة من المدارس وفق قدرات مديريها وفريقها المدرسي على التطبيق الفعال للامركزية الإدارية، وقدراتهم على التأثير والتأثر، والتفويض الفعال.
- ثامنا: تفويم التصور:
- يمكن تقييم التصور المقترح، للتأكد من مدى فاعليته في تطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، من خلال إعداد كل من:
- توزيع استبانات للمديرين والمعلمين بعد انتهاء التدريب على موضوعات الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لقياس أثر التدريب عليهم.
- إجراء تقييم سنوي قبلي وبعدي لأداء المدرسة لقياس أثر التدريب على أداء المدير وأداء المعلمين وأداء المدرسة في الميدان، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور.

- إجراء المقابلات النوعية على عينة من المعلمين، والمديرين، والطلبة، وأولياء الأمور، حول أثر التدريب على أدائهم وأداء المدرسة ككل.

### ثاسعا: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي تواجه هذا التصور المقترح، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات وسبل التغلب عليها كما في الجدول (37)، ملحق (ز).

### ثانيا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الوظيفة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الحكمة الادارية والتمكين الاداري والابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين جهات نظر المديرين والمعلمين.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الوظيفة، فقد استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجداول (38،39،40)، ملحق (ز)، تبين ذلك.

#### 1-الحكمة الادارية:

يتضح من الجدول رقم ( 38)، ملحق(ز)، انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\geq \alpha$  (0.05) في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس. وفيما يتعلق بحجم الأثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: (0.52، 0.58، 0.60، 0.62، 0.52) وجميعها تقع بين (0.50-اقل من 0.80) وتعتبر عن حجم اثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

#### 2-التمكين الاداري:

يتضح من الجدول رقم ( 39)، ملحق(ز)، انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\geq \alpha$  (0.05). في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس

والمعلمين ولصالح مديري المدارس. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: (0.56، 0.64، 0.63، 0.66، 0.68، 0.57) وجميعها تقع بين (0.50-0.80) اقل من (0.80) وتعتبر عن حجم اثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,198).

### 3- الإبداع الاداري:

يتضح من الجدول رقم ( 40)، ملحق(ز)، انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين ولصالح مديري المدارس. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: ( 0.58، 0.62، 0.69، 0.59) وجميعها تقع بين ( 0.50-0.80) اقل من (0.80) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

### نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي

والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي ، فقد استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test). وفيما يتعلق بحجم الاثر ( Cohen's d ) ونتائج الجداول ( 41، 42، 43) تبين ذلك.

### 1-الحكمة الادارية:

يتضح من الجدول رقم ( 41)، ملحق (ز)، أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq \alpha$ ) (0.05) في درجة الحكمة الادارية في مجالات: (القدرة الرشيدة على حل المشكلات، الحلم والتروي في الحكم، والحكم الرشيد) والدرجة الكلية بين المعلمين الذكور والاناث ولصالح الذكور، بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بينهما في مجال القدرة على التفاوض. وفيما يتعلق بحجم الأثر على المجالات والدرجة الكلية

كانت قيم Cohen's d على التوالي: (0.54، 0.60، 0.62، 0.62، 0.65، 0.54) وجميعها تقع بين (0.50-أقل من 0.80) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

## 2-التمكين الإداري:

يتضح من الجدول رقم ( 42)، ملحق(ز)، أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة التمكين الإداري في مجالات: (التأثير والتأثر، تفويض السلطة، والعمل الجماعي) والدرجة الكلية بين المعلمين الذكور والاناث ولصالح الذكور، بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بينهما في مجال: (التدريب والنمو المهني، والاتصال) تبعا لمتغير النوع الاجتماعي. وفيما يتعلق بحجم الأثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: ( 0.59، 0.67، 0.65، 0.68، 0.70، 0.59) وجميعها تقع بين (0.50-أقل من 0.80) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن Cohen (1988).

## 3- الابداع الإداري:

يتضح من الجدول رقم ( 43)، ملحق(ز)، أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الابداع الإداري في مجالات: (الاصالة، المرونة الفكرية، الحساسية في المشكلات) والدرجة الكلية بين المعلمين الذكور والاناث ولصالح الذكور، بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بينهما في الطلاقة الفكرية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: ( 0.60، 0.63، 0.64، 0.71، 0.61) وجميعها تقع بين ( 0.50-أقل من 0.80) وتعتبر عن حجم اثر متوسط وفق معايير كوهن (1988) .

## نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي ، فقد استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين . وفيما يتعلق بحجم الأثر ( Cohen's d ) ونتائج الجداول ( 44 ، 45،46 )، ملحق(ز)، تبين ذلك.

### 1-الحكمة الادارية:

يتضح من الجدول رقم ( 44 )، ملحق(ز)، أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الادارية في مجالي: (الحلم والتروي في الحكم، والقدرة على التفاوض) والدرجة الكلية بين المعلمين بكالوريوس فاقل واعلى من بكالوريوس ولصالح أعلى من بكالوريوس، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا بينهما في مجالي: (القدرة الرشيدة على حل المشكلات، والحكم الرشيد) تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: (0.54، 0.60، 0.62، 0.65، 0.54) وجميعها تقع بين (0.50-اقل من 0.80) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

### 2-التمكين الاداري:

يتضح من الجدول رقم ( 45 )، ملحق(ز)، انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة التمكين الاداري في مجالات: (التأثير والتأثر، الاتصال، تفويض السلطة، والعمل الجماعي) والدرجة الكلية بين المعلمين بكالوريوس فاقل واعلى من بكالوريوس ولصالح اعلى من بكالوريوس، بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بينهما في مجال: (التدريب والنمو المهني) تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: (0.58، 0.67، 0.65، 0.71، 0.68، 0.59) وجميعها تقع بين (0.50-اقل من 0.80) وتعتبر عن حجم اثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

### 3- الإبداع الإداري:

يتضح من الجدول رقم ( 46 )، ملحق(ز)، انه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الابداع الاداري في مجالات: (الاصالة، المرونة الفكرية، والحساسية للمشكلات)

والدرجة الكلية بين المعلمين بكالوريوس فائق واعلى من بكالوريوس ولصالح اعلى من بكالوريوس، بينما لم تكن الفروق دالة احصائيا بينهما في مجال: (الطلاقة الفكرية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي. وفيما يتعلق بحجم الاثر على المجالات والدرجة الكلية كانت قيم Cohen's d على التوالي: ( 0.63، 0.60، 0.61، 0.71، 0.64) وجميعها تقع بين ( 0.50-اقل من 0.80) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

#### نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير الخبرة

والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة، فقد استخدم تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) ومربع ايتا (Eta Square)

وفيما يلي عرض للنتائج:

#### 1-الحكمة الادارية:

من خلال النظر الى الجدول ( 47،48)، ملحق(ز)، يظهر من الجدولين ( ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجال: ( لحكم الرشيد، والقدرة على التفاوض) والدرجة الكلية تعزى الى متغير الخبرة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في مجال: ( القدرة الرشيدة على حل المشكلات، و الحلم والتروي في الحكم) ، وفيما يتعلق بحجم الاثر لمتغير الخبرة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم مربع ايتا (Eta Square) على التوالي: ( 0.004، 0.003، 0.007، 0.01، 0.008) وجميعها (اقل من 0.1-0.6) وتعتبر عن حجم اثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شففيه (scheffe Test)، كما هو موضح في الجدول رقم (49)، ملحق(ز).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم ( 49)، ملحق(ز)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجالي: (الحكم الرشيد، والقدرة على التفاوض) والدرجة الكلية، وكانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين من اصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات واصحاب الخبرة ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر) ولصالح ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر)، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين اصحاب الخبرة ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر)، ومثل هذه النتائج تبين ان الفروق كانت لصالح اصحاب الخبرة الأعلى.

## 2- التمكين الإداري:

من خلال النظر الى نتائج الجدول ( 50،51)، ملحق(ز)، يظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات: (التدريب والنمو المهني، التأثير والتأثر، الاتصال، و تفويض السلطة ) والدرجة الكلية تعزى الى متغير الخبرة عند المعلمين، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا في مجال ( العمل الجماعي ) ، وفيما يتعلق بحجم الاثر لمتغير الخبرة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم مربع ايّتا (Eta Square) على التوالي: ( 0.007، 0.012، 0.014، 0.007، 0.003، 0.009) وجميعها (اقل من 0.1-0.6) وتعتبر عن حجم اثر قليل وفق معايير كوهن(1988, Cohen).

ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شففيه (scheffe Test) كما هو موضح في الجدول رقم (52)، ملحق(ز)، يظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجالات: (التدريب والنمو المهني، التأثير والتأثر، الاتصال، و تفويض السلطة )، والدرجة الكلية ، وكانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين من اصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات واصحاب الخبرة ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر) ولصالح ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر)، ولم تكن الفروق دالة احصائيا بين اصحاب الخبرة ( 5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثر)، ومثل هذه النتائج تبين ان الفروق كانت لصالح اصحاب الخبرة الاعلى.

### 3 الإبداع الإداري:

من خلال النظر إلى نتائج الجدول (54،53)، ملحق(ز)، يظهر من نتائج الجدولين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات: (الطلاقة الفكرية، الإصالة، والحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية تعزى إلى متغير الخبرة عند المعلمين، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً في مجال (المرونة الفكرية) وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الخبرة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم مربع إيتا (Eta Square) على التوالي: (0.026، 0.015، 0.004، 0.018، 0.25) وجميعها (أقل من 0.1-0.6) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

ولتحديد مصادر الفروق تم استخدام اختبار شففيه (scheffe Test) كما هو موضح في الجدول رقم (55).

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (55)، ملحق(ز)، يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجالات: (الطلاقة الفكرية، الإصالة، والحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية، وكانت غالبية هذه الفروق بين المعلمين من أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وأصحاب الخبرة (5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثراً) ولصالح (5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثراً)، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين أصحاب الخبرة (5-أقل من 10 سنوات و 10 سنوات فاكثراً)، ومثل هذه النتائج تبين أن الفروق كانت لصالح أصحاب الخبرة الأعلى.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج المتعلقة ب تساؤلات الدراسة وفرضياتها ، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤلات

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

ما درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

بينت نتائج الدراسة ان درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت بدرجة كبيرة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات، والترتيب الثاني بالتساوي بين مجال الحلم والتروي في الحكم، ومجال القدرة على التفاوض، وفي الترتيب الثالث مجال الحكم الرشيد، وتفسر نتيجة مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات في الرتبة الأولى، وذلك بسبب اهتمام مديري المدارس أن تكون ممارساتهم في حل المشكلات جيدة، تحسبا من تبعات عدم حل المشكلة، وقد يكون الإشراف والمتابعة لمديري المدارس من الجهات المشرفة عليهم حثيثة، وتفسر نتيجة مجال الحكم الرشيد بالرتبة الأخيرة لكثرة المستجدات التي دخلت الميدان التربوي والتي تتطلب امتلاك مهارات جديدة في التعامل مع المستجدات في وقت قصير، بالإضافة إلى عدم توفر بيانات كافية في المدارس تساعد مدير المدرسة على الحكم الرشيد، وعدم التحاق مديري المدارس بدورات حول الحكم الرشيد. وبالنظر إلى نتيجة كل مجال من مجالات استبانة الحكمة الإدارية يظهر للباحثة أن نتيجة المجال الأول (مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات) جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة جدا في هذا المجال، على الفقرة (2) التي تنص على (النظر دائما في جميع جوانب المشكلة قبل حلها)، ويعزى ذلك لوجود حرص من مديري المدارس بحل المشكلات بشكل صحيح خوفا من تفاقمها، وحرصهم الدائم على التأمل بها لإعطاء الحل الأنسب لها، ومعرفة التبعات المترتبة على هذا الحل، وما العلاقات بين الأشخاص والأشياء المتعلقة بالمشكلات ، وما

الأسلم والأصلح لهم جميعاً. وجاءت نتيجة المجال الثاني (مجال الحلم والتروي في الحكم) بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة جداً في هذا المجال، على الفقرة ( 11 ) التي تنص على ( الاستفادة من الخبرة السابقة في العمل. )، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مدير المدرسة بأهمية خبراته السابقة في عمله ، وأن الخبرات السابقة هي التجارب الناجحة التي مرّ بها، ويمكن أن يستفيد منها في مواقف مشابهة. وجاءت نتيجة المجال الثالث (مجال الحكم الرشيد) بدرجة كبيرة. وجاءت نتيجة المجال الرابع (مجال القدرة على التفاوض) بدرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأولى في هذا المجال وبدرجة كبيرة، الفقرة ( 22 ) التي تنص على (الاتصاف بالتواضع والرحمة)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يعتبر نفسه مسؤولاً أولاً عن كل العاملين في المدرسة، والذي يتطلب منه أن يكون رحيماً بهم، فيتبعون آراءه بحب وقناعة، ويتقبلونه كمشرف مقيم بينهم، وموجه لأعمالهم، ومقيم لأدائهم. وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للعينة الكلية للدراسة الحالية وهي أن درجة الحكمة الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، مع دراسة سنان والغول ( 2021 ) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور جاءت مرتفعة، وذلك نتيجة زيادة وعي مديري المدارس لمفهوم الحكمة الإدارية، وكيفية ممارستها في بيئة العمل المدرسي، والخبرة والذكاء والسمات الشخصية والثقافة لمديري المدارس، وتعاون المجتمع المحلي معهم، وبينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس، والروح المعنوية للمعلمين في لواء الناعور. ودراسة الربيعي والشريدة (2021) التي أشارت أن الحكمة جاءت بمستوى مرتفع لدى طلبة البكالوريوس في جامعة أم القرى، وذلك لأن طلبة البكالوريوس يمرون بمرحلة يشعرون فيها بالرغبة بالاستقلالية، والاعتماد على النفس، والتحرر من قيود الأسرة، وزيادة الانفتاح العقلي لديهم، وأظهرت الدراسة أيضاً، أن الحكمة تزداد بازدياد الذكاء الأخلاقي لدى الطلبة، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الحكمة والذكاء الأخلاقي، ودراسة علي (2016) التي أشارت إلى وجود مستوى كبير من استراتيجيات الحكمة المعرفية لدى معلمي مدينة الخارجة، وذلك لأن المعلمين لا يقتصر على تعليمهم على تعليم المعارف، بل يعلمون الطلبة كيف يمكنهم الاستفادة من المعارف في مواقف الحياة، بالإضافة إلى تركيزهم على إدارة المعرفة وتنظيمها،

والاستفادة من المعلومات في الوصول إلى في أداء المهمات، مما أكسب المعلمون قدرات عالية في الاستراتيجيات المستندة إلى الحكمة المعرفية، كما أن التقدير الثقافي للمعلمين، المبني على فهم الثقافات المختلفة، والتواصل معها، يزيد من استخدام المعلمين للاستراتيجيات المستندة على الحكمة، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين التقدير الثقافي واستراتيجيات الحكمة لدى المعلمين . بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة زكي(2018) التي أظهرت تطوراً متوسطاً من الحكمة لدى طلبة كلية التربية في جامعة بنها، وهو ليس بالمستوى الذي تطمح له وزارة التربية والتعليم في طلبة التربية، فالتعليم هي مهنتهم المستقبلية، والمعلم يجب أن يكون لديه قدر مرتفع من الحكمة، وبينت الدراسة إمكانية زيادة حكمة الطلبة من خلال زيادة الدافعية الأخلاقية لديهم، بحيث يصبح الحكم والسلوك لديهم يتسم بالأخلاقية، وذلك لأن الحكمة تتطوي على مكون أخلاقي، ولها دور في إرادة الفرد نحو تنفيذ السلوك المحبذ اجتماعياً، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين الدافعية الأخلاقية والحكمة. ودراسة الراوي (2018) التي توصلت أن طلبة قسم الإرشاد في الجامعة المستنصرية لديهم مستوى متوسط من الحكمة، وذلك لأن الحكمة ترتبط بنهاية البلوغ، وهذه المرحلة لم يصل إليها الطلبة في المرحلة الجامعية، ويحتاج طلبة الجامعة إلى المزيد من الخبرة والمعرفة والتفاعل الاجتماعي ليصلوا إلى مستوى مرتفع من الحكمة، ودراسة الشريدة (2015) التي أظهرت أن طلبة البكالوريوس في جامعة أم القرى يمتلكون مستوى متوسطاً من الحكمة، وذلك لأن الحكمة تتطلب الإلمام بمعارف عميقة واستخدامها، وتتطلب وعياً لحدود المعرفة، والخبرة الواسعة، والقدرة على التبصر والذكاء الحاد وإصدار الحكم، وهذا ما يصعب توفره في طلبة الجامعة بدرجة عالية.

وتعزى نتيجة درجة الحكمة الإدارية في الدرجة الكلية للعينة الكلية أنها جاءت بدرجة كبيرة، إلى أن مديري المدارس يُشترط في تعيينهم أن تزيد سنوات خبرتهم في التعليم إلى أكثر من ثماني سنوات، وهذا يجعل لديهم المعرفة والخبرة الكفيلة لاستخدام الحكمة الإدارية في إدارة أمور مدارسهم، بالإضافة إلى المقابلات التي تعقدها وزارة التعليم لاختيار أنسب المرشحين لوظيفة مدير مدرسة، بناء على سماتهم الشخصية التي تظهر في المقابلة، ثم إن معظم مديري المدارس يحملون شهادة الدراسات العليا، مما يزيد من كفاءتهم المعرفية،

والتي تؤثر في ممارساتهم في العمل، وتقودهم إلى التصرف بحكمة، ثم وإن جود متابعة من المديرية لأعمال مديري المدارس، وأيضا إلحاقهم بدورات تأهيل تربوي، يساعد في رفع مستوى حكمتهم الإدارية في العمل.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

ما درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

أظهرت النتائج ان درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول مجال التدريب والنمو المهني، والترتيب الثاني مجال العمل الجماعي ، وفي الترتيب الثالث مجال الاتصال، وفي الترتيب الرابع بالتساوي بين مجال التأثير والتأثر ومجال تفويض السلطات، وتفسر نتيجة مجال التدريب والنمو المهني بالرتبة الأولى، ذلك لأن مديري المدارس يدرسون احتياجات المعلمين التدريبية خلال عملهم كمشرف مقيم في المدرسة، ويسهلون التحاق المعلمين بدورات تدريبية وفق احتياجاتهم، ويدربون على بعض هذه الاحتياجات التدريبية داخل المدرسة، ويوجهون المعلمين باستمرار لتغيير ممارساتهم وفق التطورات التكنولوجية والعلمية، ووفق الظروف المحيطة، وظهر ذلك جليا في ظل جائحة كورونا، حيث درب مديري المدارس معلميه على مهارات البرامج التعليمية للتعلم عن بعد مثل برنامج Teams، وشجعوا المعلمين على استخدامها، ولدى مدير المدرسة أيضا في الظروف الطبيعية خطط وسجلات للتخطيط والمتابعة للتدريب والنمو المهني للمعلمين، مما يساعد في رفع كفاياتهم التدريبية وتطورهم المهني، وتفسر نتيجة مجال التأثير والتأثر ومجال تفويض السلطات بالرتبة الأخيرة، في أن مدير المدرسة أحيانا يتخوف من إعطاء المعلمين حق التصرف في بعض المواقف، واتخاذ القرار المناسب، وذلك لاعتقاده بمحدودية خبراتهم في حسن التصرف في المواقف الطارئة، خاصة إن كان هناك مواقف مرّ بها المعلم، ثبت لمدير المدرسة بأن المعلم لم يحسن التصرف بها، مما يؤدي إلى عدم ثقة المدير بتصرفات المعلمين، وعدم منحهم حرية التصرف، فينعكس ذلك على تصرفات المعلمين اتجاه مديرهم، ويصبح تأثير المدير فيهم ليس بالمستوى المطلوب، ويمنعهم ذلك من التأثير به، و الاكتساب منه، والافتناع بأرائه. وبالنظر

إلى نتيجة كل مجال من مجالات استبانة التمكين الإداري يظهر للباحثة أن نتيجة المجال الأول وهو التدريب والنمو المهني جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة جدا وبالرتبة الأولى في هذا المجال، على الفقرة (1) التي تنص على ( تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم .)، ويعزى ذلك لحرص مديري المدارس على استخدام التكنولوجيا في التعليم باعتبارها لغة العصر، وازدياد ذلك في ظل جائحة كورونا.

وجاءت نتيجة المجال الثاني التأثير والتأثير بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة على جميع فقرات المجال . وجاءت نتيجة المجال الثالث الاتصال بدرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأولى في هذا المجال وبدرجة كبيرة جدا، الفقرة (22) التي تنص على (التأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين .) وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يهتم بعقد اجتماعات دورية للمعلمين، واجتماعات لجان المبحث، واجتماعات الأسر الصفية على مستوى المدرسة، واجتماعات لجان الإذاعة والنشاط الكشفي واللجان العلمية والثقافية والزيارات التبادلية، بالإضافة إلى ووش عمل داخل المدرسة، ويتابع ذلك باستمرار، والذي يساهم بشكل فعال في تبادل الآراء والخبرات بين المعلمين، وخلق جسور تواصل بينهم.

وجاءت نتيجة المجال الرابع تفويض السلطة بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة على جميع فقرات المجال . وجاءت نتيجة المجال الخامس العمل الجماعي بدرجة كبيرة، وجاءت في الرتبة الأولى في هذا المجال وبدرجة كبيرة جدا، الفقرة ( 32) التي تنص على (بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة )، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يحرص على توزيع المهام بين المعلمين وفق رغباتهم وقدراتهم التزاما بتوجيهات وزارة التربية والتعليم، مما يساهم في عمل المعلمين بشكل تكاملي كفريق واحد، كما يطلع مدير المدرسة معلميه على أهداف المدرسة المشتركة التي توجه جهودهم نحوها، وتحثهم على التعاون بفاعلية لتحقيقها بأقل وقت وجهد وتكلفة، وهذا أيضا يساهم في بث روح التعاون بين المعلمين وتوحيد جهودهم. وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للعينة الكلية للدراسة الحالية، وهي أن درجة التمكين الإداري جاءت بدرجة كبيرة، مع دراسة الطعاني والسويبي(2013) التي أظهرت أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام في السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وذلك لأهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس، وتبني وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

لأساليب جديدة تشجع على تمكين العاملين بصفة عامة ومديري المدارس بصفة خاصة، ويظهر من خلال الأنظمة والتشريعات التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في مجال التمكين الإداري، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة موجبة قوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الدمام، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس بازدياد التمكين الإداري لديهم، مما يعزز الإهتمام بالتمكين الإداري، فممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح مديري المدارس صلاحيات الإدارة الذاتية ، يزيد من الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة السعيد والرشايدة ( 2020 ) التي أشارت أن درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الكويت جاء بمستوى مرتفع، وذلك لأن وزارة التربية والتعليم تفوض مديري المدارس صلاحيات كبيرة تؤدي إلى التمكين الإداري لهم، مثل صلاحيات الإجازات الطارئة، بالإضافة إلى التشريعات التربوية التي تساعد على التمكين الإداري لمديري المدارس، وأيضاً لدى مديري المدارس الخبرة والمعرفة الكافية لأداء أعمالهم، ويعملون مع فريقهم بروح الفريق الواحد، ودراسة التويجري(2016) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن بدرجة تمكين كبيرة، وذلك لأن الإدارات العليا تتيح لمديري المدارس الثانوية الحرية الكافية لأداء أعمالهم بالشكل الذي يروونه مناسباً، وتمنح الإدارات العليا في الرياض مديري المدارس صلاحيات تفويض السلطة، الذي يساهم في زيادة قدرتهم على إنجاز أعمالهم المدرسية في ظل المرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عبد النعيم ( 2021 ) التي توصلت إلى أن التمكين الإداري لدى معلمي مدارس المرحلتين الإعدادية والثانوية في أسوان جاء بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك تفويضاً لبعض السلطة والصلاحيات للعاملين داخل المدارس، وأن هناك ممارسة للعمل الجماعي بين المعلمين ولكن يحتاج إلى بعض التدعيم، ودراسة الأسمرى(2019) التي توصلت إلى أن درجة التمكين الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة متوسطة، ويعود ذلك لعدم اهتمام الاتحاد السعودي لكرة القدم بعملية التدريب المهني للعاملين فيه، إذ لا توجد خطة لتدريبهم، ولا يعطي الاتحاد اهتماماً معنوياً أو مادياً لجهود العاملين، لعدم وجود نظام حوافز محدد، ولا يوجد منظومة اتصال

متكاملة تسهل عملية الاتصال بين العاملين، ولا يستفاد من التقنيات الحديثة بصورة كبيرة، ولا توجد قاعدة معلومات لدعم اتخاذ القرارات، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة موجبة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، وبالإمكان زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين بلجان الاتحاد السعودية لكرة القدم بزيادة تمكينهم الإداري، ويرجع ذلك إلى أن التمكين الإداري يزيد من فرص مواجهة العاملين للمشكلات والإبداع في حلها، وأن العامل يشعر بمسؤوليته عن العمل وتحسينه، فيجتهد في تطويره، والاستفادة من المستجدات والتطورات. ودراسة خلف الله (2017) التي أظهرت استجابة مديري المدارس الثانوية بفلسطين على مقياس التمكين الإداري جاء بنسبة مئوية (60.5%) وهي نسبة متوسطة، وذلك لأن تفويض السلطة والتدريب لمديري المدارس لم يصل للمستوى المطلوب، كما أن هناك ضعف في نظام التحفيز في المدارس الحكومية، ودراسة النويقة وآخرون (2013) التي أظهرت أن التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة، وذلك لاهتمام جامعة الطائف بتحفيز العاملين وتدريبهم، وتفويض السلطة ليس بالمستوى المطلوب، ودراسة عبود ودنان (2016) التي أظهرت بأن مديري المدارس الإعدادية ومديراتها في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى مقبول من التمكين الإداري من وجهة نظر المشرفين الإداريين، وهذا دليل واضح على مدى تحلي المديرين بقدرات كافية لأداء أعمالهم، مثل القدرة على الإقناع، وامتلاك المعرفة، وحرية التصرف.

وتعزى نتيجة درجة التمكين الإداري في الدرجة الكلية للعيينة الكلية أنها جاءت بدرجة كبيرة إلى توجهات وزارة التربية والتعليم إلى اللامركزية في القرارات، والتي انعكس أثرها على ممارسات مديري المدارس في مدارسهم، بالإضافة إلى إعطاء مديري المدارس بعض صلاحياتهم، في مجال تأهيل المعلمين والإشراف عليهم والتحفيز والمشاركة في صنع القرار والمشاركة في الأنشطة على جميع المستويات.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟

بينت النتائج ان درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت كبيرة للعينة الكلية، وكان في الترتيب الأول مجال المرونة الفكرية، والترتيب الثاني الأصالة ، وفي الترتيب الثالث مجال الحساسية للمشكلات، وفي الترتيب الرابع مجال الطلاقة الفكرية، وتفسر نتيجة مجال المرونة الفكرية بالرتبة الأولى، وذلك لأن مدير المدرسة يعتبر نفسه المسؤول الأول عن توجيه المعلمين وإرشادهم وتطورهم المهني، باعتباره مشرف مقيم في المدرسة، لذا عليه أن يقدم أفكارا متنوعة في جميع جوانب العمل تساعد المعلمين على اختلاف قدراتهم ورغباتهم في تطورهم المهني، وإبداعهم المدرسي، دون أن يتعصب لفكرة ما، فهو لا يعمل لوحده، وإنما يعمل ضمن فريق مدرسي متكامل، وأيضا يحفز مدير المدرسة على تنويع الأفكار وذلك للحصول على رضى جميع المعلمين على اختلاف خصائصهم ورغباتهم وقدراتهم، وهو أمر ضروري في تحقيق الإبداع لدى المعلمين، بالإضافة إلى أن تنويع الأفكار يترتب عليه تنوع في المهام، مما يسهل توزيع المهام وفق الرغبات والقدرات. وتفسر نتيجة مجال الطلاقة الفكرية بالرتبة الأخيرة في أن مدير المدرسة يتخوف أحيانا من توليد أفكار كثيرة في وقت قصير، تحسبا من الوقوع في الخطأ، خاصة إن لم يكن لديه الخبرة الكافية في إدارة اجتماعات المعلمين، ومهارات المناقشة والحوار والعصف الذهني. وبالنظر إلى نتيجة كل مجال من مجالات استبانة الإبداع الإداري، يظهر للباحثة أن نتيجة المجال الأول الطلاقة الفكرية جاء بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة جدا وبالترتيب الأول في هذا المجال للفقرة (7)، التي تنص على (اقتراح بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية)، والسبب يعود في ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم قدرة على اقتراح بدائل، نتيجة خبرتهم في الميدان التربوي كمعلم لمدة ثمانية سنوات على الأقل قبل توليهم منصب مدير مدرسة، أو بسبب دورات التأهيل والتمكين التي ينسب لها مدير المدرسة في بداية توليه منصبه، أو بسبب مشاركته الفريق المدرسي في حل مشكلات المدرسة، مما يمكّن مدير المدرسة من اقتراح عدة بدائل من خبرات زملائه المتنوعة. وجاءت نتيجة المجال الثاني الأصالة بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة

كبيرة جدا وبالترتيب الأول في هذا المجال للفقرة ( 20 ) والتي تنص على (تشجيع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية)، وتعزى هذه النتيجة إلى زيادة الاهتمام في الأعمال الإبداعية وفق الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، والذي ينعكس على اهتمام وأهداف قسم الأنشطة في المديرية، والتي بدورها تؤثر في ممارسات مدير المدرسة في المدرسة، وتصبح هدف أساسي يتابعه هو شخصيا كمشرف مقيم في المدرسة، وأيضا متابعة الأقسام المسؤولة في المديرية من قسم الإدارات المدرسية وقسم الرقابة وقسم الأنشطة للأعمال الإبداعية في المدارس تحت مديري المدارس على الاهتمام بالأعمال الإبداعية في مدارسهم، كما أن اعتماد الأعمال الإبداعية كمتطلب أساسي في تقييم مدير المدرسة والمعلم وتميزهما، جعل كلاهما يولي اهتماما كبيرا بالأنشطة الإبداعية، والتشجيع عليها، وجاءت نتيجة المجال الثالث المرونة الفكرية بدرجة كبيرة، وجاءت بدرجة كبيرة في الرتبة الأولى في هذا المجال الفقرة ( 25 ) التي تنص على (توظيف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المتشابهة)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يدرك أهمية الخبرات السابقة في مواجهة المواقف، في أقل وقت وجهد وتكلفة، بالإضافة إلى أن استخدام الخبرات السابقة في المواقف المتشابهة تجنبه الوقوع في تبعات غير متوقعة للمشكلات. وجاءت نتيجة المجال الرابع الحساسية للمشكلات بدرجة كبيرة، وكانت الدرجة كبيرة وبالترتبة الأولى على الفقرة ( 34 ) والتي تنص على أن (المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات)، ويعود السبب كما علقنا سابقا على الفقرة السابعة في استبانة الحكمة الإدارية إلى خبرات المدير السابقة كمعلم لمدة لا تقل عن ثماني سنوات، ثم خبراته كمدير مدرسة، ودورات التأهيل والتمكين، ومشاركته للفريق المدرسي في حل المشكلات وتبادل الخبرات. وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للعيينة الكلية للدراسة الحالية وهي أن درجة الإبداع الإداري جاء بدرجة كبيرة، مع دراسة خلف الله (2017) التي أظهرت أن استجابات مديري المدارس بفلسطين على مقياس السلوك الإبداعي بنسبة مئوية ( 70.9% ) وهي درجة كبيرة، وذلك نتيجة إلى حساسية المشكلات التي يعيشها مديري المدارس في المدارس الثانوية، تهتم وزارة التربية والتعليم بتنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة التوجيهي(2016) التي توصلت أن درجة الإبداع لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت

بدرجة كبيرة، حيث يتمتع الكثير من مديري المدارس بسمة الإبداع في ظل ممارسة التمكين الذي ساهم في تخفيف الأعباء على مديري المدارس، مما ساعد في الارتقاء بمهاراتهم من خلال التدريب المستمر، ودراسة الشمري (2016) التي أشارت أن درجة الإبداع الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل جاء بدرجة كبيرة، وذلك لتبني القادة الأكاديميين في جامعة حائل اتجاهات نحو التغيير، وابتكار أساليب جديدة في العمل بتحقيق التميز، بالإضافة إلى قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة، والاستفادة من الأخطار. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الأسمري (2019) التي توصلت أن درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في لجان الاتحاد السعودي لكرة القدم جاء بدرجة متوسطة، وذلك لأن الإدارة تخاف من تطبيق الأفكار الجديدة، فلا يقدم الاتحاد طرق جديدة لتنفيذ العمل، ولا تتوفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، مما يقلل من قدرة العاملين على تطبيق أساليب جديدة بالعمل لإنجاز الأعمال بأسلوب متطور، وبمستوى إبداع مرتفع. ودراسة عبود ودنان (2016) التي أشارت أن مديري المدارس الإعدادية ومديراتها في محافظة بغداد يتمتعون بمستوى مقبول من الإبداع الإداري، وهذا يدل على مدى تحلي المديرين والمديرات بقدرات أساسية للإبداع الإداري، مثل الحساسية للمشكلات، والمرونة.

وتعزى نتيجة درجة الإبداع الإداري في الدرجة الكلية للعيينة الكلية أنها جاءت بدرجة كبيرة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم في ترسيخ ثقافة الإبداع في العمل المدرسي، من خلال تنظيم مسابقات للأنشطة الإبداعية، والتشجيع على المشاركة في المسابقات الوطنية والعالمية، وتشجيع المشاركة في المبادرات، وتقديم الحوافز للفائزين، بالإضافة إلى متابعة المديرين ودعمها لهذه النشاطات في المدارس، وأيضا زيادة صلاحيات المدير كمشرف مقيم في المدرسة، يساهم في تحسين درجة الإبداع للمعلمين وللطلبة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

ما العلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ وما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

بينت النتائج المتعلقة بالشق الأول من التساؤل: ما العلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين؟ ما يلي:

-وجود علاقة دالة إحصائية بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وأظهرت النتائج أن الحكمة الإدارية تؤثر في الإبداع الإداري، ويؤثر الإبداع أيضا في الحكمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة إبراهيم (2021) التي أظهرت أن تنمية التفكير المستند للحكمة لدى الطلبة له أهمية كبيرة في تحسين قدرات الطلبة على إنتاج أفكار جديدة، وتحسين مستواهم الإبداعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2018) التي بينت أهمية الحكمة لدى المرشد الاجتماعي في معالجة المشكلات المدرسية بطرق إبداعية، بينما ذكر الجيزاوي ومسعود (2019) في دراسته التي أجراها على طلبة الصف الثاني عشر لتنمية التفكير الإبداعي والحكمة لديهم، أن الإبداع هو أحد أهم مكونات الحكمة.

-توجد علاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري، حيث تؤثر الحكمة الإدارية في التمكين الإداري، وأيضاً يؤثر التمكين الإداري في الحكمة الإدارية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الذيابي (2017) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة التفكير القائم على الحكمة بين الأفراد، لا سيما ذوي المستويات العليا من التعليم، حيث يساهم في تمكينهم لقيادة المؤسسات، وأن توكل إليهم مهمات قيادية متنوعة.

-توجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، حيث يؤثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري، ويؤثر الإبداع الإداري في التمكين الإداري وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبد النعيم (2021) التي أشارت أنه يوجد علاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري وأن زيادة درجة التمكين الإداري للمعلمين يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع الإداري لديهم، وذلك لأن المعلمين الممكّنين لا يشعرون بالملل من تكرار إجراءات إنجاز العمل، فالتمكين يتيح الفرصة أمام المعلمين للإبداع والابتكار في أداء أعمالهم، ودراسة سلامة (2016) التي

أظهرت وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي في شركة الاتصالات الفلسطينية، والبعد الأكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي هو بعد تحفيز العاملين، ودراسة خلف الله (2017) التي أظهرت علاقة ارتباطية طرية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، وذلك لارتباط التمكين الإداري مع الإبداع الإداري وظيفياً، وهذا يعني أن تحقيق مستوى من التمكين الإداري يوفر مناخاً لتنمية السلوكيات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، تفويض السلطة والتدريب والاتصال وحفز الموظفين كلها ممارسات تسهم في تحقيق مستوى من القدرة على حل المشكلات والمبادأة وتحمل المخاطرة إلى جانب التفكير الابتكاري. وتتفق مع دراسة عبود ودنان (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة بين الإبداع الإداري والتمكين الإداري فكلما كان الإبداع الإداري منفتحاً كانت هناك فرصة لتطبيق التمكين الإداري.

وفيما يتعلق بمناقشة الشق الثاني من التساؤل: ما أفضل نموذج بنائي يمكن التوصل إليه في ضوء هذه العلاقة؟

من خلال عرض النتائج واختبار النماذج البنائية تبين أن أفضل نموذج بنائي هو النموذج الرابع (التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري). وربما تعزى هذه النتيجة إلى أهمية أثر التمكين الإداري في كل من الحكمة الإدارية والإبداع الإداري، حيث يساعد التمكين الإداري على زيادة قدرة مديري المدارس في مجال الاتصال مع الآخرين والذي بدوره يؤثر إيجاباً في معالجة أمور المدرسة بحكمة، وهو القدرة على الاتصال أيضاً تؤثر في درجة الإبداع الإداري، حيث تساهم بشكل كبير في الانفتاح على الأفكار والأشخاص والخبرات، وهي بدورها تساهم في تحسين درجة الإبداع الإداري.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس

ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين في ضوء دراسة المتغيرات قيد الدراسة؟

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والدراسة الميدانية في الجانب الكمي والمقابلات في الجانب النوعي تم التوصل للتصور المقترح واشتماله على العناصر الأساسية في بناء التصورات وفق ما

أشارت إليه الدراسات السابقة ، مثل دراسة قوطة ( 2021 ) ودراسة سليمان ( 2015 ) ودراسة الجبر ( 2020 ) ودراسة الرفاعي (2013)، في تحديد مضمون التصور والعناوين الفرعية للتصور في هذه الدراسة، وساهمت نتائج العلاقات بين المتغيرات الثلاثة في هذه الدراسة، ووضع أفضل نموذج لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في ضوء التمكين الإداري كعامل وسيط بين الحكمة الإدارية والإبداع الإداري، في ترتيب أهمية الموضوعات في هذا التصور والربط بينها، إضافة إلى أن نتائج البيانات النوعية ساهمت في بناء محتوى هذا التصور .

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين .

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 \geq \alpha$  ) في الدرجة الكلية للحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري بين استجابات مديري المدارس على أدوات القياس الثلاثة واستجابات المعلمين، ولصالح مديري المدارس، وبحجم أثر متوسط، وهذا يعني أن المديرين من وجهة نظرهم، يرون أنفسهم أكثر حكمة وتمكيناً وإبداعاً مما يراه المعلمون فيهم من حكمة وتمكين وإبداع . وربما يعود ذلك إلى أن وجهات نظر المستجيبين في أنفسهم تكون مرتفعة في العادة مقارنة بوجهات نظر الآخرين فيهم، إذ من الصعب أن يعترف الشخص بقصور جوانب شخصيته وأدائه، وربما أن استجابات المعلمين تقيدت بما يظهر لهم عن مديرهم، بالرغم من وجود جوانب في شخصية المدير وممارساته وعمله لا تظهر للمعلمين . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرفاعي ( 2013 ) التي أشارت أن هناك فروق بين تصورات المديرين والمعلمين في مستوى تمكين المديرين، ولصالح المديرين، وذلك يرجع إلى إلمام المديرين باللوائح والقوانين الإدارية، وإدراكهم أسس ومبادئ الإدارة الحديثة أكثر من المعلمين، كما أن المديرين يحرصون في استجاباتهم على أن يظهروا بممارسة مهامهم الوظيفية بتقدير عال .

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى للنوع الاجتماعي عند المعلمين.

بينت نتائج التحليل ما يلي:

-توجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين ، وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة علي( 2016 ) التي أشارت إلى أن درجة الحكمة لدى الطلبة الذكور أكبر من الإناث، وأيضاً اتفقت مع دراسة (Ardelt( 2009)، بينما أشارت دراسة شاهين( 2012) أن درجة الحكمة لدى الإناث أكثر من الذكور، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الربيعي والشريدة( 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لاختلاف الجنس، وذلك يرجع لتكافؤ أساليب التنشئة الأسرية والانفتاح التقني للذكور والإناث، بخلاف الماضي الذي كانت تختلف فيه طبيعة تنشئة الذكور عن الإناث، وأيضاً دراسة Anderson(1999) التي أشارت أن درجة الحكمة لدى الطلبة لا يختلف باختلاف النوع، ودراسة سنان والغول(2021) التي أشارت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور تبعاً لمتغير الجنس.

-توجد فروق دالة إحصائية في درجة التمكين الإداري تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين ، وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الشمري( 2016) التي أشارت إلى أن درجة التمكين الإداري له علاقة ارتباط قوية مع الجنس. واختلفت مع دراسة سلامة( 2016) التي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس.

-توجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين ، وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة أبو قاعود( 2021) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبه عمان بالأردن للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وذلك أن الطبيعة السيكولوجية للمرأة تجعلها أكثر التزاماً واهتماماً للوصول إلى أعلى

درجات التميز، لإظهار نفسها أمام المجتمع بشكل لائق، وأيضاً دراسة الفداح والشلبي (2021) التي أشارت إلى وجود فروق في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قصبه عمان تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وذلك لطبيعة الإناث في إبراز الجوانب الإبداعية، وحبهن للاقتان والترتيب والنظام الذي يدفع للإبداع والتميز. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي (2021) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، وذلك يرجع إلى البيئة المجتمعية الكويتية، منحت فرصة الانفتاح على الإبداعات والابتكارات للذكور والإناث على حد سواء.

في ضوء ما سبق تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين في استجاباتهم على استبانة الحكمة الإدارية واستبانة التمكين الإداري واستبانة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ولصالح المعلمين الذكور، وبحجم أثر متوسط، وأن درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس أكبر من درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس من وجهات نظر المعلمين. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر احتكاكاً بالمجتمع، ولديهم خبرات متنوعة نتيجة احتكاكهم المباشر بالمجتمع، باعتبار أن معظم وقتهم يقضونه خارج المنزل، وينعكس ذلك على علاقاتهم، فيصبح لديهم رصيد من العلاقات التي تمكنهم من حل مشكلات مدرستهم بحكمة وتمكن وإبداع، بينما الإناث جل اهتمامها، ومعظم وقتها، ما بعد أوقات الدوام المدرسي في المنزل.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.  
بينت نتائج التحليل ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي عند المعلمين ، وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة سنان و

الغول(2021) التي أشارت أنه يوجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري

المدارس الثانوية في لواء ناعور يعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس فما دون، وذلك

لأن المعلمين الذين يحملون مؤهلات البكالوريوس فما دون يتميزون بالحماس والدافعية العالية، والرغبة

في أداء العمل، وإثبات ذواتهم، وأن أغلب المعلمين في المدارس الحكومية هم من حملة شهادة

البكالوريوس، لسهولة الحصول عليها من جهة مادية أكثر من الدراسات العليا. واختلفت هذه النتيجة مع

دراسة امحيدش وشريدة( 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مقياس الحكمة لدى طالبات

جامعة الملك خالد تعزى للمؤهل العلمي (دبلوم تربوي، جامعي)، وهذا يعني أن قابلية طلبة الجامعات

للاستفادة من البرامج التدريبية للحكمة بغض النظر عن مستوياتهم الدراسية.

- توجد فروق في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

عند المعلمين، وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة النويقة( 2013) التي أشارت أن هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العاملين في جامعة الطائف لدرجة التمكين الإداري تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة خلف الله( 2017) التي كشفت عن أنه لا يوجد

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتدريب الإداري لمديري المدارس، إلى

جانب الخبرة والممارسة لدى هؤلاء المديرين، مما يقلل من تأثير الاختلاف في المؤهل، ودراسة

سلامة(2016) التي أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن المديرين في الأغلب من ذوي الخبرة ولديهم معرفة وفهم واسع بأهمية

التمكين الإداري، مما يقلل تأثير المؤهل.

- توجد فروق في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين وبحجم أثر متوسط، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة المعاينة (2014) التي أشارت إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، نتيجة سعة اطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الإدارة وفي حل المشكلات التي تواجههم، وهم أكثر قدرة على الاتصال مع غيرهم وهم أكثر رغبة في تطبيق النظريات الإدارية التربوية التي تعلموها في مجال العمل، لذلك هم يتجهون إلى السلوك الإبداعي أكثر من غيرهم. واختلفت مع دراسة خلف الله (2017)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى السلوك الإبداعي باختلاف متغير المؤهل، ويرجع ذلك إلى أن الإبداع الإداري يغلب عليه تأثير السمات والقدرات الشخصية لمدير المدرسة، فقد يكون المرء مبدعا في مجال ما دون حصوله على مؤهل يوازي ذلك المستوى من الإبداع، وقد يكون الأمر بالعكس تماما. في ضوء ما سبق تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين ولصالح أعلى من بكالوريوس، وبحجم أثر متوسط، وهذا يعني أن المعلمين من حملة أعلى من بكالوريوس يرون في مديري المدارس حكمة إدارية وتمكنا إداريا وإبداعا إداريا أكبر من المعلمين من حملة أقل من بكالوريوس. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من حملة بكالوريوس فأعلى مؤهلهم العلمي في الأغلب هو مؤهل تربوي، والذي يشمل موضوعات تربوية، والتي تساعد المعلمين على الفهم الصحيح لممارسات مدير المدرسة، والحكم عليها بدقة ووضوح ومصداقية.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند المعلمين.

بينت النتائج ما يلي:

1- توجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى

لمتغير الخبرة عند المعلمين، وبحجم أثر قليل، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة سنان والغول (2021)

التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس

الثانوية في لواء ناعور تعزى لمتغير الخبرة ولصالح 5-10 سنوات، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة

علي (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحكمة المعرفية لدى

معلمي مدينة الخارجة تعزى لمتغير الخبرة.

2- توجد فروق في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند

المعلمين، وبحجم أثر قليل، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خلف الله (2017) التي كشفت عن وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس لدرجة التمكين الإداري لديهم تعزى لمتغير

سنوات الخدمة، لصالح سنوات الخدمة الأكثر، وذلك لأن سنوات الخدمة في مجال العمل الإداري تتيح

لمدير المدرسة الفرصة لتطوير المهارات الإدارية وتدعيم العلاقات المهنية بما يحقق فرصاً أكبر لتعزيز

جوانب التمكين الإداري. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة النويقة (2013) ودراسة سلامة (2016) التي

أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لمتغير الخبرة.

3- توجد فروق في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة عند

المعلمين، وبحجم أثر قليل، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة أبو قاعود (2021) التي أشارت إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة أكثر من 20 سنة، ولذلك على وزارة

التربية والتعليم في الأردن تقديم دورات تقنية عالية الجودة عن استراتيجيات الإبداع الإدارية وممارسته

وذلك لتعويض المديرين الذين لا يمتلكون الخبرات العالية، ليتلقوا المعارف والخبرات التي قد حصل عليها أصحاب الخبرات العالية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القداح والشليبي (2021) التي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء قسبة عمان يعزى لمتغير الخبرة، وذلك لأن الإبداع الإداري سمة للمدير الناجح فكلما زادت الخبرة تنوع استخدام أساليب جديدة لتحسين مستوى أداء المدرسة وفعاليتها وزيادة جودة مخرجاتها. في ضوء ما سبق تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين ولصالح أصحاب الخبرة الأعلى، وبحجم أثر قليل، وأن المعلمين من أصحاب الخبرة الأعلى يرون في مديري المدارس حكمة إدارية وتمكناً إدارياً وإبداعاً إدارياً أكبر مما يراه المعلمون من أصحاب الخبرة الأقل. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات العالية من المعلمين لديهم تجارب متعددة واجهتهم في عملهم التربوي، مما يؤثر في زيادة الوعي لديهم، وزيادة تفهمهم لعمل مدير المدرسة وتقييمه بشكل صحيح.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها وتبعاً لمتغيراتها توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات يمكن تصنيفها وفق متغيرات الدراسة إلى:

#### 1- التوصيات المتعلقة بالحكمة الإدارية وهي:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس والسكرتاريا، في كيفية بناء قاعدة بيانات إلكترونية في مدارسهم، وكيفية استثمارها في اتخاذ قرارات رشيدة، والحكم الرشيد، بسبب حصول مجال الحكم الرشيد على المرتبة الأخيرة.
- إجراء دراسات بحثية في مجال الحكمة الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية واتخاذ القرار.

## 2- التوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري وهي:

- عقد دورات في موضوع تفويض السلطة، التأثير والتأثير، بسبب حصول مجال تفويض السلطة، والتأثر والتأثير على المرتبة الأخيرة.
- ضرورة توسيع صلاحيات مدير المدرسة، والتوجه فعليا نحو اللامركزية.
- توفير تسهيلات إدارية مناسبة لمديري المدارس، تساهم في زيادة فاعلية التمكين الإداري لدى مديري المدارس.

## 3- التوصيات المتعلقة بالإبداع الإداري وهي:

- ضرورة مراعاة المسؤولين تحسين بيئة المدارس من خلال توفير الاحتياجات اللازمة لإبداع مديري المدارس، بسبب حصول مجال الطلاقة الفكرية على المرتبة الأخيرة.
- تدريب مديري المدارس على الطلاقة الفكرية، من خلال تدريبهم بأسلوب دراسة حالة، بسبب حصول مجال الطلاقة الفكرية على المرتبة الأخيرة.

## 4- التوصيات العامة

- تدريب مديري المدارس في ضوء التصور المقترح في هذه الدراسة.
- مراعاة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس بما يناسب احتياجات نموهم المهني وخبراتهم.
- الاهتمام باختيار مديري مدارس مؤهلين، وتنطبق عليهم شروط معينة مثل المؤهل العلمي والخبرة.
- تعديل الوصف الوظيفي لمديري المدارس في ضوء متغيرات الدراسة الثلاثة.

## المراجع العلمية

### المراجع العربية

#### القرآن الكريم

إبراهيم، تامر محمد عبد الغني ( 2018). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية التفكير القائم على الحكمة لتحسين

عملية التقدير في الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الاختصاصيين الاجتماعيين بالمجال

المدرسي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 3(59)، 467-509.

إبراهيم، خالد أحمد عبد العال ( 2021). التفكير المستند للحكمة والتفكير الإيجابي كمنبئات بالمتابعة

الأكاديمية لدى طلاب الدراسات العليا. *مجلة كلية التربية*، (34)، 314-346.

إبراهيم، لبيب عبد العزيز ( 2012). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من

وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين. *مجلة كليات التربية*، (12)، 205-254.

أبو العلا، هالة سعيد عبدالعاطي. ( 2020 ). برنامج تنموي قائم على توظيف المحطات العلمية المدمجة

وتأثيره على التفكير المستند إلى الحكمة وبعض المهارات الموجهة نحو المستقبل في ضوء استشراف

كفاءات القرن الحادي والعشرين لدي طالبات كلية التربية النوعية جامعة الإسكندرية. *دراسات عربية*

*في التربية وعلم النفس*، (128)، 303-360.

أبو قاعود، غادة حسن محمد علي(2021). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبة عمان بالأردن

للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(38)، 23-47.

أحمد، ناهد فتحي ( 2012). الذكاء الثقافي وعلاقته بالحكمة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية: صيغة

مصرية من مقياس الذكاء الثقافي. *مجلة دراسات عربية*، 11(3)، 419-467.

الأسمرى، علي محمد سعيد ( 2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بلجان الاتحاد

السعودي لكرة القدم. *مجلة القراءة والمعرفة*، (214)، 173-206.

- امحديش، أحمد صالحه والشريدة، محمد خليفة (2020). أثر برنامج تربوي قائم على التفكير التأملي في تنمية الحكمة لدى طالبات جامعة الملك خالد بمدينة أبها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 427-449.
- امحمد، بوزيان طميمة (2012). *التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل Lisrel*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- بخيت، حسين محمد حسين (2020). الحكمة والوعي بالذات لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي: دراسة تنبؤية مقارنة. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 30 (107)، 123 - 176 .
- بركات، سوسن حامد (2020). الحكمة وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية. *مجلة الدراسات النفسية المعاصرة*، 2(1)، 1-24.
- بوزيد، سليمة (2020). استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الإنسانية*، 20(1)، 517-531.
- التويجري، أريج بنت محمد عبد العزيز (2016). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، 64(4)، 1-33.
- الجاموس، نسرين إبراهيم، كحيل، أمل (2020). الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار: دراسة ميدانية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية*، 42(3)، 131 - 166.
- جير، رجاء صدام ونمر، سهام كاظم (2020). نكاه الحكمة وعلاقته بأساليب التعلم لدى طلبة الجامعة. *حوليات آداب عين شمس*، 48، 25-53.
- الجبر، سلطان سليمان (2020). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(14)، 138-156.

الجزاوى، صبري إبراهيم عبد العال ومسعود، عبد الرحمن محمد عبد الرحمن (2019). فاعلية وحدة تعليمية قائمة على استراتيجيات التفكير المتشعب في تدريس التاريخ لتنمية التفكير الإبداعي والحكمة لدى طلاب الصف الثاني الثانوي. *مجلة كلية التربية، 30(120)*، 89-136.

حبيب، مجدي عبد الحكيم (2018). مفهوم الحكمة: المدخل السيكولوجي، المتطلبات والأسس النظرية. *المؤتمر السنوي العربي الثالث عشر - الدولي العاشر، جامعة المنصورة، 94-73*.

الحسن، هدى أحمد علي (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظرهن. *مجلة البحث العلمي في التربية، 20(7)*، 507-562.

حسن، سعاد جابر محمود (2021). فاعلية برنامج تدريب عن بعد في تنمية مهارات التدريس من أجل الحكمة لدى معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية. *مجلة كلية التربية، 18(103)*، 612 - 698.

حسن، يوسف حسن عثمان (2021 أ). التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بوصة فلسطين. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، 52(52)*، 285-322.

حسن، يوسف حسن عثمان (2021 ب). دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذات القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الفلسطينية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات، 54(54)*، 23-58.

حلمي، أمنية حسن محمد (2022). تنمية الحكمة كمدخل لتعديل المعتقدات اللاعقلانية لدى مرتفعي الضغوط الأكاديمية من طلاب الجامعة. *المجلة التربوية، 93*، 1721-1783.

الخطيب، وليد حسن عاشور حسن (2017). العلاقات السببية بين العوامل الخمسة للشخصية والحكمة والهناء النفسي لدى طلاب الجامعة. *مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، 41(4)*، 282-321.

خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري الم دارس الثانوية بفلسطين. *المجلة التربوية، 1(123)*، 301-253.

- دراغمة بتول يوسف (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الذيابي، قصي عجاج سعود(2017). التفكير القائم على الحكمة لدى طلبة الدراسات العليا في كلية التربية. مجلة الأستاذ، 1(22)، 465-512.
- الراوي، ميسون ظاهر رشاد(2018). قياس الحكمة لدى طلبة قسم الارشاد في كلية التربية الأساسية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (28)، 175-189.
- الربيعي، محمد أحمد والشريدة، محمد خليفة (2021). العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والحكمة لدى عينة من طلبة جامعة أم القرى في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(29)، 64-39.
- الرشدي، أحمد عبيد سويد مساعد (2021). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت للتمكين الإداري وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. الثقافة والتنمية، 20(161)، 1-46.
- رفاعي، عقيل محمود محمود (2013). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين: تصور مقترح في ضوء مهام ومسئوليات مدير المدرسة. مستقبل التربية العربية، 20(86)، 339-414.
- زكي، هناء محمد (2018). درجة الحكمة والدافعية الأخلاقية والعلاقة بينهما لدى عينة من طلبة الجامعة. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 28(98)، 361-408.
- زمار، سوزان زهير (2021). درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملین فيها: عينة من مدارس مدينة طرابلس-شمال لبنان. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 3(12)، 368-385.

- السبيعي، تهاني محسن (2021). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، *مجلة الطفولة والتربية*، جامعة الإسكندرية، 13(46) 495-533.
- السعد، يحيى مجيد محمد والدوري، زكريا مطلق (2018). أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- السعيد، عبد العزيز هلال فراج رويحي والرشايدة، نايل سالم فلاح (2020). درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة مؤتة، الأردن.
- سلامة، سلامة محمد وليد (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2(6)، 15-54.
- سليمان، ظلال محمد عادل (2015). تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات العالمية. *مجلة المعرفة التربوية*، 3(5)، 211-253.
- سنان، إيمان محمد حسن والغول، كاظم عادل (2021). درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شاهين، هيام صابر صادق (2012). إسهام كل من الذكاء الاجتماعي وأحداث الحياة الضاغطة في التنبؤ بالحكمة لدى معلمي مدارس التربية الفكرية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 13(3)، 495-530.
- الشريدة، محمد خليفة (2015). مستوى التفكير ما وراء المعرفي والحكمة لدى عينة من طلبة الجامعة والعلاقة بينهما. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(4)، 403-415.

الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش (2016). درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة

حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم. *المجلة التربوية*، (44)، 2-42.

الصعوب، إسماعيل محمود عمر (2018). البناء العملي لمقياس الحكمة وفقا لنظرية القياس الكلاسيكية.

رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

صقر، السيد أحمد محمود وأبو خشبة، السعيد عبد اللاه إبراهيم وزايد، أمل محمد أحمد (2019). التفكير

القائم على الحكمة وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس. *مجلة كلية التربية*، 19(1)، 143-

169.

الصومالي، صباح بنت عبد الله وزكي، خديجة محمود وباجنيد، أريج عبد الله (2020). دور القيادة

الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة

بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 28(3). 234-

261.

الطعاني، حسن أحمد والسويدي، عمر سلطان (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *دراسات العلوم التربوية*،

20(1)، 305-327.

طوهري، علي أحمد يحيى (2020). الحكمة في الحياة وعلاقتها بالرضا المهني والنفسي لدى المرشد

المدرسي بمدارس إدارة تعليم جازان. *دراسات تربوية نفسية*، (106)، 257-296.

عاشور، أحمد حسن محمد، وسالم، رانيا محمد محمد (2021). تباين الضغوط النفسية وأساليب اتخاذ القرار

بتباين درجة الحكمة والنوع لدى معلمي التربية الخاصة. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 31(112)،

1-58.

عبد الجبار، عبد المريد، منصور، محمد السيد (2016). دور كل من الصمود النفسي والحكمة في التنبؤ

بالرضا عن الحياة لدي الراشدين. *حوليات مركز البحوث والدراسات النفسية*، 12(3)، 1-93.

- عبد الرزاق، محمود محمد محمد والنجار، سميرة، أبو الحسن عبد السلام وإبراهيم، فيوليت فؤاد (2020).  
فاعلية برنامج إرشادي في تنمية التفكير القائم على الحكمة لدى الطلاب المتفوقين دراسيا بالمرحلة  
الثانوية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (36)، 30-51.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد (2021). التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة  
نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان. *مجلة الإدارة التربوية*، 8(30)، 43-211.
- عبود، علي موجان ودنان، علي تامر (2016). الإبداع الإداري بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس  
الإعدادية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (126)، 153-186.
- علي، أحمد رمضان محمد (2016) استراتيجية الحكمة المعرفية والتقدير الثقافي الذاتي في ضوء بعض  
المتغيرات لدى معلمي مدينة الخارجة. *مجلة التربية*، 2(171)، 254-306.
- العنزي، عبدالله بن عبد الهادي سليم (2020). الحكمة الشخصية وعلاقتها بالتسامح النفسي لدى طلبة  
جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 21(2)، 465-501.
- العبد، جلال نافل سلام شيخ، سلامة، أشرف عبد العزيز محمد، الصوفي، أشرف سليمان حميد (2021).  
القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في  
قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 14(1)، 1-16.
- العبدروس، أغادير بنت سالم (2019). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق استقلالية جامعة أم القرى في ضوء  
تطبيقاتها العملية عند عمر بن الخطاب رضي الله عنه. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 1(184)،  
205-240.
- غبريال، طلعت منصور وعبد العزيز، عبد العزيز محمود وعبد، محمد إبراهيم (2016). الخصائص  
السيكومترية لمقياس الحكمة في الحياة. *مجلة الإرشاد النفسي*، ع48، 231-250.

- الغنامي، فاطمة حمدي والزهراني، حنين والخضير، رشا ودراج، سميرة والرعي، عائشة وهاني، لبابة (2021). الخصائص السيكومترية لمقياس سمة الحكمة للراشدين في المجتمع السعودي. *مجلة العلوم التربوية*، 29(2)، 479-512.
- فتحي، فتحي توفيق (2022). تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة. *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة*، 37(1)، 253 - 281.
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية*، 36(7)، 75 - 111.
- القحاح، محمد إبراهيم محمد والشلبي، إيمان مفضي أحمد (2021). درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قسبة عمان. *دراسات العلوم التربوية*، 8(3)، 454-466.
- القرعان، رندا فواز والشقران، رامي بن ابراهيم بن عبد الرحمن (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*، 6(1)، 112-129.
- قوطة، مروة ماهر (2021). تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية. *مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد*، 36(36)، 77-116.
- الكبيسي، فواز جاجان قندو والهوامله، ماهر شفيق (2017). مستوى مهارات التفكير المستندة إلى الحكمة لدى معلمي التربية الإسلامية في الأردن. *رسالة ماجستير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن*.
- محمد، لطيفة شريف سيد، والعنزي احمد سلامة (2020). درجة توافر مهارات الاتصال الداعمة للإبداع لدي رؤساء الأقسام العلمية في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 21(7)، 31-53.

محمد، محمد فكري(2017). تمكين العاملين وعلاقته بالإبداع الإداري داخل المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية. *المجلة العملية للبحوث والدراسات التجارية*، 31(3)، 743-792.

محمود، سماح محمود إبراهيم ( 2016). النمذجة البنائية للعلاقات بين الحكمة والذكاء الأخلاقي والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي لدى طالبات المرحلة الجامعية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس* ، (76)، 69-109.

المدني، معن بن محمد (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية. *مجلة التربية*، 181(3)، 299 - 362.

مرشود، جمال محمد ومربوع، سحر سعيد (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 20(3)، 468-499.

المرشود، جوهرة صالح (2020). الإسهام النسبي لأبعاد الحكمة في التنبؤ باليقظة العقلية ومهارات فعالية الحياة لدى طالبات جامعة القصيم. *مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز-الآداب والعلوم الإنسانية* ، (9)28، 1-45.

المرعي، سمية طه خالد ( 2015). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقته بدرجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2014). درجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15(4)، 541-581.

المومني، هنادة ماجد أحمد والنعمي، محمد عبد العال(2011). مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. رسالة غير ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

النشمي، مراد محمد والدعيس، هدى أحمد ( 2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 29، 181-199.

النويقة، عطا الله بشير عبود والشوابكة، عدنان عواد ووداعة الله، مجدي عثمان ( 2013). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في جامعة الطائف. *مجلة جامعة الطائف-الأداب والتربية*، 2(9)، 13-53.

الهبارنة، سعد كريم ( 2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية: الدور الوسيط للحكمة: مراجعة نظرية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 12(1)، 48-62.

الهروط، شذا علي(2018). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر المعلمين في محافظة مادبا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الوزرة، عبدالله بن محمد( 2018). واقع التمكين الإداري لدى المدراء بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بولائهم التنظيمي. *مجلة التربية*، 18(2). 1167-1220.

ياسين، حمدي محمد، ومرزوق، سومية محمد ( 2018). الحكمة والوعي بالذات محددات لكفاءة معلمي المرحلة الثانوية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 5(19)، 211 - 235.

### المراجع الأجنبية

- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 98-105.
- Alfadli, M. A., & Al-Mehaisen, S. M. (2019). The Reality of Administrative Empowerment among the Recently Employed Administrators in the Intermediate Schools. *International Education Studies*, 12(6), 120-133.

- Anderson, B. J. (1999). Development of wisdom-related knowledge in adolescence and young adulthood. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 1–6503.  
[http://myaccess.library.utoronto.ca/login?url=https://search.proquest.com/docview/619435799?accountid=14771%0Ahttp://bf4dv7zn3u.search.serialssolutions.com?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/PsycINFO&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:ke](http://myaccess.library.utoronto.ca/login?url=https://search.proquest.com/docview/619435799?accountid=14771%0Ahttp://bf4dv7zn3u.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/PsycINFO&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:ke)
- Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25(3), 275–324.
- Ardelt, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, 47(5), 257–285.
- Ardelt, M. (2009). How similar are wise men and women? A comparison across two age cohorts. *Research in Human Development*, 6(1), 9–26.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 75–81.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122.
- Birren, J. E., & Fisher, L. M. (1990). *The elements of wisdom: Overview and integration. Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 317–332).
- Boyatzis, R. E. (2007). Emotional and social intelligence competencies are wisdom in practice. *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, 223–242.
- Brown, S. C. (2004). Learning across the campus: How college facilitates the development of wisdom. *Journal of College Student Development*, 45(2), 134–148.
- Brown, S. C., & Greene, J. A. (2006). The wisdom development scale: Translating the conceptual to the concrete. *Journal of College Student Development*, 47(1), 1–19.  
<https://doi.org/10.1353/csd.2006.0002>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*; Routledge Academic. New York, NY, USA.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2005). The Role of Emotions in the Development of Wisdom. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Eds.). In *A handbook of wisdom: Psychological perspectives* (p. (pp. 220–242)).  
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/CBO9780511610486.010>

- Dean Webster, J. (2007). Measuring the character strength of wisdom. *The International Journal of Aging and Human Development*, 65(2), 163–183.
- Gioia, D. A. (2007). Interpretive wisdom. *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, 277-294.
- Greene, J. A., & Brown, S. C. (2009). The wisdom development scale: Further validity investigations. *The International Journal of Aging and Human Development*, 68(4), 289–320.
- Harsoyo, Y., Wigati Retno Astuti, C., & Rahayu, C. W. E. (2019). Competency and values of local wisdom of high school principals. *Cakrawala Pendidikan*, 38(3), 565–577. <https://doi.org/10.21831/cp.v38i3.20593>
- Jordan, J., & Sternberg, R. J. (2007). Wisdom in organizations: A balance theory analysis. *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, 3–19.
- Kolodinsky, R. W., & Bierly, P. E. (2013). Understanding the elements and outcomes of executive wisdom: A strategic approach. *Journal of Management & Organization*, 19(1), 1–24.
- Kramer, D. A. (2000). Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualization and empirical inquiry. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 83.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260–283. <https://doi.org/10.1177/1741143215578448>
- Lord, J., & Hutchison, P. (1993). The process of empowerment: Implications for theory and practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12, 5–5.
- Madimetsa, J. M., & Saltiel, K. C. M. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews*, 16(4), 93–103. <https://doi.org/10.5897/err2020.4076>
- Malan, L. C., & Kriger, M. P. (1998). Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242–251.
- Meacham, J. A. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know. *On the Development of of Developmental Psychology*, 8, (111-134). <https://doi.org/10.1159/000407340>

- Meeks, T. W., & Jeste, D. V. (2009). Neurobiology of wisdom: A literature overview. *Archives of General Psychiatry*, *66*(4), 355–365.
- Mickler, C., & Staudinger, U. M. (2008). Personal wisdom: validation and age-related differences of a performance measure. *Psychology and Aging*, *23*(4), 787.
- Mosoge, M. J., & Mataboge, S. K. C. (2021). Empowerment of the School Management Team by Secondary Schools' Principals in Tshwane West District, South Africa. *Educational Research and Reviews*, *16*(4), 93–103.
- Peterson, C., DeSimone Jr, P. J., Desmond, T. J., Zahn, B., & Morote, E. S. (2017). Elementary Principal Wisdom: Teacher Perceptions of Leadership. *Journal for Leadership and Instruction*, *16*(1), 44–48.
- Roháriková, R., Špajdel, M., Cviková, V., & Jagla, F. (2013). Tracing the relationship between wisdom and health. *Activitas Nervosa Superior Rediviva*, *55*(3), 95–102.
- Rooney, D., & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and whither. *Social Epistemology*, *21*(2), 113–138.
- Sharma, A., & Dewangan, R. L. (2017). Can wisdom be fostered: Time to test the model of wisdom. *Cogent Psychology*, *4*(1), 1.
- Sternberg, R. J. (2003). *intelligence, and creativity synthesized*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (2005). WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, *17*(3), 191–262.
- Sundari, A. (2022). Pancadharmas of Wisudhasatriatama Play As Local Wisdom for Educational Leadership. *MULTICULTURAL EDUCATION*, *8*(01), 126–139.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *2*(2), 3949–3953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622>

## الملاحق

### ملحق (أ): تسهيل المهمة

 <p>State of Palestine Ministry of Education Center for Educational Research and Development</p>	 <p>دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مركز البحث والتطوير التربوي</p>
<p>الرقم: و ت / ١٦٩ / ١٠٤ التاريخ: 2022/ 03/10م</p>	
<p><b>لنمن بهمه الأمر</b></p> <p><b>الموضوع: تسهيل مهمة بحثية</b></p> <p>يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:</p> <p><b>"مي" محمد أمين" عبد الله جعدي"</b></p> <p>من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:</p> <p><b>"النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين"</b></p> <p><b>ملاحظات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• تتضمن الدراسة توزيع استبيانات على عينة تجريبية من مديري المدارس الحكومية الثانوية.</li><li>• ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.</li><li>• الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.</li><li>• نظراً لطروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.</li><li>• تصل عينة المبحوثين على الإيميل الرسمي الخاص بمنسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.</li></ul> <p><b>مع الاحترام،،</b></p> <p> د. محمد مطر مدير مركز البحث والتطوير التربوي</p> <p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: right;"><b>نسخة:</b> عطوفة وكيل الوزارة المحترم عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين السادة مديريين عامين التربية والتعليم المحترمين أ.د. عبد الناصر قنومي المحترم المشرف الرئيس على الدراسة -بريد الكتروني- nasernnu@yahoo.com</p>	
<p>Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( <a href="mailto:ncerd@moe.edu.ps">ncerd@moe.edu.ps</a> )</p>	

## ملحق(ب): قرار مجلس الكلية

قرار مجلس الكلية	
تم تغيير العنوان من قبل مجلس الكلية	٧
عنوان الأطروحة باللغة العربية :	النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتسكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين
عنوان الأطروحة باللغة الإنجليزية:	A structural Model of the Relationship between Administrative Wisdom, Administrative Empowerment, and Administrative Creativity among Principals of Governmental Secondary Schools in Palestine
رقم المشرف الأول:	2298 اسم المشرف الأول: عبد الناصر عبد الرحيم محمد قُدومي
المشرف الثاني:	يعمل في جامعة النجاح: نعم رقم المشرف الثاني: 2452 اسم المشرف: علي إلهدي حسن علي شقر ربيعة المشرف: امتداد مشارك
فصل الاعتماد:	الثاني سنة الاعتماد: 2021 ** ملاحظة: مثال العام الدراسي 2021-2022 يتم إدخاله على شكل 2021
رقم جلسة الكلية:	415
تاريخ جلسة الكلية:	3/2/2022

ملحق(ج): قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة الأقصى غزة	أ.د. محمود الأستاذ	1
القدس المفتوحة	أ.د. خالد نظمي قرداني	2
القدس المفتوحة	أ.د. يحيى محمد ندى	3
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. غسان الحلو	4
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	5
جامعة الاستقلال	د. محمد دبوس	6
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشملاوي	7
جامعة القدس المفتوحة	د. باسم محمد تلس	8
جامعة القدس المفتوحة	د. جمال بحيص	9
جامعة خضوري	د. جعفر أبو صاع	10
جامعة بيرزيت	د. رفاء الرمحي	11
القدس المفتوحة/اخانيونس	د. ناصر جاسر الأغا	12

ملحق(د): الاستبانة قبل التحليل العاملي



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة علم التعلم والتعليم

حضرات مديري/ مديرات / ومعلمي/ معلمات المدارس الثانوية الحكومية المحترمين والمحترمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

تقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في علم التعلم والتعليم بعنوان " النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". ولتحقيق أهداف الدراسة، أمل من حضرتكم التكرم الاستجابة على فقرات أدوات القياس في الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

\*الحكمة الإدارية: هي الخبرات التي يمر بها الفرد وتتعاكس عليه في الفهم الصحيح لذاته وللآخرين وللحياة، فتزیده معرفة وفهما وتبصرا ببيئته، مما يساعده في إصدار أحكام صائبة وقرارات موزونة.

\*التمكين الإداري: هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة المواد وبيئة العمل المناسبة لتأهيله سلوكيا ومهنيًا، لأداء العمل، مع الثقة التامة بهم.

\*الإبداع الإداري: هو عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضمني في الواقع، حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مي جعدي

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

الوظيفة الحالية: مدير  معلم

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة في العمل الإداري: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

ثانياً: القسم الثاني: أدوات القياس

فيما يلي ثلاث أدوات لقياس الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والمطلوب ابداء الرأي حول درجة توافرها عند مديري المدارس:

ثانياً: القسم الثاني: أدوات القياس

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	أولاً: أداة قياس الحكمة الإدارية					
	المجال الأول: الجانب المعرفي للحكمة الادارية: فهم المعنى الجوهرى للأحداث، ومعرفة إيجابيات وسلبيات الطبيعة الإنسانية.					
1	امتلاك المقدرة على الربط بين المعلومات.					
2	توظيف الأفكار على شكل أعمال.					
3	مهارة إيجاد حلول عملية قابلة للتطبيق.					
4	وضع حلولاً متنوعة لكل مشكلة في العمل.					
5	التعامل مع مستجدات الأمور في وقت قصير.					
6	اختيار الحل الأنسب لمشكلات المدرسة.					
7	إدراك دوافع المعلمين لممارسة السلوك.					

					8	تغيير أنماط التفكير بما يناسب الموقف.
					9	الاستفادة من الخبرات السابقة في العمل.
					10	الاستفادة من خبرات الآخرين في إدراك المواقف ذات العلاقة.
المجال الثاني: الجانب الانفعالي للحكمة الإدارية ويتضمن: الخصائص الاجتماعية والانفعالية والنظرة الأخلاقية والعاطفية.						
					11	الوعي بالقدرات كمدير مدرسة.
					12	تفهم المعلمين رغم اختلاف طباعهم.
					13	التحكم بالرغبات الشخصية إذا ما تعارضت مع رغبات المعلمين.
					14	السيطرة على الجانب الوجداني في المواقف المحزنة والمفرحة.
					15	القدرة في التعامل مع المعلمين حتى في أصعب الظروف.
					16	القدرة على الإقناع.
					17	تقبل الآراء المخالفة.
					18	مبادرة المعلمين في حل مشكلاتهم.
					19	الرغبة في الدخول في أوضاع جديدة غير مألوفة في العمل.
					20	إدراك مدى نقاط القوة والضعف في العمل.
					21	العدل في الحكم على المعلمين.
					22	المقدرة على الاندماج مع أي فريق في المدارس إذا ما تم انتقالها إليها.
					23	الاتصاف بالتواد والرحمة.
المجال الثالث: الجانب التأملي للحكمة الإدارية: ويعني التفكير تفكيراً تأملياً فيما حولي، ليزيد الوعي والاستبصار بالذات.						
					24	مراجعة أساليب التفكير في مختلف المواقف.
					25	النظر في جميع جوانب المشكلة قبل حلها.
					26	التأمل في أمور المدرسة يومياً.
					27	التأمل في وجهات النظر المطروحة من المعلمين حتى المعارضة.

					28 امتلاك رؤية عميقة في شؤون المدرسة.
					29 الاهتمام بمعرفة تفاصيل المدرسة إصدار أي حكم.
					30 إدراك التوقيت المناسب لإصدار أي حكم على أمور المدرسة.
					31 الحكم الصائب في الكثير من المواقف التي تعترض مدير المدرسة.
					32 التأني في اختيارات المدرسة.
					33 المقدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه.
<b>ثانياً: أداة قياس التمكين الإداري</b>					
<b>المجال الأول: التأثير والتأثر: ويعني امتلاك مدير المدرسة التأثير والتأثر، عندما يحتكفي العمل مع موظفيه، ويكسبهم سلوكيات حسنة تساعد على تطويرهم.</b>					
					1 متابعة احتياجات المعلمين التربوية في المدرسة.
					2 النظر للمدير كأنموذجاً يحتذى به المعلمون.
					3 المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
					4 الحرص على إيجاد قنوات تواصل فعلة مع المعلمين.
					5 امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.
					6 ثقة المعلمين بقرارات مدير المدرسة.
					7 التعامل مع المعلمين بعدالة.
					8 منح المعلمين فرصة للتعبير عن آرائهم.
					9 اعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جوم الثقة مع المعلمين.
					10 امتلاك المقدرة على صنع القرارات التربوية.
					11 تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين.
					12 تشجيع الإبداع في العمل.
					13 امتلاك المقدرة على إحداث تغيير داخل المدرسة.
					14 توفير الأمان في العمل.
					15 تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.

<b>المجال الثاني: تفويض السلطة:</b> ويعني قيام مدير المدرسة بإعطاء مرؤوسيه حق التصرف، واتخاذ القرارات، في نطاق محدود، وبالقدر اللازم، لإنجاز مهمة معينة.				
16	ممارسة الصلاحيات بحرية دون أن يتدخل من مديرية التربية والتعليم.			
17	منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين.			
18	منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة.			
19	منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير العمل المدرسي.			
20	إفساح المجال للمعلمين لإثبات قدراتهم في إحداث التغييرات المناسبة في المدرسة.			
21	تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.			
22	متابعة المعلمين في المهام المفوضة لهم.			
<b>المجال الثالث: التدريب والنمو المهني:</b> هو الجهد المنظم المخطط من قبل مدير المدرسة، لتزويد المعلمين بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل فعال.				
23	توفير فرص للتطور المهني للمعلمين.			
24	تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.			
25	تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.			
26	اطلاع المعلمين على التجديدات التربوية الحديثة.			
27	تشجيع المعلمين على القيام بمسؤوليات أكبر.			
28	تبني خططا تدريبية واضحة للعاملين.			
29	السعي لتطوير أداء المعلمين ومهاراتهم.			
30	توفير دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين.			
31	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.			
<b>المجال الرابع: التحفيز:</b> ويعني أن مدير المدرسة يشجع ويقدر تقدم المعلمين في عملهم.				
32	تعزير إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.			
33	تحفيز المعلمين على تحمل المسؤولية في عملهم.			
34	تقديم شهادات تقدير للمعلمين المميزين.			
35	العدل بين المعلمين في التقييم السنوي.			

					إشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	36
					إرسال المعلمين المميزين لتمثيل المدرسة في المناسبات الرسمية.	37
المجال الخامس: الاتصال والعمل الجماعي: ويعني أن مدير المدرسة يشجع تبادل الآراء والخبرات بين المعلمين.						
					بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	38
					التأكيد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة.	39
					تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	40
					الأخذ بآراء المعلمين في بعض القضايا المدرسية.	41
					تأكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	42
					تشجيع الحوار والنقاش بين المعلمين.	43
					تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين.	44
					إعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	45
					تشجيع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	46
					تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	47
<b>ثالثاً: أداة قياس الإبداع الإداري</b>						
المجال الأول: الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين، ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل.						
					وجود رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون.	1
					وجود ترتيب للمشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	2
					مساعدة المعلمين في تكوين فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة.	3
					توقع المشكلات قبل وقوعها في المدرسة.	4
					امتلاك المقدر على جمع البيانات والمعلومات لحل المشكلات المختلفة.	5
					طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات التي تعترض المدرسة.	6

					المقدرة على إدراك العلاقة بين الموضوعات المتعلقة بالمدرسة.	7
					اقترح بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية.	8
					إعداد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	9
					معالجة أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية.	10
<p><b>المجال الثاني: الأصالة:</b> وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، كحلول غير شائعة للمشكلات وغير تقليدية، بحيث تكون مفيدة على مستوى الفرد أو المدرسة أو المجتمع.</p>						
					تشجيع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية.	11
					توظيف تكنولوجيا المعلومات في العمل.	12
					طرح أفكار جديدة لتطوير العمل في المدرسة.	13
					إنجاز العمل بنمط غير تقليدي.	14
					المشاركة في المبادرات التربوية الرامية إلى تطوير المدرسة.	15
					الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل باستمرار.	16
					العمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	17
					وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها.	18
					السعي لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية.	19
<p><b>المجال الثالث: المرونة الفكرية:</b> وتعني قدرة مدير المدرسة على التقدم بأفكار متنوعة، دون التعصب لفكرة أو رأي، ومن ثم اتخاذ القرارات بشكل مختلف.</p>						
					توزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.	20
					إتاحة الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم.	21
					القدرة على تحليل المهام بأساليب مختلفة.	22
					توظيف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المتشابهة.	23
					تقبل النقد البناء المفيد لمصلحة العمل.	24

					25	تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.
					26	الحكم على المواقف بموضوعية.
					27	التكيف مع أي تغيير في العمل.
					28	المقدرة على إدراك العلاقة بين عناصر العملية التعليمية.
					29	تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
المجال الرابع: الطلاقة الفكرية: وتعني قدرة مدير المدرسة على إنتاج وتوليد كم من الأفكار في وقت قياسي وبطلاقة.						
					30	امتلاك المقدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة.
					31	استخدام العصف الذهني في الاجتماعات كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.
					32	المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.
					33	امتلاك قدرة عالية على الحوار والمناقشة.
					34	تشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.
					35	امتلاك المقدرة على تصور الأفكار المستقبلية.
					36	امتلاك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهات النظر.
					37	إصدار أحكاما موضوعية محددة في العمل.

شكرا لتعاونكم

## ملحق(هـ): الاستبانة بعد التحليل العاملي



كلية الدراسات العليا

دكتوراة علم التعلم والتعليم

حضرات مديري/ مديرات / ومعلمي/ معلمات المدارس الثانوية الحكومية المحترمين والمحترمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

نقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في علم التعلم والتعليم بعنوان "النموذج البنائي للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين". ولتحقيق أهداف الدراسة، أمل من حضرتكم التكرم الاستجابة على فقرات أدوات القياس في الدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

\***الحكمة الإدارية:** هي الخبرات التي يمر بها الفرد وتنعكس عليه في الفهم الصحيح لذاته وللآخرين وللحياة، فتزیده معرفة وفهما وتبصرًا ببيئته، مما يساعده في إصدار أحكام صائبة وقرارات موزونة.

\***التمكين الإداري:** هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقة تدخّل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة المواد وبيئة العمل المناسبة لتأهيله سلوكيا ومهنيًا ، لأداء العمل ، مع الثقة التامة بهم.

\***الإبداع الإداري:** هو عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضماني في الواقع ، حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

### مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مي جعدي

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

الوظيفة الحالية: مدير  معلم

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة في العمل الإداري: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

ثانياً: القسم الثاني: أدوات القياس

فيما يلي ثلاث أدوات لقياس الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، والمطلوب ابداء الراي حول درجة توافرها عند مديري المدارس:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
أولاً: أداة قياس الحكمة الإدارية						
المجال الاول: مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات:						
1	إدراك دوافع المعلمين لممارسة السلوك.					
2	النظر دائماً في جميع جوانب المشكلة قبل حلها.					
3	القدرة على اختيار الحل الأنسب لمشكلات المدرسة.					
4	التأني في اختيار اتالمدرسة.					
5	الحكم الصائب في الكثير من المواقف التي تعترض العمل في المدرسة.					
6	مبادرة المعلمين في حل مشكلاتهم.					
7	تفهم المعلمين رغم اختلاف طباعهم.					
8	إدراك التوقيت المناسب لإصدار أي حكم على الأمور في المدرسة.					
المجال الثاني: مجال الحلم والتروي في الحكم						
9	القدرة فيالتعامل مع المعلمين حتى في أصعب الظروف.					
10	المهارة في إيجاد حلول عملية قابلة للتطبيق.					
11	الاستفادة من الخبرة السابقة في العمل.					

					التامل في أمور المدرسة يوميا.	12
					وضع حلولاً متنوعة لكل مشكلة في المدرسة.	13
					المقدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه.	14
					الاستفادة من خبرات الآخرين في إدراك المواقف ذات العلاقة.	15
					التعامل مع مستجدات الأمور في وقت قصير.	16
					الاهتمام بمعرفة تفاصيل المدرسة قبل اصدار أي حكم.	17
<b>المجال الثالث: مجال الحكم السديد</b>						
					إدراك نقاط القوة والضعف في العمل.	18
					مراجعة أساليب التفكير في مختلف المواقف.	19
					الوعي بالقدرات كمدير للمدرسة.	20
					العدل في الحكم على المعلمين.	21
<b>المجال الرابع: مجال القدرة على التفاوض</b>						
					الاتصاف بالتواد والرحمة.	22
					القدرة على الإقناع.	23
					السيطرة على الجانب الوجداني في المواقف المحزنة والمفرحة.	24
<b>ثانياً: أداة قياس التمكين الإداري</b>						
<b>المجال الأول: مجال التدريب والنمو المهني:</b>						
					تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.	1
					اطلاع المعلمين على التجديدات التربوية الحديثة.	2
					توفير الأمان الوظيفي للمعلمين في العمل.	3
					تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.	4
					امتلاك المقدرة على إحداث تغيير داخل المدرسة.	5
					العدل بين المعلمين في النمو المهني.	6
					تشجيع الإبداع في العمل.	7
					تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.	8
					تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	9
					تحفيز المعلمين على نموهم المهني في العمل.	10
<b>المجال الثاني: التأثير والتأثر</b>						
					امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.	11

					المقدرة على ايجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	12
					ثقة المعلمين بقرارات المدير.	13
					توفير فرص للتطور المهني للمعلمين.	14
					اعتماد سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة مع المعلمين.	15
					توفير فرص لتطوير مهارات الحوار للمعلمين.	16
					التعامل مع المعلمين بعدالة.	17
<b>المجال الثالث: مجال الاتصال</b>						
					تشجيع النقاش بين المعلمين.	18
					تعزيز إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.	19
					ارسال المعلمين المميزين لتمثيل المدرسة في المناسبات الرسمية.	20
					اشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	21
					التاكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	22
					اعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	23
					النظر للمدير كنموذج للتواصل يحتذي به المعلمون.	24
					تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	25
					منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير تواصلهم المدرسي.	26
<b>المجال الرابع: مجال تفويض السلطة</b>						
					منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة.	27
					منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين.	28
					تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.	29
<b>المجال الخامس: مجال العمل الجماعي</b>						
					تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.	30
					التاكيد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة.	31
					بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	32
<b>ثالثا: أداة قياس الإبداع الإداري</b>						
<b>المجال الأول: مجال الطلاقة الفكرية:</b>						
					امتلاك المقدرة على تصور الأفكار المستقبلية.	1
					اصدار أحكاما موضوعية محددة في عملي.	2

					تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3
					امتلاك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهات النظر المختلفة.	4
					امتلاك المقدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة.	5
					المقدرة على إدراك العلاقة بين الموضوعات المتعلقة بالمدرسة.	6
					اقترح بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية.	7
					المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	8
					امتلاك المقدرة على جمع البيانات والمعلومات لحل المشكلات المختلفة.	9
					المقدرة على تحليل المهام بأساليب مختلفة.	10
					توقع المشكلات قبل وقوعها في المدرسة.	11
<b>المجال الثاني: مجال الأصالة:</b>						
					تشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	12
					طرح أفكار جديدة لتطوير العمل في المدرسة.	13
					امتلاك قدرة عالية على الحوار والمناقشة.	14
					المشاركة في المبادرات التربوية الرامية إلى تطوير المدرسة.	15
					استخدام العصف الذهني في الاجتماعات كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	16
					العمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	17
					إنجاز العمل بنمط غير تقليدي.	18
					الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل باستمرار.	19
					تشجيع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية.	20
					وجود رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون.	21
<b>المجال الثالث: المرونة الفكرية:</b>						
					التكيف مع أي تغيير في العمل.	22
					توزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.	23
					إتاحة الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم.	24
					توظيف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المتشابهة.	25
					المقدرة على إدراك العلاقة بين عناصر العملية التعليمية.	26

					الحكم على المواقف بموضوعية.	27
					تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته .	28
					الحكم على المواقف بموضوعية.	29
<b>المجال الرابع: مجال الحساسية للمشكلات:</b>						
					اعداد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	30
					طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات التي تعترض المدرسة.	31
					معالجة أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية.	32
					المقدرة على وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها.	33
					المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	34

## ملحق (و) : المقابلات

### أولاً: أسئلة المقابلات

من خلال خبرتك الميدانية والعملية في المجال التربوي أجب عن الأسئلة الآتية:

(ي. ن) محاضر في جامعة القدس المفتوحة.

1. باعتقادي أن مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين غير مرتفع، وهذا غير مرضي بالتأكيد، والسبب يعود في ذلك بالدرجة الأولى إلى التعليمات التي تحد من إبداع مديري المدارس، وللأسف المدير عندما يتصرف يكون تصرفه في حدود التعليمات، ولا يظهر شخصيته، يعني " ما بحكي من راسه بحكي حسب التعليمات الي قدامه"، وأنا لست ضد المدير في ذلك للأسف الواقع هيك في المدارس، في تشديد على العمل في حدود التعليمات.
2. نعم تؤثر الحكمة الإدارية في الإبداع الإداري ولكن بشرط لو تركنا للمدير حرية التصرف، رح يكون حكيم ورح بيدع أيضاً، ولكن طالما هو محبوس ضمن قوانين وتعليمات صارمة لن يكون حكيماً ولن بيدع أبداً.
3. أعتقد أن مديري المدارس لديهم تمكين إداري نظراً لأنهم لديهم التخصص في المجال التربوي والخبرة والتدريب المستمر من وزارة التربية والتعليم وهذا يساهم في رفع قدرات مديري المدارس الإبداعية، ولكن قدراتهم الإبداعية تحتاج إلى مناخ إبداعي يبرز ما لديهم من قدرات إبداعية، وهذا للأسف غير متوفر.
4. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري متعددة، يمكن تصنيفها إلى عوامل لها علاقة ببيئة المدرسة الاجتماعية والمادية والثقافية والأكاديمية (مستوى أداء المعلمين)، وعوامل تتعلق بمدير المدرسة نفسه كفاعته ورؤيته وتخطيطه ونشاطه، وعوامل تتعلق بالمجتمع ومدى اهتمامه بدعم إبداعات المدير والمعلمين والطلبة في المدارس.
5. اعتبر أن اهتمام مدير المدرسة بتقييم نتائج المدرسة باستمرار أمر أساسي في تطوير الإبداع الإداري، لتحديد نقاط القوة والضعف لدى جميع العناصر التعليمية ففي المدرسة بما فيهم المدير والمعلمين والطلبة والبيئة المدرسية وبناء عليها يتم اتخاذ القرارات والتغييرات لتطوير أدائهم ورفع قدراتهم إلى مستوى الإبداع الإداري.
6. يتطلب من مدير المدرسة لتحسين الإبداع الإداري لديه، الاطلاع على تجارب الآخرين، والاطلاع على النظريات المتعلقة بالإبداع، ومحاولة تطبيق ما اطلع عليه من تجارب تناسب واقع مدرسته.
7. النصيحة لمدير المدرسة أن يقف على أسباب عدم وجود إبداع إداري في مدرسته بالمستوى المطلوب، هل هو بسبب الامكانات، أم هو بسبب قلة خبرتهم في هذا المجال، ونصحتي أيضاً أن يتم معرفة الأسباب من خلال السماع للمعلمين في جلسات خاصة، والسماع بمقترحات لهم لتحسين الإبداع في المدرسة.

8. يزداد التعاون بين المدير والمعلمين من أجل الإبداع إذا ما تم التركيز على الحوافز للمعلمين المبدعين، وتوضيح رؤية المدرسة وأهدافها موثقة ومكتوبة وواضحة.

9. تتعد المعوقات وأذكر أهمها التدخلات المجتمعية الخارجية وضعف المستوى الأكاديمي للمعلمين وضعف الدعم المادي.

10. من الآليات التي يمكن أن تزيد من فاعلية الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية هو زيادة رواتبهم، فالعمل الذي يقوم به مدير المدرسة عمل ادراكي وفيه يترتب عليه قرارات وتحمل مسؤوليات ضخمة، فلا يجوز أن يشغل تفكيره في قلة راتبه، بدلا من تركيزه في العمل وتأديته في مستوى الإبداع، كما أن توسيع الصلاحيات له دور كبير في تحسين الإبداع لديهم، وتوسيع صلاحياته في تربية الطلبة وحل مشكلاتهم، والحفظ على كرامة المدير والمعلم أمر غاية في الأهمية لكي يعمل بإبداع إداري.

### المقابلة الثالثة

(م .ع) محاضر في جامعة القدس المفتوحة

#### إجابة السؤال

1. أنا غير راض عن مستوى الإبداع الإداري في المدارس، والسبب أن مدارسنا لا زالت تقليدية، فمثلا لا يوجد اختلاف في اساليب التدريس، وفي أساليب التقويم، هو م يظهر فقط تغيير شكلي فيها، ولذلك تحتاج المدارس إلى مثيرات متعددة لتحفيز الإبداع الحقيقي فيها.
2. يوجد حكمة لدى مديري المدارس والأمر في ذلك نسبي فبعض المديرين والمديرات لديهم حكمة في عملهم في المدارس والبعض الآخر يفتقدون إلى الحكمة، وأكد الحكمة لها في الإبداع الإداري، فمثلا في موقف ما حدث معي كولي أمر، بالتحديد بتعلق بابنتي، وحيازتها في يوم ما على جوال، المديرية اتهمت ابنتي بقلة ادبها، وتفرعت المشكلة البسيطة الى مشاكل أكبر منها، ولو حدث هذا الأمر مع ولي أمر آخر، لتعددت المشاكل ودخلت المديرية في أزمة مع المجتمع، غير أنني حاولت أنا أن أضبط نفسي وأوضح للمديرة الموقف، ولاحظت بعد ذلك تفهم المديرية، ولكن بعد ماذا؟ الأصل قبل أن تحكم المديرية على ابنتي في أي موقف، أن تتواصل معي كولي أمر وتستوضح موقف ابنتي، ثم بعد ذلك تصدر أحكامها في ضوء تفهمها للموقف، مثل هذه المديرية تفتقد الإبداع الإداري لأنها تفتقد الحكمة في إدارة الموقف، ويظهر ذلك من معالجتها لمشكلة الطالبة.
3. يسهم التمكين الإداري في الإبداع الإداري، وأعتقد أن ذلك بسبب وجود علاقة بين التمكين الإداري والحكمة الإدارية، فوجود تمكين إداري، وتفويض الصلاحيات لمدير المدرسة، له تأثير على إصدار أحكامه ويصبح كالملك الرشيد في دولته، يستطيع اصدار القرارات، وتنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع، وهذا بدوره يحسن من

- إبداعه الإداري في المدرسة، حيث وجود قرارات رشيدة في حل المشكلات، يوفر الوقت والجهد والتكاليف، ويركز العمل على أهداف المدرسة بدلا من ضياع الجهد فيما يترتب عن عدم حل المشكلات والدخول في أزمات.
4. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري متعددة وأهمها تفويض السلطات، وأعداد الطلبة في المدارس، وطبيعة المناهج، وطبيعة المعلمين، وطبيعة البيئة والمجتمع، وطبيعة أساليب التقويم والتدريس.
5. أهم أسس الإبداع الإداري هو المدير ويجب لذلك أن يكون لديه سمات المبدعين، ثم توفير الإمكانيات المادية والبشرية له ليستطيع خلق بيئة مبدعة، ومن أسس الإبداع الإداري طبيعة النظام فالنظام المركزي يشل الإبداع الإداري، ولذلك لا بد أن يكون النظام فيه مرنة.
6. أهم المتطلبات التي يجب توفيرها لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس هو المرونة في القوانين والتعليمات في المدارس وعدم استخدام القوانين والتعليمات بحرفية بل التركيز على ما هو الهدف من هذه التعليمات والقوانين والسعي إلى الوصول إليه.
7. قبل أن يصدر المدير أي حكم في أي أمر التروي والتفهم للمواقف والأشخاص لأن الخطأ في حل المشكلات يولد مشكلات أضخم وربما الدخول في أزمات لسنوات، ونصيحة لمديري مدارس الذكور بوجه الخصوص الاهتمام بإبداع الطلبة وتشجيعهم فالطلبة الذكور لديهم إبداع ولكن مدارس الذكور لا يوجد فيها ما يشجع الإبداع.
8. يزداد التعاون بين المدير والمعلمين من أجل الإبداع، عندما يراعي مدير المدرسة حاجات المعلمين، ويتعامل معهم بأسلوب لبق، ويستمع إليهم دائما،
9. أهم معيق هو النظام الإداري التسلطي، عدم تعاون المجتمع المحلي، طبيعة المنهاج غير مناسب، حتى عندما يتم تنقيح المناهج لا يستفيدون من الخبرات المتخصصين في تصميم المناهج.
10. أهم الآليات التي تزيد من فاعلية الإبداع الإداري، وجود نظام حوافز شفاف (مادي، ومعنوي)، توفير التمويل اللازم وأن يخصص في ميزانيات المدارس بند للإبداع.

### مقابلة 3

(ه.ج) مديرة مدرسة تخصص أول هندسة كيميائية وتخصص ثان رياضيات.

#### إجابة السؤال

1. إلى حد ما، يوجد مديرين مبدعين، ولكن عدم وجود صلاحيات، وعدم وجود الإمكانيات، وزيادة أعباء المدير، وانشغاله في الأعمال الروتينية التي بشكل أو بآخر تعود مسؤوليتها للمدير مما يجعل الآخرين ينتظرون منه إتمامه، فالإبداع الإداري يحتاج إلى التفرغ، وصرف بعض الوقت فيه.
2. الحكمة الإدارية لها دور كبير في إبراز الإبداع، وهي متطلب لظهور الإبداع الإداري ولضمان تنفيذه على أرض الواقع، فبالحكمة الإدارية يستطيع مدير المدرسة أن يراعي التعليمات ويراعي فكر الفريق المدرسي ويراعي حاجات الميدان، وهذا كله يساعد في ضمان تنفيذ الأفكار الإبداعية.
3. بالتأكيد يسهم التمكين الإداري في تحسين الإبداع الإداري، لأن التمكين وإتقان أصول العمل، لا يمكن أن يتم دون مواكبة المستجدات، والسعي إلى إحداث التغييرات الإيجابية في العمل، ومواكبة التغييرات التقنية والتكنولوجية، وهذا بدوره يطور من الإبداع الإداري في المدارس.
4. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري وأهمها طبيعة النظام فالنظام المركزي يحد من الإبداع والأصل التوجه إلى اللامركزية والتأكد من تحقيق اللامركزية في المدارس على أرض الواقع، وأيضا ثقافة المدير والفريق المدرسي والمجتمع المحلي تؤثر في الإبداع الإداري، ثقافة التغيير، الأعباء الروتينية تؤثر سلبا في الإبداع الإداري لأنه يحتاج إلى تفرغ ووقت كاف للإنجاز.
5. أهم أساس من أسس الإبداع الإداري المدير ولذلك لا بد أن يكون لديه ثقافة الإبداع كأهم فرد في المدرسة، وتتوفر فيه سمات المبدعين مثل مواكبة التطورات المختلفة، وأيضا أعتقد أن النظام بما يحتويه من تعليمات وصلاحيات هو أساس في ظهور الإبداع، والفريق المدرسي هو أساس لظهور الإبداع أيضا، فلا بد أن يكون مساندا للإبداع ومؤمن به.
6. أهم متطلبات الإبداع الإداري في المدارس أن يكون جميع أفراد المجتمع المدرسي يعرف وصفه وصفته الوظيفية ويعمل ضمن هذه الصفة ولا يتدخل في أدوار غيره ويترك دوره، تجاوزا وتعديا على الآخرين وإهمالا لدوره.
7. أنصح زملائي بتفويض الصلاحيات للفريق المدرسي ككل وهذا يزيد من نجاحهم، والاطلاع المستمر على التجارب الناجحة وتطبيقها بما يناسب مدارسهم، وتوظيف مهارات المعلمين وتقديرها مهم جدا لأن توظيفها دون تقدير يعتبره المعلمين عقوبة وزيادة عبء عليهم.

8. أقتراح لزيادة فاعلية التعاون بين المدير والمعلمين، إعدادهم لخطة مشتركة تتضمن توظيف واستثمار المهارات العليا لكل فرد في الفريق المدرسي في مجالات يستطيع كل منهم الإبداع فيها، ثم تقدير كل فرد منهم على إبداعه في مجاله.

9. أهم معوقات الإبداع الإداري هي محدودية الإمكانيات ومحدودية الصلاحيات ومحدودية الوقت المتوفر لأعمال الإبداع، ومحدودية التحفيز المادي. أو التحفيز غير مبني على معايير موضوعية.

10. أهم الآليات والإجراءات هي وضع برنامج تدريبي لفريق المدرسة ككل على موضوع الإبداع الإداري ومتابعة توظيف ما تم التدريب عليه من مدير المدرسة، تضمين الإبداع الإداري بمجالاته المختلفة في الخطط الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، تعديل في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة في ضوء متطلبات الإبداع الإداري في المدارس.

#### المقابلة الرابعة

(م. س) مدير مدرسة

إجابة السؤال

1. في الفترة الحالية يوجد رضى بسيط، والسبب أن هناك تمسك كبير بالمركزية وعدم تحقيق التمكين الإداري الفعلي، وتمسك بالأنظمة الإدارية التقليدية، وكل ذلك يحد الإبداع ويضعفه.

2. بالتأكيد للحكمة دور في الإبداع الإداري، فمثلا في معلم كان لا يقبل عمل مبادرات أو أي أعمال إبداعية إلا فقط الدخول للحصص وإعطائها بالطريقة التقليدية، وكان هذا بالنسبة لمديره السابقين أمر معروف عن هذا المعلم، وعندما أصبحت مديره استخدمت الحكمة الإدارية في تحفيزه للإبداع، فبدأت بإقناعه بالتعامل الحسن معه بإنجاز بعض ما يرغب منها من أعمال مقتتبع بها، وبعد فترة من الزمن اعتاد على هذه الأعمال وبدأ هو يقترح أفكار إبداعية جديدة، مما ساعد في ظهور الإبداع في المدرسة، فمهم جدا تفهم المعلمين وتحسس مشكلاتهم، حتى يعملون بارتياح وهذا بدوره يجعلهم ينجزون أعمالهم بإبداع، ومهم جدا عدم معارضة المعلمين والدخول معهم في جدلية غير مجدية، بل يجب استخدام أساليب الإقناع، وخلق جسور تواصل معهم، فلكل معلم مفتاح دخول إليه، والحكمة تجعل مدير المدرسة قادر على الموازنة بين جميع أفراد الفريق، مما يجعل المعلمين والمدير يعملون كفريق، ويستطيع مدير المدرسة من خلال الحكمة الإدارية إحداث التغييرات من خلال الفريق المدرسي وأساليب الإقناع، وهذا بدوره يساهم في حدوث الإبداع، ثم أضاف " الحكمة ضالة المؤمن ، فإن وجدها فهو أحق بها"

3. يساهم التمكين الإداري المضبوط وغير تسلطي في الإبداع الإداري، فمنح مدير المدرسة الصلاحيات تزيد من شعوره بالثقة والراحة النفسية لأنه يستطيع التعامل بشكل مباشر مع فريقه بمرونة ويسهل عليه اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولذلك فالتمكين الإداري باعتقادي لا بد من ربطه بالحكمة الإدارية فلن يؤدي التمكين الإداري أكله إلا إذا كان بيد مدير حكيم وهذا كله ينعكس على تحسين الإبداع الإداري.
4. باعتقادي أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري البيئة والمناخ النفسي للمعلمين والاتصال والتواصل مع الفريق المدرسي ومستوى أداء المعلمين والعمل بروح القانون.
5. من أهم أسس الإبداع الإداري وضوح فلسفة التعليم، ووجود رؤية لتحقيق هذه الفلسفة، وتنمية الانتماء بوجود نظام حوافر مضبوط بمعايير، ووجود منظومة قيم للعمل واضحة وموثقة، ووضوح التعليمات والقوانين.
6. من متطلبات الإبداع توسيع الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وأن تكون السلطات الممنوحة لمدير المدرسة في جانب المعلمين تركز على قدرته على تحفيز من يعمل وليس عقوبة من يخفق، ويتطلب أيضا تعميم نشرات تربوية على مديري المدارس بالمستجدات التربوية من خلال زيارات ميدانية دولية لمدارس متقدمة في التعليم في دول متقدمة.
7. أنصح زملائي بتعزيز الصداقات بين المعلمين والطلبة في حدود المقبول، والتركيز على الإبداع الإداري في مجال المعلمين والطلبة، وإرشاد الطلبة أمر غاية في الأهمية لتشجيع الإبداع لديهم.
8. أقترح لزيادة التعاون بين المدير والمعلمين من أجل الإبداع، أن يمنح المعلمين الصلاحيات والتفويض، لأن ذلك يشعرهم بالثقة وأنهم عناصر مهمة بالمدرسة، وتعزيز المعلمين على أعمالهم في الاجتماعات، وتخفيف الضغط النفسي عنهم إن وجد، ومشاركة المعلمين في أفراحهم وأحزانهم.
9. أهم المعوقات هو عدم فهم الفريق المدرسي لحدود دوره، وعدم العمل في حدود وصفه الوظيفي، وضعف الإمكانيات البشرية، وتقيد مديري المدارس بحرفية الأنظمة والقوانين.
10. العودة إلى أساليب السكاكيني في التعليم، والتقليل من النشاطات اللامنهجية.

## المقابلة الخامسة

(ن. م) مشرفة

1. الأمور نسبية م مدرسة لأخرى، فبعض المدارس لديها إبداع إداري والبعض الآخر لا يوجد فيها إبداع إداري، فطبيعة العمل التربوي متفرع ومن الصعب تحقيق الإبداع الإداري في المدارس بسبب طبيعة الفئات التي يتعاملوا معها، والتدخلات في المشاريع الإبداعية كثيرة، وتأتي من الخارج وتطبق علينا وهي لا تتماشى أحيانا مع ثقافتنا المجتمعية، فمثلا مشروع الدعم النفسي هوجم من المجتمع، حتى النشاطات الفنية أحيانا تهاجم من المجتمع

المحلي وهاجمها بعد الخطباء في المساجد، وحولت بطريقة أنها خروج عن الدين والأدب، وهذا يجعل المعلمين حريصين عن الإقدام على اختيار النشاطات الإبداعية للطلبة، والإبداع الإداري يظهر في المدارس التي تعمل بروح الفريق.

2. الحكمة الإدارية تلعب دورا كبيرا في الإبداع الإداري، والحكمة الإدارية أحيانا يتحلى بها الأقل عمرا من المديرين أكثر من الأكبر عمرا، ويتحلى بها أحيانا الأقل خبرة في التعليم أكثر من الأكثر خبرة، يعني " بشتغل على حاله ويطور فيها هو الي عنده حكمة مش شرط إنه يكون لكبير في العمر والي أكثر سنوات خبرة في التعليم"، والحكمة تؤثر في الإبداع الإداري لأن المدير الحكيم "ما برضي حدا على حساب حدا ثاني"، فلا يجد المدير الحكيم عداوات من قبل أي طرف أو تهديدات، ولا يدخل المدرسة في أزمات نتيجة ذلك، بل بالعكس يلاقي المدير الحكيم الدعم من الجميع، والجميع يكون راض، وهذا يساعده على الإبداع الإداري، والمدير الحكيم أيضا عادل ويدرس نفسيات الآخرين لأنه حريص على إرضاء الجميع دون أن يكون إرضاء طرف على حساب آخر، مما يساعد في خلق الجو النفسي الداعم للجميع في المدرسة، وهذا يساعد على الإبداع، كما أن المدير الحكيم يقرأ المواقف التي تمر في مدرسته وفي المدارس الأخرى ويعتبر منها، وليس شرطا أن يمر بالموقف حتى يستفيد منه، بل يستفيد من جميع المواقف ويوظفها لصالح مدرسته، والمدير الحكيم في العادة يتصرف ضمن منظومة أخلاقية مما يجعله نموذجا يحتذى من المعلمين، ويستطيع بذلك أن يمارس المدير دوره كمشرف مقيم في مدرسته بفاعلية، كما يتأثر به المعلمون في ممارساته.
3. التمكين الإداري يكون فعالا بوجود الحكمة الإدارية، حيث من الكارثة أن يكون المدير غير حكيم وأعطيه الصلاحيات والسلطات، والأصل دراسة إمكانات المدير وسماته، وأن يمنح مدير المدرسة صلاحيات في حدود قدراته، وهذا يساعده على الإبداع الإداري.
4. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري أهمها الموازنة المخصصة لمجال الإبداع الإداري، الدعم المعنوي من المحيط، السمات الشخصية للمدير وأهمها الحكمة.
5. أهم أساس لتحقيق الإبداع الإداري هو المدير فإن صلح المدير صلح أمر المدرسة وكل أمورها.
6. يتطلب من مدير المدرسة من أجل تحسين الإبداع الإداري الاهتمام بتطوره المهني، ويتطلب من مدير المدرسة أن يكون عادلا ومنتميا وموضوعيا والذي بدوره يساعد على خلق مناخ نفسي مريح للفريق المدرسي، ويساعد على وجود قوة تحتذى، وهذا أمر هام لتطوير الإبداع الإداري في المدارس.
7. أنصح المدير بأن يقيم نفسه بنفسه، وأن يجد مجتمع ا داعم ويحدد أهدافه، وأن يوازن في علاقاته، وأن يركز على الإنجازات الجماعية.

8. أقتراح لزيادة فاعلية التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين من أجل الإبداع الإداري، الأفضل أن يركز على الإنجازات الجماعية. وباعتقادي أن الإنجازات الفردية تربي عداوات،

9. أهم المعوقات للإبداع الإداري هو غياب المنظومة الأخلاقية عند بعض مديري المدارس، ولا يمكن تحقيق الإبداع الإداري في حال غياب منظومة الأخلاق عند مديري المدارس.

10. أهم الآليات والإجراءات

المرونة في التعليمات، وتصنيف الدورات والأنشطة وفق احتياجات المدارس، والتركيز على تقديم التغذية الراجعة على توظيف المعلمين على الدورات.

### المقابلة السادسة

(أ. ش) مشرف

1. أنا لست راض عن مستوى الإبداع في المدارس، والسبب أن مديري المدارس أغلبهم ليسوا مبدعين، ولم يتم اختيارهم وفق معايير محددة، كما أن القوانين جعلت من المديرين الكفاء مقيدين بالتعليمات والقوانين، وأفقدتهم شخصيتهم وثقتهم بأنفسهم.

2. إذا كان المدير حكيماً يجب تمكينه ومن ثم بيدع، فالأساس أن يكون المدير حكيماً وبعد ذلك التمكين يؤدي به إلى الإبداع الإداري، فالمدير الحكيم يدير المدرسة بنجاح.

3. التمكين الإداري بالتأكيد له دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري، ولكن الواقع أن نسبة المديرين الذين يمكن تمكينهم قليل، فمعظمهم لو أعطيتهم الصلاحيات يرجع في معظم قراراته إلى مديرية التربية، أي يعود إلى فقدان صلاحياته، والتوجه إلى المركزية، وأعتقد أن بعض المديرين غير كفاء ليمنح الصلاحيات، كما أنهم غير حكاماء، ولذلك لا بد من تدريب المديرين على الحكمة الإدارية قبل تدريبهم على التمكين الإداري.

4. العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري الراحة الاقتصادية، والاستقرار الاجتماعي، والاستقرار الوظيفي، الانتماء الحزبي.

5. من أهم أسس الإبداع الإداري وجود مدير حكيم وفريق مدرسي متناغم.

6. يتطلب من مدير المدرسة لتحسين الإبداع الإداري، معاملة المعلمين بعدالة.

7. أنصح مدير المدرسة بالسعي الدائم لتطوير نفسه، والاطلاع على تجارب الآخرين، والانتساب للدورات التدريبية.

8. لزيادة فاعلية التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين من أجل الإبداع الإداري، ألا يقف مدير المدرسة على كل كبيرة وصغيرة للمعلمين، أن يراعي ظروف المعلمين، وأن يسهل المدير على المعلمين قدر الإمكان، فتصبح المدرسة أسرة وهذا بدوره يساعد في تحقيق الإبداع الإداري.

9. أهم المعوقات البيئة الاجتماعية، الاحتلال، التعليمات، القرب من الخط الأخضر.

10. وأهم الإجراءات والآليات، خراط مديري المدارس ومعلميهم في دورات وورش تدريبية، تفعيل التوأمية بين المدارس.

### المقابلة السابعة

(أ. ع) مدير عام

1. في كل مؤسسة إلا موجود فيها مبدعين، ولكن ما ينقص مدارسنا هو توفير الاحتياجات الخاصة بالمبدعين فيها، وإذا لم يتوفر الدعم المادي والمعنوي ممكن أن نقضي على إبداعهم، ومن المهم أيضا وجود الدعم المعنوي والتشجيع باستمرار للمبدعين من مديري المدارس.

2. الحكمة تلعب دورا في الإبداع الإداري، فالمدير الحكيم يستطيع التعامل مع التعليمات بطريقة صحيحة، ويستطيع توظيفها في الفريق المدرسي بنجاح، ويستطيع أن ينفذ التعليمات دون الاصطدام بأي طرف من الأطراف المحيطة نوعا ما، ولا يعني ذلك قبول جميع طلبات الأطراف، وتجاهل التعليمات، ولا يعني قبول التدخلات في مهام مدير المدرسة، مثلا نقل معلم ما وفق ما يراه ولي أمر أم مجلس قروي هذا أمر مرفوض، أي منع التدخل الذي يؤثر على الثوابت في التربية والتعليم، بينما التدخلات التي من باب المشاركة الإيجابية يمكن القبول بها، المدير الحكيم يستطيع أن يوازن في ذلك مما يجنبه الدخول في عداوات وأزمات، ومما يساعد في استقرار المدرسة، والتركيز على أهدافها، مما يساعد على تحقيق الإبداع الإداري.

3. التمكين الإداري وخاصة تفويض الصلاحيات من أساسيات نجاح مدير المدير، فمن المهم وجود صلاحيات لمدير المدرسة لاتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، توجه الوزارة حاليا إلى توسيع صلاحيات مدير المدرسة وهذا أمر هام ليبدع المدير، فأعطاء مدير المدرسة الصلاحيات يجعله يفكر ويدبر ويعمل بمسؤولية، ولكن بعض المديرين لا يرغب بالصلاحيات حتى لو منحها، يعطل تفكيره ويعطل تميزه، ويلجأ دائما إلى مسؤوليه ليسألهم كيف يتصرف في كل كبيرة وصغيرة، مع أننا في الاجتماعات نركز على أهمية استخدام الصلاحيات.

4. من العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري استخدام مديري المدارس لصلاحياتهم بفاعلية، توفر الدعم المادي.

5. أهم أساس مدير المدرسة أن يكون لديه الشخصية الكافية لإدارة أعمال المدرسة بإبداع.

6. يتطلب من مدير المدرسة لتطوير الإبداع الإداري تطوير اختبارات التقييم للطلبة وتعريضهم لاختبارات دولية تكشف عن الجوانب الإبداعية لديهم، تطوير أساليب التدريس بهدف تطوير مهارات التفكير الإبداعية لدى الطلبة والمعلمين.

7. أنصح مديري المدارس باستخدام صلاحياتهم واتخاذ قراراتهم حتى لو تم الخطأ في قرار ما، عدم التخوف من استخدام الصلاحيات، الخطأ مسموح إذا اتضح أنه غير متعمد.

8. لزيادة تعاون المدير مع المعلمين من أجل الإبداع لا بد أن يحرص المدير على عمل الفريق المدرسي بروح الفريق على أرض الواقع، وتشجيعهم باستمرار على نجاح عملهم الجماعي، وتقبل الأخطاء ومعالجتها.

9. التدخلات السلبية في المدارس، لأنها لها آثار سلبية كبيرة على المدرسة والمجتمع، فمن الممكن أن تدخل هذه التدخلات السلبية المدرسة في أزمة مع المجتمع المحلي.

10. الآليات والإجراءات التي تساهم في تطوير الإبداع الإداري، مراجعة إجراءات تعيين مديري المدارس في ضوء الشفافية والموضوعية والإبداع الإداري، حيث أن بعض المعايير الموجودة، تحد من اختيار المديرين الكفاء فمثلاً من المعايير أن يكون لدى المدير مبادرات على مستوى الوطن، مع أن بعض المتقدمين للإدارة ليس لديهم مبادرات، إلا أن لديهم شخصية أفضل ممن لديه مبادرات.

## المقابلة الثامنة

(ب. ع) معلم .

1. الأمور نسبية، يختلف مستوى الإبداع الإداري من مدرسة لأخرى، ولكن بشكل عام يوجد معلمين وطلبة مبدعين، لكن للأسف المسؤولين مضيعين الإبداع، لا يوجد تحفيز للمعلمين المبدعين والطلبة، فالأصل أن تكون المدرسة حاضنة للإبداع، ولكن مدارس قليلة قد تكون حاضنة للإبداع.

2. أعتقد أن مديري المدارس من خلال من تعاملت معهم من مديرين لا يمتلكون الحكمة الإدارية، كل ما لديهم إذا حدث مشكلة المهم الطبطة عليها داخل المدرسة، وأي قصة تحدث يداري عليها حتى تموت، دون حلول، لو كان لدى مديري المدارس حكمة بالتأكيد يؤثر ذلك على الإبداع، فبدون حكمة المدير يبدأ المعلمين يحبطون ولا يريدون العمل فالتشجيع عنصر مهم للإبداع ، ولكن التشجيع في الزمان والمكان والشخص الصحيح وهذا لا يدركه إلا مدير حكيم.

3. على ما هو متوفر من المديرين وسماتهم، لا يمكن للتمكين الإداري أن ساعد في الإبداع الإداري لأن المديرين في المعظم غير مؤهلين للإدارة، " كيف بدو يفلح واحد بنعرف علاماته من هو في المدرسة والجامعة خمسين ويرفع تلقائي إنه يقود مدرسة"، الكفاءات للأسف موجودة ولكن هناك تغييب للكفاءات عنا.

4. البيئة الآمنة وأقصد بها بيئة يتوفر فيها الأمن الوظيفي والأمن الاجتماعي، طبيعة مديري المدارس وطبيعة رؤسائهم من مدير تربية ورئيس قسم الميدان.
5. أهم أساس لتطوير الإبداع الإداري وجود الإدارة العادلة ويشعر المعلمين بالرضا، فلا يعمل أي إنسان بشكل صحيح إن ظلم، ووجود نظام حوافز عادل، والعدالة في الفرص فالمشاريع الإبداعية والمسابقات يجب أن تعمم على جميع المدارس ويقدم للجميع الدعم المطلوب، ولكن للأسف تعمم على البعض وأحياناً تعمم على الجميع ولكن لا يقدم الدعم لجميع المدارس بنفس المستوى يكونوا معنيين يفوزوا حداً معيناً من مديري المدارس، لأسباب شخصية. يعني "والله في مسابقات بسمع فيها بس لما يعلنوا الفائزين وبحكوا اجت للمدارس شكلي مش من المدارس"
6. وضع خطة مدروسة من فريق المعلمين القادرين عليها، بحيث لا يكون التخطيط فورياً، وأن يظهر كل معلم في الفريق نظريته في الطلبة والمعلمين وكيف يمكن إبراز إبداعه في مجالات الإبداع المختلفة في المدرسة.
7. أنصح المدير الحرص التام على العمل بروح الفريق داخل المدرسة، والعدالة في توزيع النصاب، واحترام آراء المعلمين وأفكارهم مهما كانت.
8. مبدأ الشورى من أفضل المبادئ لزيادة التعاون بين المدير والمعلمين، فالمعلم إذا شاورته في العمل أخرجته عند تنفيذ العمل وأنه هو من أشار بذلك، ولذلك يكون حريص على تنفيذ العمل، والعمل بروح الفريق أمر هام جداً في خلق التعاون بينهم.
9. من أهم المعوقات باعقادي، الفساد الإداري حيث توزع المشاريع الريادية والأنشطة على المدارس بشكل غير عادل ووفق المحسوبيات وشخصنتها، لصالح س من المديرين وص من المعلمين، حتى التقييم بنفس الآلية وهذا يؤدي بالمعلم المبدع إلى الإحباط نتيجة معرفته القبلية لمن سيكون الفوز، فالأمر للأسف لدينا محسوم من البداية حتى لو حاولوا إظهار غير ذلك. كما أن غياب الكفاءات من المشرفين ورؤساء الأقسام في المديرية هو معيق للإبداع فهم لا يقومون بأدوارهم كما يجب.
10. مراجعة لجان التقييم للمبادرات والمسابقات، وأن تشكل لجنة مركزية للمسابقات الوطنية بدون تدخل المديرية، وأن تغير هذه اللجنة من سنة لأخرى، وأن يشرف عليها جهة رقابة ومحاسبة.

## المقابلة التاسعة

(أ.ن) معلمة.

1. مفهوم الإبداع الإداري عند البعض تدنى، فأصبحت المدارس تظهر أن لديها إبداع مجرد قيامها بالنشاطات الروتينية في المدارس، ولو حكمت على وجود الإبداع في المدارس وفق هذا الفهم للإبداع لقلت أن مدارسنا تعج بالإبداع، ولكن الحقيقة أنه لا يوجد لدينا إبداع بالمفهوم الحقيقي للإبداع الإداري، والطريقة التي تقيم بها المبادرات والأنشطة هي من جعلت المدارس تظن أن لديها إبداع إداري وهي ليست كذلك، فمثلا من شروط الإبداع الأصالة ولكن عند مرجعة المبادرات الفائزة نجد أنها مكررة عن مبادرات لمدارس سبقتها بالفكرة ولكن لم تفرز بها والمدرسة التي كررت الفكرة فازت بها، والسبب أن الجهة المقيمة غير موضوعية تدعم مدارس هي معنية بها، ما يوجد حقيقة أن بعض المدارس لديها إبداع في مجال معين، ولكن لا أعتقد أن هناك مدرسة مبدعة، أي أن المدرسة مبدعة في جميع مجالات الإبداع الإداري، ويمكن أن تجد في كل مدرسة فرد مبدع، ولكن من النذرة أن تجد مجتمع مدرسي مبدع.
2. لدى بعض المديرين والمديرات حكمة إدارية نتيجة قوة الجانب الاجتماعي لديهم، ويظهر هذا في أهدافهم، وفي شفافتهم، وفي توازنهم في علاقاتهم مع المعلمين والأهالي، وفي توازنه في تحفيز الآخرين، وفي تركيزه على جوهريات العمل، وكل ما سبق يساعد في خلق مناخ نفسي محفز للجميع ليكون مشاركا فاعلا في الأنشطة الإبداعية.
3. بالتأكيد التمكين الإداري يساعد في تطوير الإبداع الإداري، فالتمكين الإداري يجعل المدير يفوض المسؤوليات على المعلمين، مما يجعل لديه فرصة للشغل فكره في أشياء جديدة، ووجود فريق مفوض واع بالمسؤوليات وحدود الصلاحيات يساعد في إنجاز أعمال المدرسة اليومية، ليتفرغ مدير المدرسة إلى الأعمال التي تحتاج إبداعا ومهارات تفكير عليا.
4. التناغم بين الفريق، فالنزاعات تمنع كليا الإبداع، التحفيز لأن من عمل ولم يجد التحفيز المناسب سيحبط ولن يعود للعمل مرة أخرى.
5. أهم أساس للإبداع الإداري المعلمين، ولذلك على مدير المدرسة أن يجلس مع كل معلم بشكل فردي، ويرصد ما لديه من جوانب إبداع، وما هي احتياجاته لإبرازها، ثم كيف يمكن التطوير على ما لديه من جوانب إبداعية. الشراكات مع المجتمع المحلي أصبح أمر أساسي، خاصة أن المشاريع الإبداعية التي يطلبونها مكلفة جدا، ما فاز في معرض فلسطيني صرف عليه عشرات الألوف من الشواكل، ولا يمكن المدرسة أ توفرها من ميزانيتها، ولذلك أصبح من الضرورة اقتناع المجتمع المحلي بهذه المشاريع للحصول على الدعم المادي.

6. الاطلاع على تجارب الآخرين، ومن ثم تكيف هذه التجارب مع واقع مدرسته عند التطبيق.
7. أنصح مدير المدرسة، بأن يحدد منذ بداية العام المجال الإبداعي الذي يهيمه، ويوحد جهود الفريق المدرسي نحو هذا المجال، ويصب الاهتمامات جميعها نحوه، أما أن يعمل كل فرد بشكل فردي ليبدع هذا يشنت الجهود لا يؤثر في المدرسة، الأمر لا يمكن أن يؤثر أن قام معلم واحد بالإبداع في جانب ولم تصب جميع الجهود في هذا الجانب.
8. إيجاد نقاط مشتركة بين المدير والمعلمين، ووضع خطة مشتركة لهم، وإيجاد العوامل المشتركة التي يمكن أن تخدم المجال الإبداعي الذي يريده مدير المدرسة تطويره في المدرسة.
9. عدم مصداقية التقييم للأنشطة الإبداعية، عدم كفاءة المقيمين حيث في بعض الأحيان يقيم المشروع من ليسوا من نفس التخصص وقدرة المعلم الذي قدم المشروع تكون أكبر من قدرات المقيمين، وأيضاً عدم وجود تغذية راجعة على التقييم معيق لتطوير الأعمال الإبداعية واستمرارها، وأيضاً من مشكلات التقييم التي تعيق استمرار الأنشطة الإبداعية أن جميع من شارك يفوز، فالكل سواء وهذا يجعل المشارك يقدم أي عمل مهما كان مستواه.
10. توثيق الأعمال الإبداعية للمعلم في نظام إلكتروني وكل عمل إبداعي يقوم به المعلم يوثق.
- وضع لجان مركزية لتقييم الأعمال الإبداعية للطلبة والمعلمين يشهد لها بالشفافية والموضوعية والمصداقية.

ملحق (ز): الجداول

جدول 11:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال تفويض السلطة (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.720	منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة.	18	1
0.703	منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين.	17	2
0.630	تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.	15	3
1.92	الجذر الكامن		
%3.890	التباين المفسر %		

جدول 12:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العمل الجماعي (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.655	تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.	21	1
0.615	التأكيد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة.	39	2
0.562	بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	38	3
1.61	الجذر الكامن		
%3.429	التباين المفسر %		

### جدول 13:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الطلاقة الفكرية (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.784	امتلاك المقدرة على تصور الأفكار المستقبلية.	35	1
0.720	اصدار أحكاما موضوعية محددة في عملي.	37	2
0.639	تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	29	3
0.613	امتلاك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظري.	36	4
0.611	امتلاك المقدرة على التعبير عن أفكار بيطلاقة.	30	5
0.586	المقدرة على إدراك العلاقة بين الموضوعات المتعلقة بالمدرسة.	7	6
0.576	اقترح بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية .	8	7
0.570	المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	32	8
0.548	امتلاك المقدرة على جمع البيانات والمعلومات لحل المشكلات المختلفة.	5	9
0.528	استطاعة تحليل المهام بأساليب مختلفة.	22	10
0.524	توقع المشكلات قبل وقوعها في المدرسة.	4	11
18.48	الجذر الكامن		
%049.97	التباين المفسر %		

### جدول 14:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاصاله (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.743	تشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	34	1
0.724	طرح أفكار جديدة لتطوير العمل في المدرسة.	13	2
0.662	امتلاك قدرة عالية على الحوار والمناقشة.	33	3
0.603	المشاركة في المبادرات التربوية الرامية إلى تطوير المدرسة.	15	4
0.592	استخدام العصف الذهني في الاجتماعات كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	31	5
0.587	العمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	17	6
0.571	انجاز عملي بنمط غير تقليدي.	14	7
0.555	الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل باستمرار.	16	8
0.552	تشجيع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية.	11	9
0.513	وجود رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون.	1	10
2.19	الجذر الكامن		
%5.922	التباين المفسر %		

## جدول 15:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال المرونة الفكرية (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.755	التكيف مع أي تغيير في العمل.	27	1
0.753	توزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.	20	2
0.741	اتاحة الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم.	21	3
0.724	توظيف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المتشابهة.	23	4
0.673	المقدرة على إدراك العلاقة بين عناصر العملية التعليمية.	28	5
0.648	الحكم على المواقف بموضوعية.	26	6
0.609	تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته .	24	7
0.580	الحكم على المواقف بموضوعية.	25	8
1.76	الجذر الكامن		
%4.759	التباين المفسر %		

## جدول 16:

تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الحساسية للمشكلات (ن=181)

تشبع الفقرات	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرقم
0.753	اعداد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	9	1
0.708	طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات التي تعترض المدرسة.	6	2
0.650	معالجة أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية.	10	3
0.642	المقدرة في وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها.	18	4
0.549	المقدرة على ايجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3	5
1.68	الجذر الكامن		
%4.551	التباين المفسر %		

## جدول 17:

نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الحكمة الإدارية (ن=181)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات	0.88	0.001
2	مجال الحلم والتروي في الحكم	0.93	0.001
3	مجال الحكم الرشيد	0,93	0.001
4	مجال القدرة على التفاوض	0,85	0.001
	الثبات الكلي للحكمة الإدارية	0.95	0.001

• دال احصائيا.

## • جدول 18:

• نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن=181)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال التدريب والنمو المهني	0.93	0.001
2	مجال التأثير والتأثر	0.93	0.001
3	مجال الاتصال	0.94	0.001
4	مجال تفويض السلطة	0.85	0.001
5	مجال العمل الجماعي	0.89	0.001
	الثبات الكلي للتمكين الإداري	0.97	0.001

• • دال احصائيا.

## جدول 19:

نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس الإبداع الإداري (ن=181)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال الطلاقة الفكرية	0.95	0.001
2	مجال الاصاله	0.95	0.001
3	مجال المرونة الفكرية	0.94	0.001
4	مجال الحساسية للمشكلات	0.93	0.001
	الثبات الكلي للإبداع الإداري	0.98	0.001

• دال احصائيا.

جدول 20:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للحكمة الادارية لكل من مديري المدارس والمعلمين والعينة الكلية

الرقم	الفقرات	مديري المدارس (ن=189)	المعلمين (ن=1192)	العينة الكلية (ن=1381)	المتوسط* الوزن النسبي %	المتوسط الوزن النسبي %	المتوسط الوزن النسبي %
1	ادراك دوافع المعلمين لممارسة السلوك.	85.40	4.02	80.40	4.27	4.05	81.09
2	النظر دائما في جميع جوانب المشكلة قبل حلها.	91.75	4.25	84.95	4.59	4.29	85.88
3	المقدرة على اختيار الحل الأنسب لمشكلات المدرسة.	89.10	4.13	82.67	4.46	4.18	83.55
4	التأني في الاختيارات في المدرسة.	87.41	4.00	80.08	4.37	4.05	81.09
5	الحكم الصائب في الكثير من المواقف التي تعترض العمل في المدرسة.	86.98	3.91	78.15	4.35	3.97	79.36
6	مبادرة المعلمين في حل مشكلاتهم.	88.25	4.12	82.35	4.41	4.16	83.16
7	تفهم المعلمين رغم اختلاف طباعهم.	90.48	4.08	81.69	4.52	4.14	82.90
8	ادراك التوقيت المناسب لإصدار أي حكم على الأمور في المدرسة.	86.67	4.08	81.54	4.33	4.11	82.24
	<b>مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات:</b>	<b>88.25</b>	<b>4.07</b>	<b>81.48</b>	<b>4.41</b>	<b>4.12</b>	<b>82.41</b>
9	القدرة في التعامل مع المعلمين حتى في أصعب الظروف.	87.51	4.04	80.82	4.38	4.09	81.74
10	المهارة في إيجاد حلول عملية قابلة للتطبيق.	85.93	4.01	80.29	4.30	4.05	81.06
11	الاستفادة من الخبرة السابقة في العمل.	92.17	4.15	83.09	4.61	4.22	84.33

83.42	4.17	82.30	4.11	90.48	4.52	التأمل في أمور المدرسة يوميا.	12
82.49	4.12	81.81	4.09	86.77	4.34	وضع حلولاً متنوعة لكل مشكلة في المدرسة.	13
81.46	4.07	80.12	4.01	89.95	4.50	المقدرة على الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه.	14
82.01	4.10	80.89	4.04	89.10	4.46	الاستفادة من خبرات الآخرين في إدراك المواقف ذات العلاقة.	15
80.46	4.02	79.61	3.98	85.82	4.29	التعامل مع مستجدات الأمور في وقت قصير.	16
82.94	4.15	81.85	4.09	89.84	4.49	الاهتمام بمعرفة تفاصيل المدرسة قبل اصدار أي حكم.	17
<b>82.21</b>	<b>4.11</b>	<b>81.20</b>	<b>4.06</b>	<b>88.62</b>	<b>4.43</b>	<b>مجال الحلم والتروي في الحكم</b>	
83.39	4.17	82.47	4.12	89.21	4.46	إدراك نقاط القوة والضعف في العمل.	18
80.77	4.04	79.82	3.99	86.77	4.34	مراجعة أساليب التفكير في مختلف المواقف.	19
81.03	4.05	79.66	3.98	89.63	4.48	الوعي بالقدرات كمدير للمدرسة.	20
81.69	4.08	80.60	4.03	88.57	4.43	العدل في الاحكام على المعلمين.	21
<b>81.72</b>	<b>4.09</b>	<b>80.64</b>	<b>4.03</b>	<b>88.54</b>	<b>4.43</b>	<b>مجال الحكم الرشيد</b>	
84.39	4.22	83.84	4.19	87.83	4.39	الاتصاف بالتواد والرحمة.	22
81.65	4.08	81.04	4.05	83.70	4.28	القدرة في إقناع من يختلف مع المدير في الرأي.	23
80.49	4.02	79.98	4.00	85.50	4.19	السيطرة على الجانب الوجداني في المواقف المحزنة والمفرحة.	24
<b>82.18</b>	<b>4.11</b>	<b>81.62</b>	<b>4.08</b>	<b>85.68</b>	<b>4.28</b>	<b>مجال القدرة على التفاوض</b>	
<b>82.00</b>	<b>4.10</b>	<b>81.00</b>	<b>4.05</b>	<b>87.60</b>	<b>4.38</b>	<b>الدرجة الكلية للحكمة الادارية</b>	

• \*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

## جدول 21:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للتمكين الإداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية

الرقم	الفقرات	مديري المدارس (ن=189)		المعلمين (ن=1192)		العينة الكلية (ن=1381)	
		الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط	الوزن النسبي %	المتوسط
1	تشجيع المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم.	93.33	4.67	85.44	4.27	86.52	4.33
2	اطلاع المعلمين على التجديدات التربوية الحديثة.	91.75	4.59	83.79	4.19	84.88	4.24
3	توفير الأمان الوظيفي للمعلمين في العمل.	88.57	4.43	81.78	4.09	82.71	4.14
4	تحفيز المعلمين على المشاركة في الأنشطة التربوية.	90.48	4.52	83.10	4.16	84.11	4.21
5	امتلاك المقدر على إحداث تغيير داخل المدرسة.	89.31	4.47	80.12	4.01	81.38	4.07
6	العدل بين المعلمين في النمو المهني.	89.42	4.47	80.45	4.02	81.68	4.08
7	تشجيع الإبداع في العمل.	91.85	4.59	81.93	4.10	83.29	4.16
8	تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين في المدرسة.	92.28	4.61	83.34	4.17	84.56	4.23
9	تشجيع إقامة الأنشطة التي تعزز العمل الجماعي في المدرسة.	90.37	4.52	83.26	4.16	84.23	4.21
10	تحفيز المعلمين على نموهم المهني في العمل.	90.58	4.53	82.62	4.13	83.71	4.19
	<b>مجال التدريب والنمو المهني</b>	<b>90.79</b>	<b>4.54</b>	<b>82.58</b>	<b>4.13</b>	<b>83.71</b>	<b>4.19</b>
11	امتلاك أساليب إقناع مؤثرة في المعلمين.	87.41	4.37	80.02	4.00	81.03	4.05
12	المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	87.41	4.37	80.07	4.00	81.07	4.05
13	ثقة المعلمين بالقرارات التي اتخذها.	87.20	4.36	79.06	3.95	80.17	4.01
14	توفير للمعلمين فرصا للتطور المهني.	85.71	4.29	79.18	3.96	80.07	4.00
15	اعتماد سياسة الباب المقفوح لبناء جو من الثقة مع المعلمين.	90.69	4.53	81.22	4.06	82.52	4.13
16	توفير للمعلمين فرصا لتطوير مهارات الحوار.	87.09	4.35	80.76	4.04	81.62	4.08
17	التعامل مع المعلمين بعدالة.	92.17	4.61	81.24	4.06	82.74	4.14
	<b>مجال التأثير والتأثر</b>	<b>88.20</b>	<b>4.41</b>	<b>80.80</b>	<b>4.04</b>	<b>81.20</b>	<b>4.06</b>
18	تشجيع النقاش بين المعلمين.	90.26	4.51	82.94	4.15	83.94	4.20
19	تعزيز إنجازات المعلمين أمام الطلبة من خلال الإذاعة المدرسية.	90.58	4.53	81.96	4.10	83.14	4.16
20	ارسال المعلمين المميزين لتمثيل	86.88	4.34	82.00	4.10	82.66	4.13

81.80	4.09	81.34	4.07	84.66	4.23	المدرسة في المناسبات الرسمية. اشراك المعلمين المميزين في المؤتمرات العلمية.	21
84.36	4.22	83.39	4.17	90.48	4.52	التاكيد على الاتصال والتواصل بين المعلمين.	22
82.19	4.11	80.62	4.03	92.06	4.60	اعطاء المعلمين حرية التعبير عن آرائهم.	23
79.94	4.00	78.86	3.94	86.77	4.34	النظر للمدير كأنموذج للتواصل يحتذي به المعلمون.	24
82.52	4.13	81.31	4.07	90.16	4.51	تعزيز الثقة المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة.	25
80.94	4.05	79.78	3.99	88.25	4.41	منح المعلمين الصلاحيات الكافية لتطوير تواصلهم المدرسي.	26
<b>82.39</b>	<b>4.12</b>	<b>81.36</b>	<b>4.07</b>	<b>88.90</b>	<b>4.45</b>	<b>مجال الاتصال</b>	
82.06	4.10	80.91	4.05	89.31	4.47	منح المعلمين الفرصة لإبداء رأيهم في الأمور الخاصة بالعمل في المدرسة.	27
80.88	4.04	80.17	4.01	85.40	4.27	منح بعض صلاحيات اتخاذ القرارات للمعلمين.	28
81.26	4.06	80.50	4.03	86.03	4.30	تقديم تغذية عكسية للمعلمين على أدائهم في العمل.	29
<b>81.40</b>	<b>4.07</b>	<b>80.53</b>	<b>4.03</b>	<b>86.91</b>	<b>4.35</b>	<b>مجال تفويض السلطة</b>	
80.65	4.03	80.03	4.00	84.55	4.23	تجنب المركزية في اتخاذ القرارات.	30
84.21	4.21	83.05	4.15	91.53	4.58	التأكد على أهمية العمل الجماعي في المدرسة.	31
85.53	4.28	84.45	4.22	92.38	4.62	بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	32
<b>83.47</b>	<b>4.17</b>	<b>82.51</b>	<b>4.13</b>	<b>89.49</b>	<b>4.47</b>	<b>مجال العمل الجماعي</b>	
<b>82.46</b>	<b>4.12</b>	<b>81.44</b>	<b>4.07</b>	<b>88.87</b>	<b>4.44</b>	<b>الدرجة الكلية للتمكين الإداري</b>	

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

## جدول 22:

المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية للإبداع الاداري لكل من مديري المدارس والمعلمين وللعينة الكلية

الرقم	الفقرات	مديري المدارس (ن=189)		المعلمين (ن=1192)		العينة الكلية (ن=1381)	
		الوزن النسبي%	المتوسط	الوزن النسبي%	المتوسط	الوزن النسبي%	المتوسط
1	امتلاك المقدره على تصور الأفكار المستقبلية.	85.82	4.29	80.10	4.01	80.88	4.04
2	اصدار أحكاما موضوعية محددة في عملي.	84.87	4.24	78.98	3.95	79.78	3.99
3	تقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	82.22	4.11	78.34	3.92	78.87	3.94
4	امتلاك المقدره على إقناع الآخرين بوجهات نظري.	84.66	4.23	79.26	3.96	80.00	4.00
5	امتلاك المقدره على التعبير عن أفكاره بطلاقة.	85.61	4.28	80.02	4.00	80.78	4.04
6	المقدره على إدراك العلاقة بين الموضوعات المتعلقة بالمدرسة.	86.67	4.33	80.44	4.02	81.29	4.06
7	اقتراح بدائل متعددة لحل المشكلات المدرسية.	86.88	4.34	81.41	4.07	82.16	4.11
8	المقدره على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة.	85.18	4.26	79.20	3.96	80.02	4.00
9	امتلاك المقدره على جمع البيانات والمعلومات لحل المشكلات المختلفة.	86.03	4.30	79.30	3.96	80.22	4.01
10	استطاعة تحليل المهام بأساليب مختلفة.	85.29	4.26	78.29	3.91	79.25	3.96
11	توقع المشكلات قبل وقوعها في المدرسة.	81.59	4.08	75.99	3.80	76.76	3.84
	<b>مجال الطلاقة الفكرية</b>	<b>84.98</b>	<b>4.25</b>	<b>79.21</b>	<b>3.96</b>	<b>80.00</b>	<b>4.00</b>
12	تشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	88.57	4.43	82.68	4.13	83.49	4.17
13	طرح أفكار جديدة لتطوير العمل في المدرسة.	86.88	4.34	81.58	4.08	82.30	4.12
14	امتلاك قدرة عالية على الحوار والمناقشة.	86.56	4.33	81.22	4.06	81.96	4.10
15	المشاركة في المبادرات التربوية الرامية إلى تطوير المدرسة.	83.60	4.18	83.22	4.16	83.27	4.16
16	استخدام العصف الذهني في الاجتماعات كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	84.55	4.23	79.36	3.97	80.07	4.00
17	العمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	84.97	4.25	82.00	4.10	82.40	4.12
18	انجاز عملي بنمط غير تقليدي.	82.33	4.12	79.09	3.95	79.54	3.98
19	الحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل باستمرار.	84.13	4.21	80.00	4.00	80.56	4.03

84.04	4.20	82.94	4.15	91.01	4.55	تشجيع المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية.	20
80.88	4.04	80.05	4.00	86.14	4.31	وجود رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون.	21
<b>81.85</b>	<b>4.09</b>	<b>81.21</b>	<b>4.06</b>	<b>85.87</b>	<b>4.29</b>	<b>مجال الإصالة</b>	
82.56	4.13	81.78	4.09	87.51	4.38	التكيف مع أي تغيير في العمل.	22
82.49	4.12	81.39	4.07	89.42	4.47	توزيع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.	23
83.01	4.15	82.06	4.10	88.99	4.45	اتاحة الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم.	24
84.04	4.20	83.07	4.15	90.16	4.51	توظيف الخبرات السابقة لمواجهة المواقف المتشابهة.	25
82.46	4.12	81.63	4.08	87.72	4.39	المقدرة على إدراك العلاقة بين عناصر العملية التعليمية.	26
80.98	4.05	79.80	3.99	88.47	4.42	الحكم على المواقف بموضوعية.	27
80.68	4.03	79.38	3.97	88.89	4.44	تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.	28
80.72	4.04	79.56	3.98	88.04	4.40	الحكم على المواقف بموضوعية.	29
<b>82.12</b>	<b>4.11</b>	<b>81.08</b>	<b>4.05</b>	<b>88.65</b>	<b>4.43</b>	<b>مجال المرونة الفكرية</b>	
80.16	4.01	79.73	3.99	82.86	4.14	اعداد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	30
80.36	4.02	79.73	3.99	84.34	4.22	طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات التي تعترض المدرسة.	31
79.22	3.96	78.67	3.93	82.65	4.13	معالجة أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية.	32
80.68	4.03	80.08	4.00	84.44	4.22	المقدرة في وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها.	33
81.49	4.07	80.87	4.04	85.40	4.27	المقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	34
<b>80.38</b>	<b>4.02</b>	<b>79.82</b>	<b>3.99</b>	<b>83.94</b>	<b>4.20</b>	<b>مجال الحساسية للمشكلات</b>	
<b>81.09</b>	<b>4.05</b>	<b>80.33</b>	<b>4.02</b>	<b>85.86</b>	<b>4.29</b>	<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>	

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

### جدول 23:

مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الحكمة الإدارية والتمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للعينة الكلية من المديرين والمعلمين (ن = 1381).

الابتداع الإداري	التمكين الإداري	الحكمة الإدارية	المتغيرات
*0.85	*0.88		الحكمة الإدارية
*0.89			التمكين الإداري
			الابتداع الإداري

\*دال احصائيا عند مستوى (0.01 = α).

### جدول 24:

دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الإداري (  $v2$  ) كمتغير مستقل والحكمة الإدارية (  $v1$  ) كمتغير وسيط والابداع الإداري (  $v3$  ) كمتغير تابع (  $n=1381$  ).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	68.880	0.012	0.807	$v2 \rightarrow v1$
يصلح جزئي	*0.000	10.196	0.027	0.272	$v1 \rightarrow v3$
يصلح	*0.000	28.607	0.024	0.700	$v2 \rightarrow v3$

\* مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### جدول 25:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( *Model* ) بأن تكون الحكمة الإدارية عاملاً وسيطاً بين التمكين

الإداري والابداع الإداري (  $n=1381$  ).

محك المقارنة Akaike information criterion *AIC	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة IFI المتزايد	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
18	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000

\*النموذج الأقل في قيمة AIC هو الأفضل.

### جدول 26 :

دلالة تحليل المسار لأثر التمكين الإداري (  $v2$  ) كمتغير مستقل والحكمة الإدارية (  $v1$  ) كمتغير تابع والابداع الإداري (  $v3$  ) كمتغير وسيط (  $n=1381$  ).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	76.346	.012	0.92	$v2 \rightarrow v3$
يصلح جزئي	*0.000	10.196	.025	0.26	$v3 \rightarrow v1$
يصلح	*0.000	22.083	.026	0.57	$v2 \rightarrow v1$

\* مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 27:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن تكون الحكمة الادارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الاداري والابداع الاداري (ن=1381).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion *AIC
1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	18

\*النموذج الاقل في قيمة AIC هو الافضل.

## جدول 28:

دلالة تحليل المسار لأثر المسار الحكمة الادارية كتغير مستقل (V1) والتمكين الاداري كمتغير تابع (V2) والابداع الاداري كمتغير وسيط (V3) (ن=1381).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	59.044	.016	0.944	v1 ----> v3
يصلح جزئي	*0.000	28.607	.019	0.532	v3 ----> V2
يصلح	*0.000	22.083	.021	0.458	v1 ----> V2

\* مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 29:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن يكون الإبداع الإداري عاملاً وسيطاً بين الحكمة الادارية التمكين الاداري (ن=1381).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion *AIC
1.000	1.000	1.000	1.000	0.000	18

\*النموذج الاقل في قيمة AIC هو الافضل.

### جدول 30:

دلالة تحليل المسار لأثر المسار للحكمة الإدارية كتغير مستقل (V1) والتمكين الإداري كتغير تابع (V2) والابداع الإداري كتغير وسيط (V3) (ن=1381).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	68.880	.014	0.961	v1 ----> V2
يصلح جزئي	*0.000	28.607	.024	0.700	v3 ----> V2
يصلح	*0.000	10.196	.027	0.272	v1 ----> V1

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### جدول 31:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن يكون التمكين الإداري عاملاً وسيطاً بين الحكمة الإدارية والابداع الإداري (ن=1381).

محك المقارنة Akaike information criterion AIC*	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
12	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000

\*النموذج الأقل في قيمة AIC هو الأفضل.

### جدول 32:

دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الإدارية كتغير تابع (V1) والتمكين الإداري كتغير وسيط (V2) والابداع الإداري كتغير مستقل (V3) (ن=1381).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	76.346	.012	0.880	v2 ----> V3
يصلح جزئي	*0.000	22.083	.026	0.570	v1 ----> V2
يصلح	*0.000	10.196	.025	0.257	v1 ----> V3

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### جدول 33:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( Model ) بأن تكون الحكمة الادارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الاداري والابداع الاداري (ن=1381).

محك المقارنة Akaïke information criterion AIC*	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
18	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000

### جدول 34:

دلالة تحليل المسار لأثر الحكمة الادارية كتغير تابع (v1) والتمكين الاداري كتغير وسيط (v2) والابداع الاداري كتغير مستقل (v3) (ن=1381).

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعياري (Estimate)	اتجاه المسار (Path Direction)
يصلح	*0.000	59.044	.013	0.760	v3 ----> V1
يصلح جزئي	*0.000	22.083	.021	0.460	v1 ----> V2
يصلح	*0.000	28.607	.019	0.532	v3 ----> V2

\* مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### جدول 35:

قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج ( Model ) بأن تكون الحكمة الادارية عاملاً وسيطاً بين التمكين الاداري والابداع الاداري (ن=1381).

محك المقارنة Akaïke information criterion AIC*	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI
18	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000

## جدول 36:

توزيع مخطط النظرية المجردة لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري بناء على تحليل البيانات النوعية من المديرين والمعلمين والمشرفين والخبراء التربويين من خلال برنامج (MAXQDA-2022).

النظرية المجذرة Grounded Theory	المواضيع (المجالات) Themes	عدد الفئات الفرعية Sub-Categories	عدد الفئات Categories	عدد الترميزات Codes	الرقم
	دور مدير المدرسة	3	26	131	1
	دور التنظيم المدرسي	4	14	150	2
مخطط	دور الفريق المدرسي	3	8	38	3
النظرية	دور المجتمع المحلي	1	2	11	4
المجذرة	دور المسؤولين	3	7	33	5
	5	14	56	363	المجموع

## جدول (37)

معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

المعوقات	سبل التغلب عليها
1 عدم رغبة المديرين والمعلمين في تغيير أساليب تفكيرهم وطرق عملهم.	ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلي على تلك الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المتنوعة.
2 قلة وعي بعض مديري المدارس بأهمية الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري، ودورها في تطوير المدارس.	يمكن التغلب على ذلك من خلال النشرات، أو تبادل الخبرات، وعرض المواقف الصعبة، ومناقشتها مع الزملاء من منظور الحكمة الإدارية والتمكين الإداري.
3 ضعف نظام التحفيز، وعدم ملائمة نظام المكافآت المعمول به.	يمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر في نظام المكافآت وتخصيص جزء منها للمبدعين والتميزين فقط دون غيرهم.
4 ضعف دورات التأهيل والتمكين المقدمة لمديري المدارس.	ويمكن التغلب على ذلك من خلال دراسة احتياجات مديري المدارس التدريبية من خلال تحليل ملاحظات تقييمهم السنوي، وبناء الدورات التدريبية في ضوء ذلك.

5	ضعف كفايات مديري المدارس، حيث أن اختيارهم يعتمد على أسس ومعايير غير كافة لاختيار الأنسب منهم.	يمكن التغلب على ذلك من خلال مراجعة معايير اختيار مديري المدارس في ضوء مبادئ الحكمة الإدارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري.
6	مركزية القرارات، وذلك لعدة أسباب منها عدم مرونة التعليمات الواردة من المديرات إلى المدارس، وعدم منح الصلاحيات الكافية لفرص الاستقلالية والحرية في إدارة المدرسة لشؤونها، وعدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات دون الرجوع إلى مسؤوليهم نتيجة تخوفهم من الوقوع في الخطأ، ومن ثم اللوم الشديد لهم.	يمكن التغلب على ذلك بالتوجه نحو اللامركزية في القرارات، وتوسيع صلاحيات مدير المدرسة، مع ضرورة التأهيل والتمكين الإداري لمدير المدرسة، وتوطيد جسور الثقة بين مدير المدرسة ومسؤوليهم.
7	ضعف العلاقات بين العاملين في المدرسة أنفسهم، وخارجها.	يمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل شبكة الاتصالات التي صممتها المدارس، بينها وبين أولياء الأمور، والمدارس، والمؤسسات الأخرى، وتنظيم الزيارات بين المدرسة ومحيطها الخارجي، وتعميم إنجازات المدرسة وخدماتها المتميزة، وتجاربها الناجحة من خلال الإعلان عنها في صفحة المدرسة الإلكترونية.
8	غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من مديري المدارس.	يمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية بأهمية التفويض، والتدريب على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين كل حسب مجال تخصصه، وذلك من أجل إعداد إدارات حكيمة وممكنة ومبدعة.

### جدول 38:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين

حجم الاثار Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	المعلمين (ن= 1191)		المديرين (ن= 189)		الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف	المتوسط		
0.52	0.000	8.22	0.54	4.07	0.38	4.41	مجالات القدرة الرشيدة على حل المشكلات	
0.58	0.000	8.17	0.60	4.05	0.37	4.43	مجالات الحلم والتروي في الحكم	
0.60	0.000	8.37	0.67	4.03	0.44	4.42	مجالات الحكم الرشيد	
0.62	0.000	4.11	0.65	4.08	0.47	4.28	مجالات القدرة على التفاوض	
<b>0.52</b>	<b>0.000</b>	<b>7.92</b>	<b>0.54</b>	<b>4.06</b>	<b>0.35</b>	<b>4.38</b>	<b>الدرجة الكلية للحكمة الادارية</b>	

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

### جدول 39:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين

حجم الاثار Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	المعلمين (ن= 1191)		المديرين (ن= 189)		الوظيفة	مجالات التمكين الإداري
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف	المتوسط		
0.56	0.000	9.23	0.58	4.12	0.40	4.53	مجالات التدريب والنمو المهني	
0.64	0.000	7.94	0.67	4.01	0.39	4.41	مجالات التأثير والتأثر	
0.63	0.000	6.09	0.65	4.06	0.43	4.44	مجالات الاتصال	
0.66	0.000	7.96	0.69	4.02	0.49	4.34	مجالات تفويض السلطة	
0.68	0.000	6.45	0.71	4.12	0.49	4.47	مجالات العمل الجماعي	
<b>0.57</b>	<b>0.000</b>	<b>8.26</b>	<b>0.60</b>	<b>4.07</b>	<b>0.35</b>	<b>4.44</b>	<b>الدرجة الكلية للتمكين الإداري</b>	

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 40:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين بين مديري المدارس والمعلمين

حجم الاثـر Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	المعلمين (ن= 1191)		المديرين (ن= 189)		الوظيفة	مجالات الابداع الإداري
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف		
0.58	0.000	6.27	0.60	3.96	0.44	4.24	الوظيفة	مجالات الابداع الإداري
0.62	0.000	4.77	0.64	4.06	0.47	4.29	الوظيفة	مجالات الابداع الإداري
0.62	0.000	7.71	0.64	4.05	0.47	4.43	الوظيفة	مجالات الابداع الإداري
0.69	0.000	3.77	0.72	3.99	0.49	4.19	الوظيفة	مجالات الابداع الإداري
<b>0.59</b>	<b>0.000</b>	<b>5.95</b>	<b>0.61</b>	<b>4.01</b>	<b>0.42</b>	<b>4.29</b>	<b>الوظيفة</b>	<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 41:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين

حجم الاثـر Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	اناث (ن=696)		ذكر (ن=496)		الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف		
<b>0.54</b>	0.000	4.05	0.61	4.02	0.42	4.14	الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
<b>0.60</b>	0.000	4.82	0.66	3.98	0.49	4.15	الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
<b>0.62</b>	0.000	3.51	0.66	3.97	0.53	4.10	الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
<b>0.65</b>	0.10	1.60	0.70	4.05	0.56	4.11	الوظيفة	مجالات الحكمة الإدارية
<b>0.54</b>	<b>0.000</b>	<b>3.80</b>	<b>0.60</b>	<b>4.01</b>	<b>0.44</b>	<b>4.13</b>	<b>الوظيفة</b>	<b>الدرجة الكلية للحكمة الإدارية</b>

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 42:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق م في درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين

مجموعات التمكين الإداري	الوظيفة	ذكر (ن=496)		انثى (ن=696)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة*	حجم الاثر Cohen's d
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
مجال التدريب والنمو المهني		4.12	0.54	4.13	0.62	0.32	0.70	0.59
مجال التأثير والتاثر		4.07	0.60	3.96	0.71	2.76	0.006	0.67
مجال الاتصال		4.10	0.61	4.03	0.68	1.74	0.09	0.65
مجال تفويض السلطة		4.14	0.63	3.94	0.72	4.89	0.000	0.68
مجال العمل الجماعي		4.26	0.65	4.02	0.74	5.60	0.000	0.70
الدرجة الكلية للتمكين الإداري		4.14	0.53	4.02	0.64	3.37	0.000	0.59

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 43:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق م في درجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي عند المعلمين

مجموعات الابداع الإداري	الوظيفة	ذكر (ن=496)		انثى (ن=696)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة*	حجم الاثر Cohen's d
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف			
مجال الطلاقة الفكرية		3.98	0.53	3.94	0.65	1.37	0.17	0.60
مجال الاصاله		4.15	0.58	3.99	0.67	4.09	0.000	0.63
مجال المرونة الفكرية		4.12	0.56	4.00	0.69	3.005	0.000	0.64
مجال الحساسية للمشكلات		4.08	0.69	3.92	0.73	3.68	0.000	0.71
الدرجة الكلية للابداع الإداري		4.08	0.54	3.96	0.65	3.27	0.000	0.61

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 44:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين

حجم الاثر Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	اعلى من بكالوريوس (ن=307)		بكالوريوس فاقل (ن=885)		الوظيفة مجالات الحكمة الإدارية
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف	
0.54	0.08	1.75	0.56	4.12	0.53	4.05	مجالات القدرة الرشيدة على حل المشكلات
0.60	*0.02	2.33	0.62	4.12	0.59	4.03	مجالات الحلم والتروي في الحكم
0.62	0.13	1.53	0.64	4.07	0.61	4.01	مجالات الحكم الرشيد
0.65	*0.05	1.96	0.67	4.14	0.64	4.05	مجالات القدرة على التفاوض
0.54	*0.03	2.08	0.57	4.11	0.53	4.04	الدرجة الكلية للحكمة الإدارية

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 45:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين

حجم الاثر Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	اعلى من بكالوريوس (ن=307)		بكالوريوس فاقل (ن=885)		الوظيفة مجالات الحكمة الإدارية
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف المتوسط	الانحراف	
0.58	0.18	1.32	0.58	4.16	0.59	4.11	مجالات التدريب والنمو المهني
0.67	*0.01	2.41	0.61	4.09	0.69	3.98	مجالات التأثير والتأثر
0.65	*0.000	4.51	0.65	4.21	0.64	4.01	مجالات الاتصال
0.68	*0.000	4.34	0.73	4.17	0.67	3.97	مجالات تفويض السلطة
0.71	*0.004	2.85	0.72	4.22	0.70	4.09	مجالات العمل الجماعي
0.59	*0.000	3.47	0.61	4.17	0.59	4.03	الدرجة الكلية للتمكين الإداري

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 46:

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لدلالة الفروق في درجة الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين

حجم الاثـر Cohen's d	مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	اعلى من بكالوريوس (ن=307)		بكالوريوس فاقـل (ن=885)		الوظيفة مجالات الابداع الإداري
			الانحراف المتوسط	الانحراف	الانحراف	المتوسط	
0.60	0.06	1.82	0.58	4.01	0.61	3.94	مجال الطلاقة الفكرية
0.63	*0.000	3.95	0.71	4.18	0.60	4.01	مجال الاصالـة
0.64	*0.000	2.80	0.63	4.02	0.71	4.18	مجال المرونة الفكرية
0.71	*0.000	4.90	0.76	4.16	0.69	3.93	مجال الحساسية للمشكلات
0.61	*0.000	3.67	0.64	4.12	0.60	3.97	الدرجة الكلية للإبداع الإداري

\*دال احصائيا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## جدول 47:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين

الخبرة		أقل من 5 سنوات (ن=250)		5- أقل من 10 سنوات (ن=233)		10 سنوات فأكثر (ن=709)		المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.58	4.01	0.58	4.07	0.48	4.12	0.54	4.12	مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات
0.63	4.00	0.63	4.05	0.52	4.11	0.60	4.11	مجال الحلم والتروي في الحكم
0.68	3.92	0.68	4.05	0.61	4.07	0.60	4.07	مجال الحكم الرشيد
0.65	3.91	0.65	4.11	0.65	4.13	0.64	4.13	مجال القدرة على التفاوض
0.58	3.96	0.58	4.07	0.50	4.11	0.54	4.11	الدرجة الكلية للحكمة

جدول 48:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن=1192).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *	حجم الاثر
مجال القدرة الرشيدة على حل المشكلات	بين المجموعات	1.482	2	0.741	2.49	0.08	0.004
	داخل المجموعات	352.703	1189	0.297			
	المجموع	354.185	1191				
مجال م الحلم والتروي في الحكم	بين المجموعات	1.436	2	0.718	1.90	0.14	0.003
	داخل المجموعات	435.529	1189	0.366			
	المجموع	436.966	1191				
مجال الحكم الرشيد	بين المجموعات	3.392	2	1.696	4.36	*0.01	0.007
	داخل المجموعات	461.646	1189	0.388			
	المجموع	465.039	1191				
مجال القدرة على التفاوض	بين المجموعات	7.728	2	3.864	9.24	*0.001	0.01
	داخل المجموعات	497.100	1189	0.418			
	المجموع	504.827	1191				
الدرجة الكلية للحكمة	بين المجموعات	2.858	2	1.429	4.76	*0.009	0.008
	داخل المجموعات	356.797	1189	0.300			
	المجموع	359.654	1191				

\* مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

## جدول 49:

نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة الكلية للحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند المعلمين.

المجالات	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مجال الحكم	5 سنوات فأقل	3.92		0.12-*	0.14-
الرشيد	من 5- أقل من 10 سنوات	4.05			0.02-
	10 سنوات فأكثر	4.07			
مجال القدرة	5 سنوات فأقل	3.91		0.20-*	0.21-*
على	من 5- أقل من 10 سنوات	4.11			0.02-
التفاوض	سنوات فأكثر	4.13			
الدرجة الكلية	5 سنوات فأقل	3.96		0.10-*	0.14-
للحكمة	من 5- أقل من 10 سنوات	4.07			0.04-
	10 سنوات فأكثر	4.11			

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

## جدول 50:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين

الخبرة		اقل من 5 سنوات (ن=250)		5- أقل من 10 سنوات (ن=233)		0 سنوات فأكثر (ن=709)	
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
4.03	0.56	4.13	0.57	4.18	0.63		
3.86	0.68	4.05	0.64	4.01	0.72		
3.91	0.64	4.09	0.64	4.13	0.67		
3.92	0.62	4.03	0.70	4.10	0.71		
4.04	0.63	4.15	0.73	4.13	0.74		
3.95	0.56	4.09	0.59	4.11	0.63		

جدول 51:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في التمكن الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن=1192).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *	حجم الاثر
مجال التدريب والنمو المهني	بين المجموعات	2.734	2	1.367	3.948	*0.020	0.007
	داخل المجموعات	411.686	1189	0.346			
	المجموع	414.420	1191				
مجال التأثير والتأثر	بين المجموعات	6.251	2	3.125	6.917	*0.001	0.012
	داخل المجموعات	537.237	1189	0.452			
	المجموع	543.488	1191				
مجال الاتصال	بين المجموعات	6.974	2	3.487	8.162	*0.001	0.014
	داخل المجموعات	507.935	1189	0.427			
	المجموع	514.909	1191				
مجال تفويض السلطة	بين المجموعات	3.993	2	1.996	4.154	*0.016	0.007
	داخل المجموعات	571.406	1189	0.481			
	المجموع	575.399	1191				
مجال العمل الجماعي	بين المجموعات	2.126	2	1.063	2.078	.126	0.003
	داخل المجموعات	608.304	1189	0.512			
	المجموع	610.430	1191				
الدرجة الكلية للتمكن الإداري	بين المجموعات	3.840	2	1.920	5.350	*0.005	0.009
	داخل المجموعات	426.681	1189	0.359			
	المجموع	430.521	1191				

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول 52:

نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة

الكلية للتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند

المعلمين.

المجالات	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مجال	5 سنوات فأقل	4.03	010-	*0.15-	0.06-
التدريب والنمو المهني	من 5- أقل من 10 سنوات	4.13			
	10سنوات فأكثر	4.18			
مجال التأثير والتاثر	5 سنوات فأقل	3.86	*0.19-	*0.15-	0.02
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.05			
	10 سنوات فأكثر	4.01			
مجال الاتصال	5 سنوات فأقل	3.91	*0.18-	*0.23-	0.04-
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.09			
	10 سنوات فأكثر	4.13			
مجال تفويض السلطة	5سنوات فأقل	3.92	*0.11-	*0.18-	0.07-
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.03			
	10 سنوات فأكثر	4.10			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	5سنوات فأقل	3.95	*0.14-	*0.16-	0.02-
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.09			
	10 سنوات فأكثر	4.11			

\* مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

### جدول 53:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين

الخبرة		اقل من 5 سنوات		5 - اقل من 10 سنوات		0 سنوات فأكثر	
		(ن=250)		(ن=233)		(ن=709)	
المجالات		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
مجال الطلاقة الفكرية		3.79	0.61	3.96	0.60	4.09	0.63
مجال الاصاله		3.90	0.62	4.08	0.64	4.13	0.63
مجال المرونة الفكرية		3.96	0.62	4.07	0.63	4.09	0.68
مجال الحساسية للمشكلات		3.75	0.76	4.04	0.68	4.04	0.68
<b>الدرجة الكلية للإبداع الإداري</b>		<b>3.85</b>	<b>0.62</b>	<b>4.04</b>	<b>0.59</b>	<b>4.09</b>	<b>0.63</b>

### جدول 54:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند المعلمين (ن=1192).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *	حجم الاثر
مجال الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	11.392	2	5.696	15.872	*0.000	0.026
	داخل المجموعات	426.714	1189	0.359			
	المجموع	438.107	1191				
مجال الاصاله	بين المجموعات	7.546	2	3.773	9.267	*0.000	0.015
	داخل المجموعات	484.096	1189	0.4070			
	المجموع	491.643	1191				
مجال المرونة الفكرية	بين المجموعات	2.236	2	1.118	2.677	0.069	0.004
	داخل المجموعات	496.620	1189	0.418			
	المجموع	498.856	1191				
مجال الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	15.497	2	7.748	15.201	*0.000	0.25
	داخل المجموعات	606.085	1189	0.510			
	المجموع	621.582	1191				
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	7.921	2	3.960	10.620	*0.000	0.018
	داخل المجموعات	443.389	1189	0.373			
	المجموع	451.310	1191				

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

جدول 55:

نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمجالات الدالة والدرجة

الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة عند

المعلمين.

المجالات	الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
مجال الطلاقة الفكرية	5 سنوات فأقل	3.79		*0.17-	*0.30-
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.96			0.13-
مجال الإصالة	10 سنوات فأكثر	4.09			
	5 سنوات فأقل	3.90		*0.18-	*0.22-
مجال الحساسية للمشكلات	من 5- أقل من 10 سنوات	4.08			0.05-
	10 سنوات فأكثر	4.13			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	5 سنوات فأقل	3.96		*0.10-	*0.12-
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.07			0.02-
	10 سنوات فأكثر	4.09			
	5 سنوات فأقل	3.85		*0.18-	*0.23-
	من 5- أقل من 10 سنوات	4.04			0.05-
	10 سنوات فأكثر	4.09			

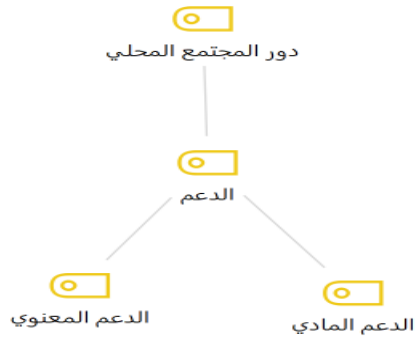
\* مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

## ملحق (ح): الأشكال

### شكل 11:

مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور المجتمع المحلي ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022)

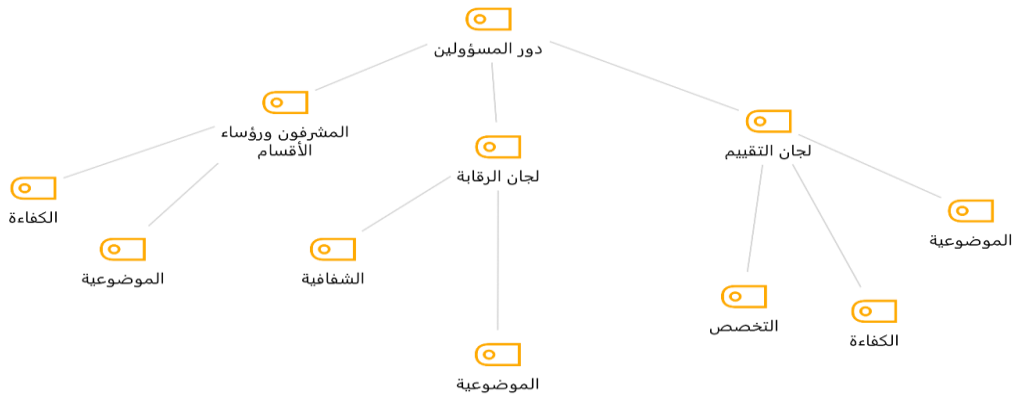
الفئات والفئات الفرعية لمجال دور المجتمع المحلي



### شكل 12:

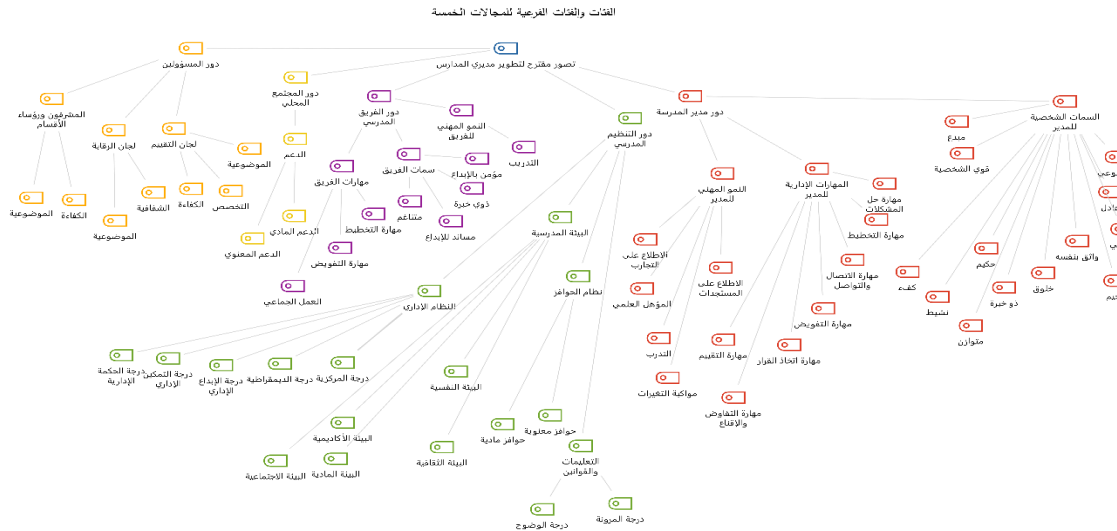
مخطط توزيع الفئات والفئات الفرعية للترميزات على دور المسؤولين ضمن النظرية المجذرة من برنامج (MAXQDA-2022)

الفئات والفئات الفرعية لمجال دور المسؤولين



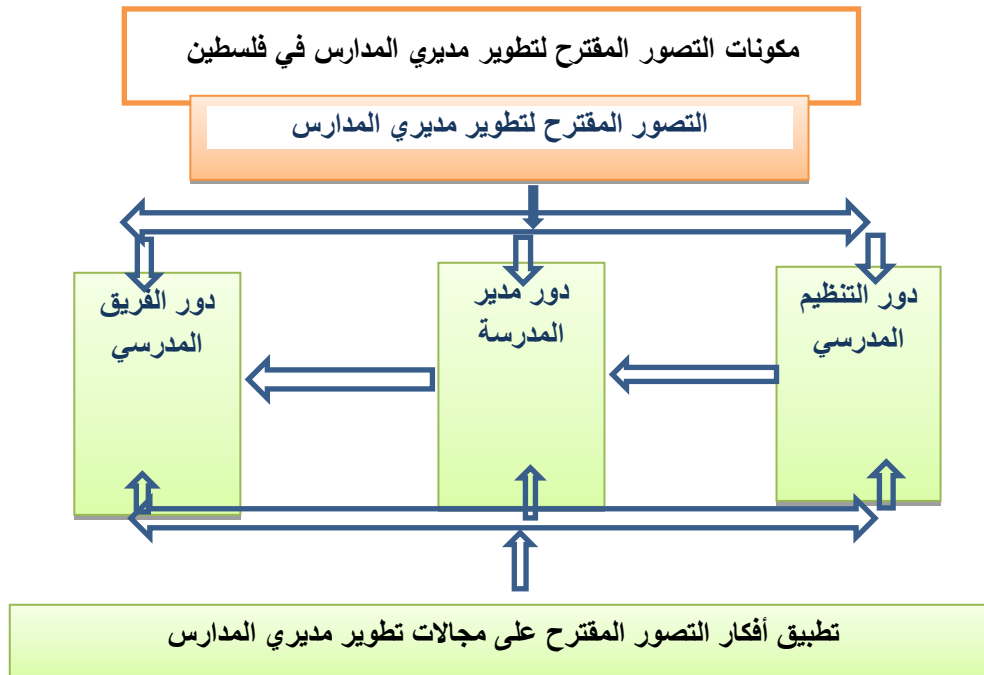
شكل 13:

مخطط توزيع الترميزات والفئات الفرعية والمواضيع (المجالات) للتصور المقترح لتطوير مديري المدارس الحكومية الثانوية في ضوء الحكمة الـدّارية والتمكين الإداري والإبداع الإداري ضمن النظرية المجزأة من برنامج (MAXQDA-2022)



شكل 14:

التصور المقترح لتطوير مديري المدارس في فلسطين



ملحق (ط): شهادة قبول نشر البحث الأول المستل من الأطروحة

عنوان البحث: الحكمة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH



100  
National University



الجامعة الأردنية  
THE UNIVERSITY OF JORDAN

Deanship of Scientific Research

عمادة البحث العلمي

الرقم: 387 / 2022 / 19  
التاريخ: 2022 / 6 / 30  
رقم البحث: # 1148

مي جعيني  
عبد الناصر قدومي  
علي شقور  
كلية العلوم التربوية-جامعة النجاح الوطنية  
نابلس-فلسطين

تحية طيبة، وبعد.

إشارة لبحثكم المقدم للنشر في مجلة "دراسات: العلوم التربوية" والمعدون:  
الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من  
فلسطين

فيسرتي أن أعلمكم بأن هذا البحث قد قبل للنشر في المجلة وذلك بعد أن أجرتم التعديلات  
المطلوبة عليه. وسينشر - بإذن الله - في عدد قادم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ...

عميد البحث العلمي  
رئيس هيئة تحرير مجلة "دراسات"  
  
الأستاذ الدكتور فالح السواعير

تاريخ الاستلام: 2022/4/28

---

هاتف: 052000000 (962-7) - فاكس: 052000000 (962-6) - بريد إلكتروني: info@dsr.ujo.edu.jo  
Sol: 052000000 (962-6) - cod: 25108 Fax: (962-6) 5300815 Amman 11942, Jordan  
website: http://research.ju.edu.jo email: dsrsecretary@ju.edu.jo

**ملحق (ي): شهادة قبول نشر البحث الثاني المستل من الأطروحة**

**عنوان البحث:** التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين

Ref :  
Date :

الترقيم : ج أ/ب/ع/22/ ١٩٦  
التاريخ : 2022/09/05 م



عمادة  
البحوث العلمي  
Deanship of Scientific  
Research

الباحثة/ مي محمد أمين جعدي  
جامعة النجاح الوطنية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع: قبول بحث للنشر**

**وبعد،**

فيسرني إبلاغكم بأن بحثكم الموسوم بـ :

**التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين**

المؤلفين: مي جعدي، عبدالناصر قدومي، علي شفور

قد قبل للنشر في مجلة جامعة الأزهر - غزة (سلسلة العلوم الإنسانية) وسيتم نشره في المجلد الرابع والعشرين، العدد الثاني (ديسمبر 2022).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة/ سيتم توجيه رسالة لسيداتكم من الناشر بخصوص تعديل تسويق المقالة حسب تعليمات المجلة.

عميد البحث العلمي  
رئيس هيئة تحرير مجلة جامعة الأزهر  
05.09.2022  
الأستاذ الدكتور/ سعيد حسن لبد



نسخة لـ:

- ملف الباحث.

Gaza - Palestine



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**A STRUCTURAL MODEL OF THE RELATIONSHIPS  
AMONG ADMINISTRATIVE WISDOM, EMPOWERMENT  
AND CREATIVITY OF PUBLIC HIGH SCHOOL  
PRINCIPALS IN PALESTINE**

**By**

**Mai M. Jeidi**

**Prof. Abdelnaser A. Qadumi**

**Dr. Ali Zuhdi Shaqour**

**This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Ph.D. in Teaching and Learning Program, Faculty of Graduate Studies, An-Najah  
National University, Nablus - Palestine.**

**2022**

**A STRUCTURAL MODEL OF THE RELATIONSHIPS AMONG  
ADMINISTRATIVE WISDOM, EMPOWERMENT AND CREATIVITY  
OF PUBLIC HIGH SCHOOL PRINCIPALS IN PALESTINE**

**By**

**Mai M. Jeidi**

**Supervisors**

**Prof. Abdelnasser Qadoumi**

**Dr. Ali Zuhdi Shaqour**

**Abstract**

The need for this study stemmed from the importance of developing school principals' performance in modern administrative methods (practices) in the wake of the burgeoning increase of students' problems in school premises and their consequences. This is in addition to the crises and challenges the schools face due to dramatic changes in very short periods of time. Switching from face-to-face learning to virtual learning amid coronavirus crisis is a case in point. Poor school resources and infrastructures have also led to making the school principal's job overwhelming.

**Aims of the Study**

Against this background, the researcher in this study sought to examine the degrees of administrative wisdom, empowerment and creativity of public high school principals in Palestine. The researcher tried to determine the relationship among administrative wisdom empowerment and creativity of school principals and find out the best structural model of the relationship among them. She also sought to find out if there were differences in school principals' administrative wisdom, empowerment and creativity, due to gender, years of experience, academic qualification variables, and had an impact on their administrative performance. This allowed the researcher to suggest a proposal for development of public high school principals in Palestine in light of the study variables.

**Methodology of the Study**

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive, quantitative, analytical and correlative approaches. She developed three questionnaires : one for administrative wisdom, another for administrative empowerment and a third for administrative creativity. She also used the explanatory factor analysis and calculated

the stability coefficient. Then she administered the three questionnaires to a sample of 189 principals and to a sample of 1,192 teachers. In addition, she used the qualitative approach. She conducted semi-structured interview with education directors, school principals, teachers, and education specialists.

For data analysis, the researcher used the Grounded Theory to arrive at an educational theory for development of school principals' administrative performance.

### **Study Findings**

Data analysis showed that public high school principals' administrative wisdom and empowerment were high in all domains and in the total score. There were also positive differences of statistical significance at ( $\alpha \leq 0.05$ ) between school principals' responses, in the three instruments, and teachers' responses. The differences were in school principals' favor. The degree of impact was found to be average. A statistically significant relationship was found between administrative wisdom and administrative empowerment and between administrative empowerment and administrative creativity among high school principals.

In addition, a statistically significant relationship was found between administrative empowerment and administrative creativity. The best structural model of relationship was the administrative empowerment. It was a median factor between administrative wisdom and administrative creativity. There were also differences of statistical significance in the score of administrative wisdom which could be attributed to gender variable. The degree of impact was average. Furthermore, there were statistically significant differences in the score of administrative empowerment which could be due to gender variable. The degree of impact was also average. Pertaining to administrative creativity, the study found statistically significant differences due to gender variables with an average degree of impact. The school teachers' academic qualification showed statistically significant differences in public high school principals' administrative wisdom with an average degree of impact. Concerning administrative empowerment, the study revealed differences which could be due to academic qualification variable with an average degree of impact. There were also differences in the score of administrative creativity due to the academic qualification variable with an average degree of impact.

The study also revealed differences of statistical significance due to teachers' years of experiences in the score of principals' administrative wisdom. However, the degree of impact was little. Finally, there were differences in the scores of administrative wisdom and administrative creativity due to years of experience variable but the degree of impact was little.

Based on the study findings, the researcher recommends holding training courses in the light of the proposal suggested in this study. These courses need to take into consideration the school principals' needs for professional development and enrichment of their experiences. The researcher also recommends careful selection of school principals taking into consideration their academic qualification, leadership skills and experience. Finally, the researcher suggests modification of school principals' job description in the light of the study three variables.

**Keywords:** Administrative wisdom; administrative empowerment; administrative creativity.