



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الإدارة التعليمية

درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة

الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

**The Degree of Availability of Administrative Creativity
among the Principals of Private Schools in Hebron
Governorate and its Relation to Teacher Job
Performance**

إعداد

أنوار عادل عيسى جولاني

إشراف

الدكتورة منال ماجد أبو منشار

قُدمت هذا الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التعليمية بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين.

2023م-1444هـ

إجازة

درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في
محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

The Degree of Availability of Administrative Creativity among the Principals of Private Schools in Hebron Governorate and its Relation to Teacher Job Performance

إعداد الباحثة

أنوار عادل عيسى جولاني

إشراف الدكتورة

منال ماجد أبو منشار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم: السبت، بتاريخ: 18 / 2 / 2023 م

أسماء أعضاء لجنة المناقشة: التوقيع

د. منال ماجد أبو منشار / مشرفاً ورئيساً

د. كمال يونس مخامرة / ممتحناً داخلياً

د. أشرف أبو خيران / ممتحناً خارجياً

الخليل_ فلسطين

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

**The Degree of Availability of Administrative Creativity
among the Principals of Private Schools in Hebron
Governorate and its Relation to Teacher Job Performance**

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة، إنّما هو نتاج جهدي الخاصّ، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة ككلّ أو أيّ جزء منها لم يُقدم من قِبَل الآخرين لنيل درجة أو لقب علميّ أو بحثيّ لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثية أخرى.

التوقيع:.....

أنوار عادل جولاني

التاريخ: 2023 / 2 / 18 م

درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل

وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية). اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وقد شملت أربع مديريات (مديرية شمال الخليل، مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، ومديرية يثا)، وبلغ عدد المعلمين (1008) معلم ومعلمة، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023/2022). وقد بلغ حجم عينة الدراسة (282) معلماً و معلّمة، تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية بنسبة (28%) من مجتمع الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتين، هما: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة يتكون من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والمقياس الثاني مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة ويتكون من (24) فقرة .

وأظهرت النتائج: أنّ هناك علاقةً طرديةً قويةً ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وأنّ درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في

محافظة الخليل من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى مُتغيّر الجنس، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة لصالح أقلّ من 5 سنوات، ومُتغيّر المديرية لصالح مديرية شمال الخليل، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغيّرات الجنس و سنوات الخدمة، في حين وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغيّر المديرية لصالح مديرية شمال الخليل، وكان من ضمن توصيات الدراسة الاستمرار في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري وضرورة اشراك مديري المدارس الخاصة بالمؤتمرات والندوات لتبادل الخبرات فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، المدارس الخاصة.

The Degree of Availability of Administrative Creativity among the Principals of Private Schools in Hebron Governorate and its Relation to Teacher Job Performance

Abstract

This study aimed at exploring the degree of availability of administrative creativity culture among the principals of private schools in Hebron Governorate and its relation to teachers' job performance in the light of the study variables (*gender, years of service, and the directorate*). In this study, the researcher adopted the descriptive correlational methodology. The study population consisted of all private school teachers in Hebron Governorate; it included four districts (*North Hebron District, Hebron District, South Hebron District, and Yatta District*). The number of study population (1008) during the first semester of the academic year (2022/2023). The sample size of the study was (282) male and female teachers who were chosen using the random stratified sampling method, with a percentage of (28%) of the study population. A questionnaire consisting of (57) items distributed on two aspects was applied to the study sample. The first aspect tackled the administrative creativity among private school principals, and consisted of (33) items distributed over four domains. The second aspect was concerned with the job performance of private school teachers and consisted of (24) items.

The results of the study showed a strong direct relationship with statistical significance between the degree of availability of administrative creativity culture among private school principals and the level of teachers' job performance. In this context, the degree of availability of administrative creativity culture among private

school principals from the point of view of their teachers was high. The results also showed that the level of job performance among private school teachers in Hebron Governorate was high from their point of view. In addition, the results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) between the mean estimates of private school teachers in Hebron Governorate for the degree of availability of administrative creativity culture among their principals due to the gender variable, while there were statistically significant differences due to the years of service variable in favor of less than 5 years, and the directorate variable in favor of the North Hebron Directorate. Finally, the results showed that there were no statistically significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) in the means of private school teachers' estimates in Hebron Governorate, towards their level of job performance attributed to the variables of gender and years of service, while there were statistically significant differences due to the directorate variable for the North Hebron Directorate.

Keywords: *Administrative Creativity, Job Performance, Private Schools.*

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك.... إلى من بلغ الرسالة
وأدى الأمانة ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين.... سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلّم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار.... إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار ... أدعو من الله أن يمدّ في عمرك لتتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول

انتظار... (والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحبّ والحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسرّ الوجود...
إلى من كان دعاؤها سرّاً ناجحاً..... وحنانها بلسم جراحي، إلى أعلى الحبايب.... (أمي

الحبيبة)

إلى من ساندني وشدّ من عضدي، إلى رفيق دربي، زوجي الغالي (خالد) حفظه الله
ورعاه....

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كلّ من وقفَ بجانبني من أهلٍ وأصدقاء

لهم جميعاً أهدي عملي هذا....

شكرٌ وتقديرٌ

الحمدُ لله ربَّ العالمين، والصَّلَاةُ والسَّلَامُ على سيِّد المرسلين سيِّد الخلق أجمعين سيِّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، يُشرفني أن أقفَ وقفةَ عرفانٍ ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه...

ولا يسعني بعد الانتهاء من مجهودي هذا إلا أن أتقدم بكلِّ الشكر والامتنان إلى الدكتورة منال أبو منشار التي تتلمذتُ على يديها، فكانت الدكتورة الحكيمة، والأخت العزيزة، والمشرفة المميّزة، أشكرها على تفضّلها بقبول الإشراف على رسالتي، ومنحتني من وقتها ونُصحها وتوجيهها، ما كان له أكبر الأثر في إغناء هذه الرسالة، جزاها الله خيرَ جزاء، ومتمّعها بالصّحة والعافية...

ويسرّني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عُضوي لجنة المناقشة لتفضّلها بقبول مناقشة هذه الرسالة، والممثلة بالدكتور أشرف أبوالخيران، والدكتور كمال مخامرة وأتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حكّموا أدوات الدراسة وعلى ما قدموه لي من توجيهاتٍ قيمةٍ أسهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة، وأخصّ بالذكر أساتذتي الكرام في جامعة الخليل.

وإلى كلّ يدٍ خفيةٍ أسهمت في إتمام هذا العمل وإنجازه مادياً ومعنوياً، فلهم منّي كلّ المحبة والتقدير والاحترام

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الإجازة
ب	الإقرار
ت	ملخص الرسالة
ج	Abstract
خ	الإهداء
د	شكر و تقدير
ذ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ص	فهرس الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة و أسئلتها
6	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة و محدّداتها
الفصل الثاني الإطار النظريّ والدراسات السابقة	
13	أولاً: الإطار النظريّ
14	المحور الأول : الإبداع الإداريّ
14	مفهوم الإبداع الإداريّ
16	أهمية الإبداع الإداريّ
17	خصائص الإبداع الإداريّ
18	عناصر الإبداع الإداريّ
20	متطلبات تفعيل الإبداع الإداريّ
22	معوقات الإبداع الإداري
24	المحور الثاني : الأداء الوظيفيّ
24	مفهوم الأداء الوظيفيّ
25	أهمية الأداء الوظيفيّ
26	عناصر الأداء الوظيفيّ

28	محددات الأداء الوظيفي
28	تقويم الأداء الوظيفي
28	معوقات الأداء الوظيفي
31	المحور الثالث : العلاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
32	المحور الرابع : المدارس الخاصة
37	مفهوم المدارس الخاصة و نشأتها
37	العوامل المشجعة للالتحاق بالمدارس الخاصة
39	علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية و التعليم
41	أشكال المدارس الخاصة و توزيعها في محافظة الخليل
44	ثانياً : الدراسات السابقة و التعقيب عليها
44	المحور الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الإبداع الإداري
48	المحور الثاني : الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الأداء الوظيفي
52	المحور الثالث : الدراسات التي تتحدث عن العلاقة بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
57	المحور الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	
63	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة وعينتها
65	أدوات الدراسة
71	متغيرات الدراسة
72	إجراءات الدراسة
73	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة	
75	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
75	نتائج السؤال الأول
80	نتائج السؤال الثاني
82	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
83	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
84	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
86	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
89	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
90	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
91	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
93	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
الفصل الخامس	

مناقشة النتائج و التوصيات	
96	أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
96	مناقشة نتائج السؤال الاول
97	مناقشة نتائج السؤال الثاني
99	مناقشة نتائج السؤال الثالث
102	مناقشة نتائج السؤال الرابع
105	مناقشة نتائج السؤال الخامس
107	ثانياً: التوصيات
المراجع و الملاحق	
108	المراجع
108	المراجع العربية
116	المراجع الأجنبية
119	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
64	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية	جدول (1)
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية	جدول (2)
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديموغرافية)	جدول (3)
66	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه	جدول (4)
67	قيم معامل ثبات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا	جدول (5)
69	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة مع الدرجة الكلية للمقياس	جدول (6)
71	درجات احتساب مستوى وتوافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لدى المعلمين	جدول (7)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	جدول (8)

76	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية	جدول (9)
77	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية	جدول (10)
78	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المرونة الذهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية	جدول (11)
79	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسّطات الحسابية	جدول (12)
80	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	جدول (13)
82	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسّطات الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الجنس	جدول (14)
83	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	جدول (15)
84	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	جدول (16)
85	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	جدول (17)

86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية	جدول (18)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية	جدول (19)
88	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية	جدول (20)
89	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس	جدول (21)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	جدول (22)
90	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة	جدول (23)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية	جدول (24)
92	نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية	جدول (25)
92	نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات	جدول (26)

	الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية	
93	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسيين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة والأداء الوظيفي لمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل (ن=282)	جدول (27)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
120	أدوات الدراسة بصورتها الأولية	ملحق (1)
126	قائمة المحكمين	ملحق (2)
127	أدوات الدراسة بصورتها النهائية	ملحق (3)
132	كتاب تسهيل مهمّة	ملحق (4)
133	شهادة التدقيق اللغوي	ملحق (5)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة

مقدمة:

ظهرت في الفترة الأخيرة ونتيجةً للتسارع الكبير في التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وفي ظلّ الزخم المعرفي والتحديات ينصبّ التركيز على القطاع التربويّ باعتباره الأكثر أهميةً؛ لما له من دورٍ في بناء المجتمع، واعداد الأجيال وتربيتها وبالتالي توفير متطلبات الازدهار والارتقاء للمجتمع.

ونظراً لخصوصية المؤسسات التربوية وأهميتها في الارتقاء بالمجتمع من جميع النواحي؛ ظهرت الضرورة الملحة لوجود إدارة إبداعية قادرة على مواجهة التحديات، وحلّها بطرق إبداعية تناسب العصر الحالي، بعيداً عن الطرق التقليدية. يرى توفيق والقرشي (2006) أنّ درجة تقدم المجتمع وقوته تقاس بقدرته على إنتاج الأفكار الجديدة، لذلك أصبح مفهوم الإبداع محور اهتمام الباحثين في المؤسسات التربوية من أجل تحقيق الوصول إلى أفكار مبدعة وحلول جذرية لكافة التحديات والمستجدات.

يرى حريم (2003) أنّ الإبداع الإداري هو إحداث تغييرات إيجابية في العمليات الإدارية للمؤسسة التربوية، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها، والتكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة والارتقاء بمستوى أدائها وأداء المعلمين، وإيجاد اكتشافات ومقترحات إبداعية تُسهم في تحسين البيئة المدرسية، وجعلها بيئة مبدعة خلاقة في إنتاج الأفكار.

وبما أنّ مدير المدرسة هو القائد والمحرك الأساسي لطاقت المدرسة وإمكاناتها، فأصبح من أهمّ واجباته أن يفكر ويبدع ويمتلك قدرات ومهارات إبداعية؛ تُمكنه من تطوير مدرسته وتطوير أداء العاملين معه، وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم للوصول إلى الغايات التربوية (التلاوي، 2012).

وتُعدّ مهارة الإبداع الإداري من أهمّ المهارات المطلوبة في الإدارة المدرسية، لذلك ظهرت الحاجة الى ضرورة امتلاك المديرين ثقافة الإبداع الإداري. وهنا يأتي دور المدير الذي يمتلك ثقافة الإبداع أن يترجم

هذه المهارات في إحداث تغييراتٍ إيجابيةٍ للمعلّمين، تتمثّل في إطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية للارتقاء بأدائهم الوظيفي، الذي يمثّل الجانبَ الأكبر داخل المؤسسة التعليمية في إحداث التغييرات الملموسة، وكذلك توفير بيئة إيجابية تتضمن نشاطات تُنمّي الخيال لديهم، وتُحفّز الإبداع وحبّ الاستطلاع، وترتبط بالمواقف غير المألوفة، لتثير دافعية المعلّمين والارتقاء بالأداء الوظيفي لديهم (نصار، 2020).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في أنّه من أهمّ الأسس التي تحرك المعلّم وتوجّهه نحو تحقيق الأهداف والقيام بأعماله الصعبة بدافعية كبيرة، وتدفعه نحو الإبداع والتميز والتألق، وبالتالي تُؤثر على أدائه الوظيفي، ويُعدّ الأداء مرآةً وسرّ نجاح المؤسسات التعليمية باعتباره انعكاساً لأدائها المتكامل، وهذا ما تسعى إليه بخصوصيتها، إذ يقع على عاتقها إعداد الفرد السليم المبدع، وبالتالي ارتقاء المجتمع وازدهاره. وعليه فإنّ بناء البيئة الإيجابية المبدعة المتسقة التي تستند على عدة عناصر قيادية، منها بناء الرؤية المستقبلية، والتوجّهات الاستراتيجية، وبناء العلاقات الأساسية مع الطلبة والمعلّمين، والتأثير في الآخرين، وتحفيزهم وتشجيعهم بما يتماشى مع قوة رغباتهم والجهود المبذولة لتحقيق أهدافهم، ومن هنا برزت أهمية ثقافة الإبداع الإداري كضرورة تربوية في المدارس التي تحتاج لوجود الثقافة الإبداعية لمديري مدارسها، الأمر الذي يؤثر على أداء المعلّمين و الطلبة، فوجود إدارة إبداعية تعمل على تهيئة جميع الإمكانيات والظروف المناسبة؛ لدفع المعلّمين لأداء أعمالهم بدافعية كبيرة، وبأفضل أداء وظيفي لهم، وذلك يحولها إلى مدرسة مبدعة متميزة بإدارتها وإنجاز معلّميها، وهذا الأمر يُفضي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (المطيري، 2019).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح مفهوم الإبداع الإداري موضوعاً مثيراً للباحثين يحتلّ عندهم مساحةً واسعةً من البحث، حيث تناولت العديد من الدراسات التربوية موضوع الإبداع الإداري، وبحثت تأثيره على العوامل المختلفة باعتباره جوهر عمل المؤسسات التربوية، و التوصيات المتكررة لتلك الدراسات؛ تُعزّز أهمية فهم هذا الموضوع كمهارة إدارية تدعم قوة المؤسسات التربوية في تميّزها وضمان استمراريتها. فأوصت دراسة كلّ من حسني والمومني (2021) و نصّار (2020) ، والمصاروة و المصاروة (2017) بإجراء دراسات تتناول وتربط ثقافة الإبداع الإداري بمنغّيرات أخرى تُعزّز الاتجاه التطويري المرغوب تحقيقه للمؤسسات التعليمية، و نظراً لأهمية الموضوع في البيئة الفلسطينية كان من ضمن توصيات دراسة مرشود ومربوع(2021) إجراء دراسات حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المدارس الخاصّة، ومن هذا المنطلق انبثقت فكرة الدراسة .

وبحكم عمل الباحثة معلّمةً في المدارس الخاصّة واطّلاعها على الوضع التعليمي وملاحظتها لزيادة المدارس الخاصّة في فلسطين، حيث إنه وبحسب بيان لوزارة التربية والتعليم مطلع العام الدراسي 2023/2022 بلغ عدد المدارس الخاصّة (484) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2022)، فزيادة المدارس الخاصّة وتنوع أساليبها ومناهجها، وزيادة الإقبال عليها في ظلّ العديد من الأسباب والتحدّيات، أبرزها _في الوقت الحالي_ كثرة الإضرابات والإغلاقات التي شهدتها المدارس الحكومية في ظلّ الأزمة الماليّة المستمرّة، وجائحة كورونا سابقاً، وجميع الأسباب سابقة الذكر أدت لظهور التنافس الشّديد بين المدارس الخاصّة، وهذا يستدعي تميّزها والمحافظة على استمراريتها، حيث يرى علي(2011) أنّ الإبداع الإداري أهمّ المهارات الاداريّة للمنظّمات المعاصرة، وهو الحلّ لما يرافقها من مظاهر المنافسة الشديدة ويدفعها لتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية؛ لتستطيع الاستمرار والتكيّف مع كافة الظروف المحيطة،

وبهذا نستدلّ أهميّة الإبداع الإداري للمدارس الخاصّة باعتباره جوهر عملها ومحور تميّزها لضمان استمراريّتها.

لاحظت الباحثة كونها معلّمة أنّ المدارس التي تنتهج الإبداع الإداري، وتهبّي المناخ المناسب وتقدم الدعم لمعلّميها وتغنّم كلّ الإمكانيات المتاحة، يتشجّع من خلالها المعلّم على ابتكار الحلول المميّزة ومواجهة التحدّيات التي تواجه بصورة فعّالة وإنتاج الأفكار الخلاقة، وبذلك يرتقي بأدائه الوظيفي _على النقيض من ذلك_ المدارس التي لا يتوافر فيها الإبداع الإداري يشعر معلّموها بالإحباط، وهذا يؤثّر على مستوى أدائهم الوظيفي أيضاً، وتضيف نصّار (2020) أنّ محدوديّة الصّلاحيّات الممنوحة للمعلّمين بالتزامن مع كثرة التحدّيات وقلة الإمكانيات المادية والماليّة والبشريّة، جعلت المعلّمين يروّون مهامهم روتينيّة يوميّة لا جديد فيها ولا إبداع، فهيمنّ الأداء التقليديّ عليهم وأصبحت الوظيفة ثقيلةً بالنسبة لهم، ويمارسون مهامهم ساعين نحو تحقيق كميّ دون الالتفات لجوّد المخرجات ونوعيّةتها .

ويأتي اختيار هذه الدراسة للمدارس الخاصّة كونها لا تخضع لعمليّات التقييم والرقابة بذات درجة المدارس الحكوميّة، من حيث المتابعة والاشراف باعتبارها أقلّ أولويّة، ممّا يجعل هذا النوع من الدراسات مهمّاً لتطوير أدائها، وتوجيه أنظار وزارة التربية والتعليم لما تشكوه المدارس الخاصّة وتعانيه.

لذلك تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الخاصّة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلّمين ؟

وينبثق عن السّؤال الرئيسيّ السابق الأسئلة الفرعيّة الآتية:

1- ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة الخليل من وجهة

نظر المعلّمين؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرهم تُعزى إلى مُتغيّرات (الجنس، سنوات الخدمة والمديرية)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى مُتغيّرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة الخليل، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلّمين من وجهة نظرهم؟
فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية والمنبثقة عن أسئلتها:

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرهم تُعزى إلى مُتغيّر الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرهم تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى مُتغيّر المديرية.

الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى مُتغيّر الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى مُتغيّر المديرية.

الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة الخليل، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الآتي:

(1) معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

(2) بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المعلمين عن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغيّرات (الجنس، سنوات الخدمة، والمديرية).

(3) بيان مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الخليل.

(4) بيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المعلمين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى مُتغيّرات (الجنس، سنوات الخدمة، والمديرية).

(5) بيان العلاقة الارتباطية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل والأداء الوظيفي لدى المعلمين.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في استقصاء درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي؛ وذلك لقلّة الدراسات التي ربطت ثقافة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي على حدّ علم الباحثة في البيئة الفلسطينية، وتُقسم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

• الإفادة في اتساع مدى معرفة الإداريين بأهمية توافر ثقافة الإبداع وصولاً إلى التميّز الإداري الذي يؤثر على تحسين أداء المعلمين، وتحسين دافعية الإنجاز لديهم، وبالتالي الارتقاء بالعملية التعليمية.

• الإسهام في استعراض الدراسات الأدبية في موضوعات الدراسة في جوانب (ثقافة الإبداع والأداء الوظيفي).

• من الممكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لإجراء أبحاث لما تحتويه من دراسات سابقة وأدب نظري ذو صلة بالمتغيرين، وفيه أداة يمكن الاستفادة منها.

الأهمية التطبيقية:

• توجيه أنظار القائمين على تدريب مديري المدارس لإعداد برامج تدريبية تُثَمِّي مهارات الإبداع لديهم.

• يُؤمل أن تُفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس أنفسهم، من خلال تقويم ما يمتلكونه من مهارات إبداعية، والعمل على تنميتها لما لها من أثر بالغ في الأداء الوظيفي للمعلمين.

• الإسهام في لفت انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لوضع معايير إعداد مديري المدارس، بناءً على استراتيجيات تُعزّز وجود ثقافة الإبداع في المدارس التي يُديرونها ويشرفون عليها.

مصطلحات الدراسة:

تضمّنت هذه الدراسة مصطلحات تعرفها الباحثة على النحو الآتي:

الإبداع الإداري: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات، التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً بطريقة غير مألوفة (العواد، 2005).

ثقافة الإبداع الإداري: "حالة من التميّز الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المدرسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات يرضى عنها العاملون في المدرسة والمجتمع المحلي" (السلمي، 2001، ص 80).

ثقافة الإبداع الإداري إجرائياً: تُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الدرجة التي سيحصل عليها المديرون في محافظة الخليل، من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة لقياس مجموعة المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء المتميّز، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق المطلوب منه، وتقاس إجرائياً عن طريق الأداة التي أعددت لهذا الهدف، وتكونت من مجالات (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية والحساسية للمشكلات).

الأداء الوظيفي: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الوكّلة إليه، و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها بالصورة المطلوبة (سلطان، 2003).

الأداء الوظيفي إجرائياً: تُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه الدرجة التي سيحصل عليها المعلمون من خلال الأداة التي أعدتها الباحثة لغرض قياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

محافظة الخليل : هي محافظة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية، على بعد (35) كم جنوب مدينة القدس، تبلغ مساحتها (997 كم²)، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان، حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية، ويبلغ عدد سكانها (802) ألف نسمة، سُميت بهذا الاسم نسبةً إلى نبيّ الله إبراهيم الخليل، تتميز بمكانة دينية ناتجة عن وجود المسجد الابراهيميّ الذي يحتوي على مقامات أنبياء وزوجاتهم كإبراهيم واسحق ويعقوب (معهد الأبحاث التطبيقية، 2009). تحتوي محافظة الخليل على أربع مديريات للتربية والتعليم وهي: (مديرية وسط الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطّا)، ويبلغ عدد المدارس الخاصة فيها (76) موزعه على مديرياتها الأربع حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم (2022).

المدارس الخاصة: هي المدارس غير الحكوميّة، وتتبع مؤسّساتٍ أو هيئاتٍ أو أفرادًا من المجتمع، وتشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم (الأسطل، 2013).

حدود الدراسة ومحدّداتها:

تتحدد الدراسة بالحدود والمحدّدات الآتية:

الحدود الموضوعية: درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل في دولة فلسطين.

الحدود المكانية: تمّ التطبيق الميدانيّ على محافظة الخليل.

الحدود الزمانيّة: تمّ تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسيّ الأول من العام الدراسيّ (2023/2022م).

المحدّدات: يتحدّد تعميم نتائج الدراسة الحاليّة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)

لأدوات الدراسة ودقّة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- المحور الأول: الإبداع الإداريّ
- المحور الثاني: الأداء الوظيفيّ
- المحور الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداريّ والأداء الوظيفيّ
- المحور الرابع: المدارس الخاصّة

ثانياً: الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيّر الإبداع الإداريّ
- المحور الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيّر الأداء الوظيفيّ
- المحور الثالث: الدراسات المرتبطة بالإبداع الإداريّ والأداء الوظيفيّ
- المحور الرابع: التّعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة

يتضمّن هذا الفصل كلاً من الإطار النظريّ والدراسات السابقة والتعقيب عليها، حيث تمّ استعراض الأدب النظريّ المتعلّق بالدراسة من خلال تقسيمه الى أربعة محاور حسب ما تقتضي الدراسة، المحور الأول: الإبداع الإداري، المحور الثاني: الأداء الوظيفي، المحور الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، والمحور الرابع: المدارس الخاصّة .

بينما استعرضت الباحثة في القسم الثاني أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، والتعقيب عليها في ضوء الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظريّ

المحور الأول: الإبداع الإداري

عند سعي وزارة التربية والتعليم في البيئات المضطربة من أجل الازدهار والارتقاء بالمجتمع والتغلّب على التحدّيات والصّعوبات؛ يصبح الإبداع الإداري والابتكار حاجةً ملحةً وضروريةً. فالإبداع الإداري يدعم أيّ مؤسسة تعليميّة في تميّزها عن غيرها، ويحقّق التطوّر والازدهار المجتمعيّ. كما أنّ الإدارة التقليديّة أصبحت قاصرةً في الوقت الحالي لعدم قدرتها على مواكبة الانفجار المعرفي والتكنولوجي ومواجهته، ومن سلبياتها تحويل المعلّمين إلى بيروقراطيين، وسلبهم قدرتهم على الإبداع؛ لذلك ظهرت الحاجة الى الادارة الابداعية (الزهرى، 2002).

أ. مفهوم الإبداع الإداري:

ينبع مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع نفسه، فالإبداع كما ذكر البرجاوي (2015) هو الفكرة الجديدة الأصيلة، وهو أيضاً القدرة على الخيال وإيجاد الحلول الأصيلة لمختلف المشكلات، وبالعودة الى مصدره اللغويّ نجد أنّ مصدره أبداع ويُقصد به الإتيان بشيء لا نظير له، وعند الفلاسفة هو

إيجاد الشيء من العدم، وقد عرف ويليام الإبداع (William,1991) بأنه المقدرة الشخصيّة لتوليد أفكار خَلّاقة ونادرة والاستفادة منها من خلال استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على ظهورها.

تطرق الكثير من الباحثين لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة، حيث تعددت وجهات النظر حول تعريف مفهوم الإبداع، نظرا لتعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها وتعدد المصطلحات المترادفة مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء، لدرجة يصعب فيها اختيار التعريف المناسب لها، ومن جهة أخرى تعدّد المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع، مما أدى إلى الاختلاف في المبادئ النظرية لمفهوم الإبداع بسبب تباين فلسفات العلماء والباحثين، واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (حميدة، 2014).

وعلى الرغم من غياب التوافق لتعريف محدد للإبداع إلا أنه يُعتبر من المفاهيم المرنة التي تستوعب العديد من الآراء، ونظراً للأهمية الكبرى للإبداع في حلّ المشكلات التي تواجه الأفراد والمجتمعات بكفاءة عالية، للوصول إلى أعلى مستويات التكيف والتنمية والرفاهية، ظهر مفهوم الإبداع الإداري، و يرتبط الإبداع في الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال الممارسات الإدارية والإبداع في إيجاد الحلول الأصلية، ويُعرف إيفان (Evan,1991) الإبداع الإداري بأنه تطبيق لفكرة جديدة داخل المؤسسة، سواء تمّ تطويرها أو استعارتها، ويشمل أيضاً الفكرة الإبداعية لجميع النواحي، سواء تتعلق بالنظام أو الممارسة أو المنتج والمخرجات أو بالخدمة.

والإبداع الإداري كما يُعرفه عطية (2009) هو عملية متكاملة من مزيج القدرات والمهارات والخصائص التي تُمكن الفرد من إنتاج فكرة أصلية متميزة، قابلة للتطبيق ليتمّ استخدامها لحلّ مشكلة أو تطوير نظام قائم أو أسلوب لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ويُعرفه الشمري (2002، ص7) بأنه " توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطّلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظّمات الادارية".

بينما يضيف العواد (2005) أن الإبداع الإداري عبارة عن مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً بطريقة غير مألوفة. ومن خلال الاستعراض السابق لتعريفات الإبداع الإداري يمكن وضع تعريف ينسجم مع الدراسة الحالية، الإبداع الإداري: هو عملية إدارية ترتكز على مجموعة الإجراءات التي يوظفها مديرو المدارس داخل المؤسسة التعليمية، والتي تمتاز بالتألق والأصالة والخروج عن المألوف، في الارتقاء بالمنظومة التعليمية من كافة جوانبها بأقلّ جهد وأكثر إبداع.

ب. أهمية الإبداع الإداري:

تكمن أهمية الإبداع بكونه يؤدي دوراً كبيراً في كافة جوانب الحياة ومجالاتها، وازدادت حاجة المؤسسات التعليمية له في ظلّ العولمة، والانفجار التكنولوجي، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة، مما دفع بوزارة التربية والتعليم إلى لاهتمام بتنمية الإبداع لتزويد من قدرتها على التعايش، والتكيف مع المتغيرات المحيطة، ومتطلبات المستقبل، فيبرز الإبداع الإداري كوسيلة في التجديد والتطوير وابتكار طرق، وحلول جديدة للمشكلات بأساليب حديثة غير تقليدية، فدور الإبداع الإداري يكمن في الاستجابة والتصدي للتحديات الدائمة والمستمرّة التي تم ذكرها سابقاً (الغرابية، 2003).

ولتنمية الإبداع في المؤسسات التعليمية خصوصية خاصة، باعتبارها العنصر الأساسي في تنمية الأفراد وصقلهم، وبالتالي ارتقاء المجتمع وازدهاره، كون الإبداع يجعلها في وضع مستقر؛ لتتمكن من الاستعداد لمواجهة التغيرات المختلفة بشكل إبداعي يحسّن من جودة مخرجاتها والخدمات التعليمية التي تقدمها، ويسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للمعلمين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم، والاستغلال الأمثل لجميع الموارد بواسطة الأساليب العلمية المواكبة للتطورات الحديثة، كما أنّ ثقافة الإبداع توازن بين الخدمات والاحتياجات المطلوبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، فالإبداع الإداري يقتنص الفرص

ويستغلها ويعمل على تطويرها، ويؤدّي ذلك إلى تحديث مستمرّ لأساليب العمل وتوجّهاته بما يتفق مع التغيرات المحيطة (العجلة، 2009).

وتظهر أهميّة الإبداع الإداريّ للمؤسّسات التعليميّة، من خلال تطويرها لقدرة المعلّمين على استحداث الأفكار الأصليّة، واستغلالها لحلّ المشكلات بطريقة فريدة ناجحة، ويسهم الإبداع الإداريّ في تنمية المواهب وترجمتها، واستخدامها لمواجهة التحدّيات المختلفة، عندما يصبح الإبداع مهارةً تمارس يوميًا في البيئة التعليميّة يجعلها بيئة عمل ممتعةً وجذابةً للمعلّم، تدفعه للاكتشاف والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتحقّق مواهبه وتعمل على تنميتها (مرشود ومربوع، 2021).

ج. خصائص الإبداع الإداريّ:

نظرًا لما تمّ ذكره من أهميّة للإبداع الإداريّ، وما يمثله باعتباره أساس تنمية القدرات وتطويرها، والوصول الى توظيفها في مختلف أنشطة المؤسّسات التعليميّة ومجالاتها، على جميع المستويات، سواء فرديةً أو جماعيّةً، نتيجة لذلك حظّي التعرف على خصائص الإبداع الإداريّ باهتمام العديد من الباحثين وعلماء الإدارة. فأشار العاجز وشلدان (2010)، وعيد (2008) إلى مجموعة من خصائصه ومنها:

- يُولد الإنسان بقدراتٍ إبداعيةٍ كامنةٍ موجودة في العمليات الخاصّة بتفكيره، وسلوكه، وتوجّهاته.
- للإبداع مستويات، فهو يمثل ظاهرةً فرديةً وجماعيّةً، يعني ذلك أنه ليس حكرًا على الأفراد، بل هناك إبداع جماعيّ يُمارس عن طريق مجموعة من الأفراد داخل مؤسّسة ما، وهو ما يحتاجه العصر الحاليّ الذي يتميّز بتعقيده، فيحتاج إلى جهودٍ وإمكاناتٍ جماعيّةٍ مختلفةٍ حتّى يتمّ التعامل معه والتصديّ للتحديّات والمعيقات.

- الإبداع عملية متغيرة ومستمرة، ينظر الباحثون إلى الإبداع على أنه علم نظريّ تجريبيّ متغير، ومختلف حسب المكان والزمان.

• أساس الإبداع الإداري، يُعزى إلى التفكير المتعمق الشمولي، الذي يبحث في جميع جوانب المشكلة، ويجد لها عدة حلول متكافئة.

• الجهود الإبداعية متنوعة، فقد تكون أفكاراً أو أساليب وطرقاً، أو خدماتٍ وغيرها، فليس شرطاً أن تكون ماديةً فقط.

• مراحل الإبداع الإداري متعددة، تبدأ بفكرة وتنتهي بالوصول إلى أهداف المؤسسة ضمن مراحل منظمة ومتسلسلة.

• الإبداع الإداري يتطلب قدرات عقلية معينة، تتمثل في الطلاقة، الأصالة، المرونة، وتحسس المشكلات، باعتبار الإبداع جهداً متصلاً بالتصورات والإدراكات الحسية والصياغات؛ لذلك يستدعي وجود القدرات التي تم ذكرها.

د. عناصر الإبداع الإداري:

أوردنا سابقاً اختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهوم الإبداع الإداري، لكن هذا الاختلاف لم ينعكس على عناصر الإبداع، حيث هناك اتفاق بين علماء الإدارة والباحثين على عناصر الإبداع الإداري، وهي القدرات التي تشكل الإبداع الإداري، وعناصر الإبداع كما أشار إليها أبو جامع (2009) و العجلة (2009)، وأوردها محجوبي (2014)، وذكرتها التويجري (2016) كمحددات للإبداع الإداري، وغيرهم، هي:

• الأصالة: يُقصدُ بها التجديد والانفراد بالأفكار، والبعدُ عن المألوف، سواء كانت الفكرة بالأسلوب أو الطريقة أو ذات علاقة بأي شيء، وتعني القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة، بشرط أن تكون ملائمة، وتمثل الأصالة أعلى درجات القدرات الإبداعية، وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب كما ذكرها الخطيب (1995) يمكن اعتمادها محكاً وهي:

أ- قدرة الفرد على إنتاج أفكار أصيلة، ويُطلق عليها الاستجابة غير الشائعة .

ب- قدرة الفرد على ذكر التدايعات غير المباشرة، وتُسمى بالاستجابة البعيدة .

ت- قدرة الفرد على إنتاج استجابات يتم الحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يُعدّ

محكاً مهماً للأصالة، يُطلق عليه الاستجابة الماهرة.

- الطّلاقة: وتعني القدرة على السرعة في توليد عدد كبير من المرادفات والافكار وانتاجها، في فترة زمنية قصيرة، و تشير أيضاً إلى القدرة على استدعاء الأفكار الملائمة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة، وتُصنّف الطلاقة إلى: طلاقة فكرية، تعني القدرة على التخيل والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، وطلاقة تعبيرية لها علاقة ببناء الجمل بسهولة، وطلاقة ترابطية.
 - المرونة : تعني القدرة على الإتيان بالأفكار المتنوعة والمختلفة، و تبين قدرة الفرد على تغيير افكاره وتحويلها نظراً لمتطلبات الموقف، كما تعني النظر للمشكلة من عدة زوايا، وعدم التعصّب لفكرة بحدّ ذاتها، وتُصنّف إلى: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية .
 - الحساسيّة للمشكلات :القدرة على تحسّس المشكلة وإدراك طبيعتها و التعرف عليها، وتحديدّها. وما أنّ مدير المدرسة هو القائد والمحرك الأساسي لطاقت المدرسة وإمكاناتها، فأصبح من أهمّ واجباته أن يُفكّر وبيدع ويمتلك قدراتٍ ومهاراتٍ إبداعيةً تُمكنه من تطوير مدرسته وتطوير أداء العاملين معه وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم للوصول إلى الغايات التربوية (التلاوي،2012).
- وتُعدّ مهارة الإبداع الإداري من أهمّ المهارات المطلوبة في الإدارة المدرسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة امتلاك المديرين للإبداع الإداري.

ويشير القريوتي (2005) إلى عدة خصائص يجب توافرها بالمدير المبدع، تتضمن الرؤية الإبداعية القادرة على تصوّر البدائل المتنوعة وتخيلها، للتعامل مع المشاكل الموجودة، و القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، الثقة بالنفس وبالآخرين، التحدي والإصرار، فالمدير المبدع يتوقّع الفشل، ولكنه لا يستسلم بسهولة، ويقع على عاتقه أن يتميز بالجرأة لإبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، و

بالاستقلالية الفردية، بما يجب عليه تقديم أفكار غير مألوفة للآخرين، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية،
والميل إلى إيجاد أكثر من حلّ واحد للمشكلة.

من خلال العرض السابق لعناصر الابداع الاداري ومقوماته، توصلت الباحثة إلى استخلاص مفهوم
إجرائي للإبداع الإداري يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية، وهو مزيج من المهارات والمتطلبات التي تعتمد
على عناصر الإبداع باعتبارها القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات) التي
يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء المتميز، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما هو مطلوب
منه، وبهذا استخدمت الباحثة عناصر الإبداع الإداري مجالات لقياسه.

هـ. متطلبات تفعيل الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري لا يأتي صدفة، بل لابد أن تتوافر فيه مجموعة من المتطلبات والحاجات الضرورية
التي تحول الإبداع إلى ممارسة فعلية، وبالتالي يتم نشر ثقافة الإبداع الإداري وتعزيزه في مؤسسات
المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية بشكل خاص.

أورد ويست (West,1990) المشار إليه في نصّار (2020) العديد من العوامل الواجب توافرها لحدوث
ممارسة فعلية للإبداع الإداري، منها وضوح الرؤية المستقبلية، عندما تكون الأهداف واضحة يكون الأداء
فعالاً، ويجب أيضاً تطوير طرق وأهداف جديدة، وتأمين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ويرتبط هذا
بمقاومة أقلّ للتغير ودرجة عالية من الإبداع، بالإضافة إلى ذلك يجب توفير مناخ مناسب للإبداع،
وتحسين الأداء وتقديم التغذية الراجعة، وقبول المقترحات والآراء.

ولتحفيز الإبداع الإداري كما أوردت نصّار (2020) يجب تحديد الموارد اللازمة للإبداع، وتوفير
الدعم الاجتماعيّ اللازم لدعم الأفكار والتي تساعد على تحقيق الابداع، ويتم ذلك من خلال تشجيع
المعلمين للتعلم واكتساب المهارات، والتأكيد على التعاون بدل المنافسة، ونشر الدافعية الداعمة المتمثلة
بمكافأة المعلمين على أدائهم المتميز. ومن الأمور التي تعمل على تسهيل ذلك كما أوردها الصيرفي

(2003) عدم التركيز على الإجراءات واللوائح والقواعد باعتبارها لا تُشجّع الأفكار الجديدة، واعتماد اللامركزية التي تشجّع على اتخاذ القرار بحرية.

وبعد تهيئة الظروف لتوفير الإبداع الإداري، ثمة مبادئ يجب الاعتماد عليها لتنمية الإبداع الإداري وتنفيذه، حيث قام دروكر (Drucker) بتحديد أن الإبداع الهادف يبدأ بالتحليل البيئي ودراسة الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة، والتفكير بمصادر جديدة، ويجب أن تتم دراستها وتحليلها بشكل منظم. فالمدیر المبدع ضمن المؤسسات التعليمية يجد طريقة إبداعية للاستفادة من الفرص المتاحة، ثم يتعرف على توقعات المعلمين وقيمهم والحاجات الموجودة لديهم، وبذلك يبدأ الإبداع بتحقيق التوازن بين اقتناص الفرص واحتياجات المعلمين والإمكانات المتاحة، والإبداع يكون مُركزاً نحو هدف محدد، ويبدأ صغيراً لا يستنفذ الكثير من الموارد، باعتبار أن الإبداع الإداري يتولّد في الظروف المناسبة لتحقيقه (البليهد، 2014).

وأورد مارتين وتيربلانش (Martinsa and Terblanche, 2003) مجالات تبدأ فيها ثقافة الإبداع بالظهور في المؤسسات بمختلف أنواعها وبخصوصية المؤسسات التعليمية، من هذه المجالات:

• الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية والرسالة للمدرسة المبدعة، وتتم من خلال تحديد توجهها المستقبلي، وحساسيتها لما يحدث في البيئة الخارجية.

• البنية المؤسسية: ويُقصدُ بها الخصائص الداعمة والظاهرة لثقافة إنتاج الأفكار المبدعة داخل المدرسة.

• الآليات الداعمة لثقافة الإبداع المدرسي، وتتمثل في توفير البيئة الملائمة لازدهارها، ووجود مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي يتبناها المديرون والمعلمون في المدرسة الداعمة للإبداع.

• وجود منظومة تواصلٍ فعالة تؤدي إلى زيادة فعالية التعاون بين المعلمين والمديرين لإنتاج الأفكار

الإبداعية.

وأضاف نجم (2007) أنّ ثقافة الإبداع حتى تستمرّ، فهي بحاجة إلى الحوافز لضمان استمرارها، ونظرًا لأنّ العمل الإبداعيّ يحمل صفة المخاطرة، فهو بحاجة إلى المرونة في التنظيم والعمل، ويجب توفّر الثقة التنظيمية لمواجهة العقبات وحلّ المشكلات التي تعيق الأداء المبدع للمعلمين، وتحسّس المؤسّسات الفعالة لقياس الإبداع، ممّا يشجّع الإدارة على استمرارها في نهج تبني ثقافة الإبداع.

بعد عرض ما سبق يُستدلّ أنّ الإبداع يحتاج إلى توفّر الوعي الكافي من قبل إدارة المدرسة بضرورة توافر البيئة المناسبة والمحفزة للمعلمين، والقدرة على توظيف كافة الإمكانيات والموارد واستغلالها، ووضع الخطط التي تضمن تحقيق الاحتياجات الخاصة به، بما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف المرجوة بطرق فعالة والنهوض بالمستوى المطلوب.

و. معوقات الإبداع الإداري:

يشير جبر (2010) إلى أنّ بعض المدارس لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية، وذلك لوجود عوائق عديدة تحول دون تمكين الموظفين من الوصول إلى الإبداع، وهي:

- (1) اعتقاد المدير أو المعلم بأنه ليس مبدعًا، وانخفاض شعوره بأهميته ونقص الثقة بالنفس.
- (2) الخوف من تحمّل المسؤولية؛ وذلك بسبب عدم الانتماء إلى المدرسة والاعتقاد بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه.
- (3) الخوف من الظهور بوصفه أحمق وخاصة عندما لا تؤمن الجهات المشرفة بالإبداع.
- (4) شعوره بأنّ العمل الذي يقوم بها غير مهم؛ لأنّ أفكاره الإبداعية لم تلقَ حاضنةً موائمةً للتقدير

والتنفيذ.

(5) إهمال المشكلات التي تحدث خارج مجال العمل والاكتفاء بدراسة المشكلات ذات العلاقة بعمله،

في حين أنّ الإبداع يتطلب الإلمام بتفاصيل العمل كافة، وليس بمجال العمل فقط.

(6) النظر إلى الأفكار الخاصة بالمعلمين الجديدة بنوع من الشك؛ لأنها جديدة وصادرة عن مستوى

إداري أقل.

(7) اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للمعلمين بصورة مفاجئة.

(8) تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ليسمح للموظفين بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.

(9) التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات والأوامر كأهمّ محدد لتقييم كفاءة المعلمين، بغض النظر عن

مدى كفاءتهم الإنتاجية ومدى قدراتهم وفاعليتهم الإبداعية.

(10) اللجوء إلى الأشياء الشائعة والسهلة والطرق المعتادة في حلّ المشكلات، أو وجود قواعد وأنظمة

ذهنية لدى الأفراد، وهي الميل إلى استخدام أسلوب سهل، سبق أن تمّ استخدامه وحقق نجاحه في حلّ

مشكلة ما في الماضي، ولكنّه قد لا يصلح في حلّ مشكلة تتطلب أسلوبًا وطريقةً جديدةً.

(11) عدم ثقة بعض المديرين بنفسهم قد يجعلهم يحرصون على استخدام أسلوب مركزي في الإدارة من

خلال احتكار حقّ إصدار القرارات واتخاذها ولا يعطون الفرصة الموائمة لأيّ نوع من المشاركة من قبل

المعلمين.

(12) عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، إذ أنّ القيادة الإدارية هي صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز الأفراد

وحنّهم على التعاون معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

بعد العرض السابق للإبداع الإداري سوف نتطرق للمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي باعتباره انعكاساً لنجاح المؤسسة التعليمية بشكل عام والعاملين فيها بشكل خاص، وهو يشكّل وسيلةً لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورفع كفاءتها وفعاليتها (الخياط، 2019)؛ لذلك أشار العديد من الباحثين وعلماء الإدارة إلى التعرّف عليه، وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي، سوف نتطرق لبعضها.

الأداء لغةً كما أورده آبادي (1986، ص38) "أدى تأدية، أوصله وقضاه، وأدّيتُ مَنْ حقّه له: أي قضيتُهُ". وفيما يأتي مجموعة من المفاهيم التي تُعبّر عن الأداء الوظيفي اصطلاحاً: الأداء اصطلاحاً كما عرّفه روبينز وويرزيم (Wiersema and Robbins, 1995) هو استخدام الموارد المتاحة بالطريقة المثلى، بشكل يُحقّق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لضمان استمراريتها وحفاظها على الميزة التنافسيّة.

بينما عرفه جبر (2010، ص50) بأنه "النتاج الفعليّ للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل".

في حين عرّفه هارتروب وروك (Harttrup and Rock, 2002) بأنه مجموعة الإجراءات والسلوكيات الخاضعة للمراقبة، لتأكد من نتائجها ومدى ملاءمتها لأهداف المؤسسة.

و أضاف الحراشنة (2010) بأنه المحصلة النهائية للتفاعل بين دافعية الفرد الذاتية، وبيئة عمله، ومقدرته الذاتية لإنجاز العمل.

ووضّح الجنابي (2009) الأداء الوظيفي المرتبط بالمؤسسة التعليمية، باعتباره يتمثل في كلّ سلوك صادر عن المعلم الذي يتمّ تعبيره بالأنشطة والممارسات، التي تُمكنه من القيام بمهامه التعليمية لتحقيق أهداف المدرسة، كما أورد المحاسنة (2013) أنه درجة تحقيق وإتمام المسؤوليات التي تتكوّن منها الوظيفة، بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، و تحسين جودة أداء المعلمين ونوعيته بالتدريب المستمرّ.

ب. أهمية الأداء الوظيفي:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام متزايد في جميع المجتمعات ومؤسساتها، فالجميع يسعى إلى تحسين الأداء ورفع معدلاته، فهو معيار التقدم في المجالات المختلفة، وانعكاس تميزها. ويحظى الأداء الوظيفي باهتمام متزايد في المؤسسات التربوية بشكل خاصّ لجميع مستوياتها، نظرًا لأنّ القطاع التربويّ من أهمّ القطاعات التي تُعنى بصقل الفرد واعداده، وبالتالي ازدهار المجتمع وتطوره. أداء المجتمع الراقى والمزدهر ما هو إلا انعكاس لمستوى أداء مؤسساته وخاصة التربوية.

وأورد العجمي (2004) أنّ المنظور الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، يؤكّد ضرورة حثّ المديرين وسعيهم لتحسين أداء مؤسساتهم، وكفاءتها وجودة مخرجاتها، بسبب التضخّم والتزايد في حجم المؤسسات التعليمية، بالإضافة للصعوبات المتنوّعة التي تواجهها، ممّا يستدعي منها تدريب كوادرها بسبب دورهم المؤثّر في تحقيق أهدافها ونجاحها، للمحافظة على سمعتها وضمان استمراريتها.

ويضيف الشريف (2004) أنّ الأداء الوظيفي للمؤسسة التربوية مهمّ لارتباطه بدورة حياتها في المراحل المختلفة، التي تبدأ بمرحلة الظهور، ثمّ مرحلة الاستمرار والبقاء، للوصول الى مرحلة الاستقرار والسمعة لتحقيق التميز، وقدرة المؤسسة على تخطي أيّ مرحلة من هذه المراحل وصولاً إلى مرحلة أفضل يتوقّف على مستويات الأداء الوظيفي فيها .

ويرى مرشود ومربوع(2021) أن أهمية الأداء الوظيفي تتركز في مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات، وتوظيف الطموحات والمعارف والمهارات لكوادرها، ليؤدي الأداء الفعال، لخلق الميزة التنافسية، بابتكار المؤسسة وإبداعها وتخفيضها الميزانية، وترشيد مواردها، ويساعد الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف.

ونظرًا لما سبق أصبح من أكثر الضرورات إلحاحًا للمؤسسة التعليمية جعل المعلم قادرًا على إنجاز مهامه بجودة ونوعية؛ لمواكبة الانفجار المعرفي والتغيرات المتلاحقة، وبالتالي تحقيق أداء وظيفي فعال للمعلم الذي ينعكس بدوره على المدرسة (نصار، 2020).

مما سبق نستنتج أن مستوى الأداء الوظيفي الفعال للمعلم، ما هو إلا مرادف وانعكاس لنجاح المدرسة التي ينتمي إليها، وجهودها في استثمار طاقات المعلمين وقدراتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المدرسة.

ج. عناصر الأداء الوظيفي:

على الرغم من الاختلاف والتعدد في مفهوم الأداء الوظيفي كما ذكرنا سابقًا، إلا أنه اتفق الباحثون على عدة عناصر مكونة للأداء الوظيفي، فأورد كل من عكاشة (2008)، الحجاج وحسونة (2017)، الدرة (2003) عناصر للأداء الوظيفي، وهذه العناصر يمكن جملها بما يأتي:

■ أولاً: المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: بما تشمله من المعارف والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها وتقسّم الى:

1) تحليل الوظيفة: ويقصد بها جميع المعلومات التي تتعلق بالوظيفية المطلوب تحليلها

وتصنيف هذه المعلومات، للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام

والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، بالإضافة للظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، والصفات

والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة

والخصائص.

(2) وصف الوظيفة: الوثيقة الرسمية التي تحدد طبيعة الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها وحدودها

المتوقعة من موظفها، والصلاحيات الممنوحة له، وشروط عمل الوظيفة من مؤهلات علمية

ومهنية وخبرات عملية مطلوبة.

▪ **ثانياً: جودة العمل المنجزة:** إنجاز المهام والأعمال المطلوبة بأعلى درجات الإتقان يعتبر عنصراً من

عناصر الأداء الوظيفي، فهي المعيار الذي يجب ممارسته في جميع الأعمال، وفي كل الأوقات،

وهي جهد مستمر، متطور لا يتوقف ما دام الإنسان ينتج ويُجز.

▪ **ثالثاً: حجم العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية

للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

▪ **رابعاً: المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في

العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل

المشرفين.

ويصنف شوقي (2005) عناصر الأداء الوظيفي الخاصة بالمؤسسات التعليمية إلى :

(1) **المعلم:** ويشمل كل ما يتعلّق به من امتلاكه للمعارف والمهارات، واهتماماته واتجاهاته وقيمه،

بالإضافة إلى خبراته وقدراته المختلفة.

(2) **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات، وكما ذكرنا سابقاً في بند متطلبات الوظيفة.

(3) **الموقف:** كل ما يتعلّق ببيئة العمل، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

د. محددات الأداء الوظيفي:

ذكرنا سابقاً أنّ الأداء هو محصلة تفاعل لدافعية الفرد وخبراته وتعليمه وتدريبه، وإضافةً لذلك إدراكه لدوره الوظيفي، فتلك المحصلة تتفاعل لتحديد أداءه، من خلال ذلك التعريف نتوصل الى محددات الأداء الوظيفي كما أوردتها تويجري (2016):

1. **الدافعية الفردية:** تُظهر مدى الرغبة الموجودة لدى المعلم للعمل بحيث يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل، الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته، فيمكن أن تشير الدافعية الى الجهد الذي يسعى المعلم لبذله برغبته لأداء مهمته، سواء الجهد عقلي أو جسمي.
 2. **القدرات:** الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، يستطيع المعلم تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.
 3. **إدراك الدور:** اعتقادات المعلم وإدراكه لدوره، يعنى أنه يوجه جهوده نحو ما يعتقد أنه مهم وضروري فيقوم بالأنشطة والسلوك التي يعتقد بأهميتها.
- يُستنتج أنه عند حصول تفاعل إيجابي بين هذه المحددات، يُفضي ذلك لأداء وظيفي فعال، وهذا ما يجب أن يركّز عليه المديرون في تهيئة بيئة عمل جذابة للمعلمين لضمان حصول هذا التفاعل، ولتحقيق ما تسعى إليه المدرسة من تميز وإبداع ونجاح بأفضل أداء وظيفي.

هـ. تقويم الأداء الوظيفي:

نظراً للأهمية الكبرى للأداء الوظيفي كما ذكرنا سابقاً، أصبح من متطلبات تطوير المؤسسات والعملية التعليمية، السعي لتحسين الأداء الوظيفي للمعلم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقويم أدائه الحالي، لما له من دور في تعزيز نواحي قوة العملية التعليمية وإثرائها، ومعالجة نقاط الضعف لعلاجها وتجنبها نصار (2020).

ويُقصد بتقويم الأداء كما ذكره شاويش (2007) بأنه عملية الحصول على البيانات والحقائق المحددة، لتحليلها، وفهم أداء المعلم وتقييمه لعمله خلال فترة زمنية، بالإضافة إلى تقدير مدى كفاءته العلمية والعملية والفنية، للقيام بمهامه في الوقت الحالي والمستقبلي.

وأضاف السيد (2008) أن تقويم الأداء الوظيفي هو مدى معرفة كفاءة كوادر المؤسسة التعليمية وجودتها في جميع المستويات، لتقديم هذه المعلومات للجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي، لتستفيد منها في تطبيق الإجراءات وتحسينها، والوصول إلى تحقيق الأهداف. وأكد شاهين (2015) في السياق نفسه أن أهمية تقويم الأداء تتبع من المعلومات التي يوفرها للجهات والمسؤولين عن اتخاذ القرارات الضرورية، وخاصة فيما يتعلق بترقية معلم أو تدريبه وتنميته، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي ويزيد من دافعيتهم، كما أنه يمثل تغذية راجعة للمعلم، فمن خلال نتائج التقويم يتحدد مدى التحسن بأسلوبه في تنفيذ واجباته ومسؤولياته.

تعددت مجالات تقييم المعلم، نتيجة لتعدد المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لديه، ويمكن تقسيم مجالات تقييم المعلم تبعاً لمهاراته كما يلي:

- **تقييم المهارات المعرفية:** ويُقصد بهذه المهارات حصيلة المعلومات والأفكار التي بناها المعلم خلال فترة تأهيله كمعلم أو من خلال سنوات عمله بالتدريس، وهذه الحصيلة تتصل بخصائص المدرسة التي يعمل فيها وأهدافها، ووسائل الاتصال وقنواته، ونظام المعلومات والحقائق المتعلقة بكيفية تسيير العمل وتطويره وتقييمه، فمن الضروري قياسها لأهميتها واتصالها المباشر بالعملية التعليمية.

- **تقييم المهارات الإنسانية:** تلك المهارات المرتبطة بكيفية التعامل ضمن العلاقات الإنسانية المختلفة، فالمدرسة تمثل وسطاً اجتماعياً بما تضمه من زملاء، والتلاميذ وعائلاتهم التي تنتمي بدورها إلى شرائح متعددة من المجتمع.

• **تقييم المهارات الفنية:** ويُقصد بهذه المهارات تلك الخبرة التي يمتلكها المعلم وتبدو فيما يقوم به من أداء تدريسيّ داخل الفصل، مثل مهارات التخطيط السليم للدرس، الاستخدام الأمثل للوسائل التعليمية، التنظيم الجيد للأنشطة المدرسيّة (الريح، 2018).

وذكر درة والصّباغ (2008) مجموعةً من العناصر التي تشكّل تقييم الأداء، وهي كالآتي:

(1) مستمرة: تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم المعلم أثناء فترة توظيفه، فدائمًا يوجد له تقارير إشرافية طوال فترة خدمته.

(2) تتطلب شخصًا يلاحظ ويراقب الأداء، هما المدير والمشرف في المؤسسة التعليمية .

(3) معايير الأداء ومعدّلاته: وجودها مهمّ؛ إذ على أساسها يُقاس أداء المعلم ليتمّ الحكم على مدى كفاءته وسلوكه في العمل.

(4) نتائج التقييم: يُبنى عليها العديد من القرارات المتعلقة بمستقبل كوادر المؤسسة التعليمية، من ترقية ومكافآت وتثبيت في الخدمة.

(5) جميع كوادر المؤسسة التعليمية خاضعة لعملية تقييم الأداء بشكل مستمرّ ودائم.

الاهتمام المستمرّ بمتطلبات جودة التعليم، يتطلب توحيد الجهود لتحسين الأداء الوظيفي للمعلم، وتحقيق التميز في مسيرته التعليمية، ويتمّ ذلك من خلال نتائج عملية تقويم الأداء كخطوة أولية، ثمّ استثمار المعلومات المستخلصة لتطوير جميع العناصر المشكّلة لأداء المعلم الوظيفي.

وفي السّياق نفسه أضاف الحريري (2010) أنّ تطوير أداء المعلم من أهمّ مسؤوليات مديري المدارس والمشرفين التربويين، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب المستمرّ الحديث الملائم لمتطلبات العصر وتحدياته، والعمل على تحفيز المعلمين لحضور المؤتمرات والندوات التربوية وإعداد الأبحاث التربوية التي تساعدهم على تتبّع مشكلات الميدان والمساهمة في اقتراح الحلول لها.

وأشار العاجز والبنا (2009) إلى أهمية دور تفعيل العمل بروح الفريق عند المعلمين في تحسين الأداء الوظيفي، وما يتضمنه هذا الأسلوب في إنجاز الأعمال من تبادل الخبرات بين المعلمين عن طريق المشورة بينهم، وإشاعة مناخ ملائم للإبداع من خلال الكشف عن المواهب والقدرات المكنونة.

و. معوقات الأداء الوظيفي:

سبق ذكر عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميتها، لكن بالرغم من ذلك تواجه هذه العملية العديد من المعوقات، أبرزها:

■ معوقات مرتبطة بالمعلمين: اتجاهات المعلمين السلبية نحو عملية التقييم لأدائهم تؤدي إلى فشلها وعدم تحقيقها لأهدافها، ويعزى ذلك إلى ميل المعلمين لاتخاذ موقف دفاعي من تقييم الأداء، فهم يربطونها بترص الأخطاء، وعدم التأثير في نموهم المهني، لذلك لا بد أن تكون أغراض التقييم واضحة لكل من المشرف والمعلم (عبد الهادي، 2006).

■ معوقات مرتبطة بالبيئة المدرسية: ضعف الأداء الوظيفي قد ينشأ نتيجة عدة عوائق موجودة ومحيطية في البيئة المدرسية التي يحصل فيها العمل، وتتوثر في الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع المعلم من بذل طاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الأسباب الشخصية للمعلم، وعدم احترام قيمة الوقت، وقلة التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف في التحفيز، وضعف في المعرفة والمهارات، ومعدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل (الجوفي، 2006). بالإضافة إلى العوامل النفسية التي يتم التعرض لها داخل المدرسة أو خارجها.

المحور الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

الاهتمام المتزايد بقطاع التعليم والحرص على جودة العملية التعليمية، لا يمكن أن يتم الا بتخطيط مسبق لتطوير مكونات العملية التعليمية، لمواكبة المستجدات والتطورات المتسارعة، وأهم مكونات العملية التعليمية وأكثرها تأثيراً على مخرجاتها هو المعلم، حيث إن جودة مخرجات العملية التعليمية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة المعلم، وهذا يتطلب اهتماماً حثيثاً لتحسين أدائه ورفعته، ولا يتحقق ذلك الا ضمن بيئة يسودها إبداع إداري يُعزّز قدراته، ويستثمر مهاراته(نصار، 2020).

وبما أنّ مدير المدرسة هو القائد والمحرك الأساسي لطاقت المدرسة وإمكاناتها، فأصبح من أهم واجباته أن يفكر ويبدع ويمتلك قدرات ومهارات إبداعية تمكنه من تطوير مدرسته، وتطوير أداء العاملين معه، وزيادة دافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم للوصول إلى الغايات التربوية، فهو المسؤول عن إحداث التغيرات الإيجابية في العمليات الإدارية في مدرسته، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهها، والتكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات المحيطة، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء المعلمين، وإيجاد اكتشافات ومقترحات إبداعية تسهم في تحسين البيئة المدرسية؛ لذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة امتلاك المديرين ثقافة الإبداع الإداري، وهنا يأتي دور المدير الذي يمتلك ثقافة الإبداع أن يترجم هذه المهارات في إحداث تغيرات إيجابية للمعلمين تتمثل في إطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية، وتهيئة بيئة مدرسية مناسبة للارتقاء بأدائهم الوظيفي الذي يمثل الجانب الأكبر داخل المؤسسة التعليمية في إحداث التغيرات الملموسة، فمستوى الأداء الوظيفي يعكس مدى نجاح المدرسة بإدارتها الإبداعية(التلاوي، 2012).

ذكر جبر (2010) مجموعة من المتغيرات التنظيمية المهمة والموجودة في كل المؤسسات، وبشكل خاص في المؤسسات التعليمية: أولاً: البناء التنظيمي: وضوح تصميم الهيكل التنظيمي ومفهومه الذي بُني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، بالإضافة إلى وجود مناخ مناسب، يتمتع بدرجة جيدة من استقلالية وحرية في اتخاذ القرارات، ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد.

وتتبع أهمية هذا المتغير التنظيمي في توضيح العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، كونه الأداة الأساسية التي تساعد المدير على تنظيم جهود المعلمين وتنسيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة، فالتنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة، تتميز بانسياب اتصالاتها، وبالتالي تظهر فيها اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، ويتوفر فيها مساحة للإبداع والابتكار لتطوير المعلمين وتمييزهم، من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء أعمالهم بحرية واستقلالية، وتحسين ذلك يؤدي إلى أداء وظيفي فعال (حريم، 2003).

❖ **ثانياً: الإجراءات وأنظمة العمل:** هو متغير تنظيمي يتشكل من مجموعة السياسات والأساليب

والإجراءات، التي تحكم أنشطة المدرسة لتحقيق أهداف محددة، وتشمل أنظمة العمل:

▪ **السياسات:** القرارات والأحكام الشمولية، فالسياسات تؤدي إلى تحقيق الأهداف واتخاذ

القرارات في مختلف جوانب العمل.

▪ **القواعد والأساليب:** هي الأسس والمبادئ الثابتة المرتبطة بنشاط محدد، وتتبع من

السياسات، وتطبق على الإجراءات، بالإضافة إلى أن المعايير عملية وتنفيذية تحدد

كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

▪ **الإجراءات:** الخطوات التي تُحددها الوسائل والأساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات

المستقبلية (العتيبي، 2005).

❖ **ثالثاً: الاتصالات:** تركز العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات، فهي تحافظ على انسياب

المعلومات وتدققها داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وهي تمثل جزءاً كبيراً من أعمال

المديرين اليومية، وكفاءة الاتصالات التي يقومون بها تساعد على تحقيق الأهداف وإنجازها،

وتنظيم سير العمل، حيث يعتمد نجاح فريق العمل بأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة إبداعية

على درجة سهولة الاتصالات بينهم، بما يُمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أيّ عائق (ربيع، 2017).

إن تطبيق الإبداع الإداري يسهم في تحسين المتغيرات التنظيمية التي تمّ ذكرها، وذلك يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

و أوردت دراسة مرشود ومريوع(2021)مجموعة من العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وهي:

■ **نمط القيادة:** من أهمّ العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية التي يظهر تأثيرها على أدائهم الوظيفي، فالمديرون يؤثرون في سلوكيات المعلمين من خلال السلطات الممنوحة لهم، فالقدرات الإبداعية للمعلمين تتأثر بنمط القيادة السائدة، فيمكن للمديرين أن يسهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمعلميهم من خلال تشجيعهم على حلّ المشاكل، والتصدي لها وعرض حلولها بشكل علني أمامهم.

○ المدير الأوتوقراطي يُبدي اهتمامًا عاليًا بالمشاركة بالعمل واهتمامًا قليلًا بالمعلمين، ويُظهر اهتمامًا باتخاذ معظم القرارات وإعطاء التوجيهات للمعلمين، ويتوقع منهم امتثال أوامره، وتنفيذ تعليماته في مجال العمل والسلوك، ويُبدي القائد الديمقراطي اهتمامًا عاليًا بكلّ من العمل والمعلمين، ويعمل على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين.

○ المدير الحرّ (اللامبالي) لا يبدي اهتمامًا يذكر لا بالعمل أو المعلمين، ويركّز اهتمامه على مصالحه الذاتية ويحاول أن يتهرب من مسؤولياته العملية بتحميلها للآخرين. فهو لا يفرض السلطة وفق أصولها، بل يتخلّى عنها ليُلقي بثقلها على الآخرين، أما المدير المؤازر (الإنساني): فيتميّز باهتمامه الزائد بالعنصر البشري في المدرسة على حساب

العمل، فهو يسعى إلى تعزيز العلاقات مع المعلمين، ويتجنب التصادم معهم، ويبحث عن التناغم والانسجام في عملية صنع القرار (العتيبي، 2005).

ويُعدّ النمط الديمقراطيّ أكثر الأنماط فعاليةً فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفيّ أو مستوى التجديد والابتكار والتجديد، وله تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، ويعمل على إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم.

■ **الحوافز:** لها الأثر الكبير في تشجيع المعلمين على الإبداع والتجديد، ويعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع المعلمين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم كأحد معوقات الإبداع الإداري. ويمكن القول إنّ منح الحوافز بنوعها الماديّ والمعنويّ يُعدّ من أهمّ الوسائل التي تتصل بالإبداع الإداريّ وبالأداء الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به الحوافز في دفع المعلمين للارتقاء بمستوى الإنجاز والأداء (هيكل، 2000).

يُعدّ خلق الثقة بالمعلمين من أهمّ الحوافز والعوامل التي تسهم في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتهم، فالمعلمون الذين يثقون بأنّ مديرهم يسعى فعلاً لتحقيق مصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفّزين أكثر للعمل، وتؤدي الثقة التنظيمية إلى زيادة العلاقات الشخصية وتحسينها وزيادة الرضا الوظيفي وتنمية الولاء، ويعتبر زرع الثقة في نفوس المعلمين من أهمّ أشكال التحفيز الذاتي، فالمؤسسات التربوية الأكثر فاعليةً هي التي تستند إلى قيم أخلاقية مشتركة وثقة متبادلة، حيث ترتبط الثقة برأس المال الاجتماعيّ (اندرأوس ومعاينة، 2008).

■ **التدريب:** هو أداة التنمية ووسيلتها، إن أحسن استثمارها وتوظيفها تمكّنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات المعلمين وتطوير أنماط سلوكهم، وتبرز أهميته على أساس كلّ تعلّم وتطوير وتنمية للعنصر

البشري، ومن ثمّ تقدم المجتمع وبنائه، كما يعتبر أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز في المنظمات، ويعتبر التدريب الفاعل استثماراً حقيقياً للموارد البشرية (الشواف، 2000).

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بأنها ترتكز على مجموعة المهارات والأنماط الإدارية الناجحة، بجانب التعزيزات والكفاءة والتدريب والتطوير، الذي من شأنه أن يقوي العلاقة ويؤدي إلى الارتقاء بالمهام والأداء الوظيفي للمعلمين وخصوصاً المدارس الخاصة.

المحور الرابع : المدارس الخاصة

حاولت الباحثة إلقاء الضوء على المدارس الخاصة في فلسطين من خلال عرضها للمفهوم والنشأة، و العوامل المشجعة للالتحاق بالمدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل.

أ. مفهوم المدارس الخاصة ونشأتها:

تنوّعت تعريفات الباحثين لمفهوم المدارس الخاصة، رغم الاتفاق على مضمون الرسالة التي تؤدّيها والغاية من وجودها، فعرفها صالح(2015): أنها المدارس المملوكة لأحد المواطنين، وتخضع لوزارة التربية والتعليم وتتبنّى المناهج الدراسية المطبقة في مدارس التعليم الحكومي.

في حين يُعرّفها الأسطل(2013) بأنها: المدارس غير الحكومية وغير التابعة لوكالة الغوث، المملوكة والتابعة لهيئات أو مؤسسات أو أفراد من المجتمع ، وتشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم العالي، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم.

ويتفق الأغا(2016) مع تعريف الاسطل(2013) بأنها مدارس يتولّى إدارتها والإشراف عليها وتمويلها جمعيات خيرية أو أفراد، وتلتزم بالقوانين والتعليمات، وتُدرس المناهج التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي.

ومن تعريفاتها **المدارس الخاصة**: "هي مؤسسات تعليمية، وتربوية تتميز باستقلالها المادي والإداري وتحظى باستقلال نسبي فيما يتعلّق بسياساتها، وتكون تابعة لأشخاص أو جمعيات، أو جهات أجنبية يتولون الإنفاق عليها من أموالهم الخاصة، أو الأقساط المدرسية، وتُدرس المناهج الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وتلتزم بتطبيق القوانين والتعميمات" (دنديس، 2018، ص18).

وقد تمّ تعريف المدارس الخاصة تبعاً لتعليمات المؤسسات التعليمية في وزارة التربية والتعليم (2016) كالاتي **المدارس الخاصة**: هي المؤسسات التعليمية التي ليست من أملاك وزارة التربية والتعليم، سواء كانت أهلية أو أجنبية أو حكومية، وتقوم بتقديم خدمة التعليم تبعاً للمناهج الفلسطينية أو مناهج آخر

معتمد من قبل الوزارة. وأضافت وزارة التربية والتعليم (2016) تعريفاً للمدارس الأجنبية الخاصة ينصّ على أنها كلّ مدرسة مرخّصة من وزارة التربية والتعليم، تُمارس العملية التعليميّة للطلبة الأجانب أو الفلسطينيين، وتعتمد منهاجاً اجنبياً تُقره المدرسة، بالإضافة إلى أنها ملزمة بتدريس مباحث اللغة العربية والتربية الدينية سواء الاسلاميّة أو المسيحيّة، وفقاً للمنهاج والكتب المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم.

وفي ضوء التعريفات السابقة، فإنّ الباحثة ترى أنّ المدارس الخاصّة في البيئة الفلسطينية تتبع لوزارة التربية والتعليم في القوانين والأنظمة والتعليمات والاعتماد والتراخيص والإشراف، وتسعى لتقديم خدماتٍ تعليميّة متميّزة تتوافق مع مناهج وزارة التربية والتعليم، ولها خصوصيّة إدارية ومالية، حيث تتولّى إدارتها وتمويلها جمعياتٌ خيريةٌ أو هيئات خاصّة، أو أفراد بملكية خاصّة تعتمد على رسوم طلابها، وبعض المدارس الخاصّة ربحية، في حين وجود مدارس خيرية، ومدارس أساسها دينيٌّ أو طائفيّ.

والمنتفع لوجود المدارس الخاصّة ونشأتها في فلسطين يلاحظ وجودها منذ القدم، حيث سعت الدولة العثمانية إلى إصلاح التعليم في فلسطين عام (1869) فأجرت العديد من التغييرات، من ضمنها السماح بتوسّع المدارس الخاصّة التابعة للأفراد والرعايا الأجانب، لكنها تلزمهم بالتوافق مع المناهج المتبعة في مدارسها الحكوميّة وتشرف عليها. وتطورت المدارس الخاصّة في عهد الانتداب البريطانيّ حتى تميّزت في تلك الفترة بنظام تعليميٍّ فاق مستواها المدارس الحكوميّة، واتسمت فترة الاحتلال التي نتج عنها تقسيم فلسطين لتدريس المناهج الأردنيّة والمصريّة في المدارس الحكوميّة والخاصّة حسب التقسيم، حيث الضّفة الغربيّة تابعة لنظام التعليم الأردنيّ، وقطاع غزة تابعة لنظام التعليم المصريّ (دنديس، 2018).

أشار صالح(2004) أنه قامت السلطة الفلسطينية بعد تسلّمها لمهام التعليم بالعديد من الإصلاحات وإنشاء الإدارات والوزارات للنهوض بالتعليم، وتحسين نوعيته، وزادت نسبة التعليم الخاصّ بسبب اتباع وزارة التربية والتعليم لسياسة تشجيع التعليم الخاصّ، والسماح بتوسّع إنشاء المدارس الخاصّة، وتشجيع

مثل هذا الاستثمار، الأمر الذي يساعدها في تخفيف الأعباء المالية والإدارية الواقعة على كاهل الوزارة والمدارس التابعة لها.

ونتيجة لذلك ازدهر قطاع التعليم الخاصّ في فلسطين، وأشار غنام (2011) إلى أنّ نسبة التعليم الخاصّ بلغت حوالي (6,2%) من مجموع التعليم في فلسطين، بعدد مدارس خاصّة بلغ (347) مدرسة، وظلّ عدد المدارس الخاصّة في تزايد، وزيادة الإقبال عليها بالرغم من ارتفاع أقساطها حتّى وصلت حسب بيانٍ لوزارة التربية والتعليم مطلع العام الدراسيّ 2023/2022 إلى (484) مدرسة خاصّة (شبكة راية الإعلامية، 2022).

أهداف المدارس الخاصّة:

يعمل التعليم الخاصّ على تحقيق أهداف محددة كما ذكرها المناصير (2009)، وتتمثّل بما يلي:

1. المساعد في تقديم التعليم في مرحلتي التعليم الأساسي والثانويّ وفُق الخطط والمناهج المقررة من وزارة التربية والتعليم.

2. التوسّع في تدريس لغات أجنبية بجانب المناهج الرسميّة المقررة.

3. دراسة مناهج خاصّة بعد موافقة وزارة التربية والتعليم.

4. تقديم خدمات تربية، ليس بمقدور المدارس الحكوميّة تقديمها.

ب. العوامل المشجّعة لالتحاق بالمدارس الخاصّة:

يرى غنام (2011) أنّ هناك تدافعًا من أولياء الأمور باختلاف مستوياتهم الاقتصادية وتوجّهاتهم

ومستواهم التعليمي، لإلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصّة، ويُعزى ذلك إلى سعي المدارس الخاصّة لتقديم

الأفضل للطلاب، وتنمية شخصياتهم، وتعويدهم على الانضباط، وتدريبهم على الحياة الأكاديميّة.

وتضيف دنديس (2018) العديد من العوامل المشجّعة، مثل:

1. مستقبل أفضل: الآباء والأمهات يعلّقون آمالاً كبيرةً على مستقبل أفضل لأبنائهم بحصولهم على وظائف مرموقة، لذلك فهم يحرصون على جودة البرامج التعليمية المقدمة لأبنائهم، وهذا ما يتوقّعه الأهل من المدارس الخاصّة.
2. مستوى الرفاه الاجتماعي: يحرص الأهل دائماً لتوفير الرفاهية لأبنائهم، إذ إنّ مستوى الشعور بالارتياح والسعادة لأبنائهم من العوامل الحاسمة التي تشجّعهم لاختيار المدرسة الخاصّة، فهم على استعداد لدفع المزيد من المال في سبيل شعور أبنائهم بالرضا والسعادة .
3. الإمكانيات المادية المميزة للمدارس الخاصّة: من أسباب الإقبال على المدارس الخاصّة التجهيزات الحديثة والإمكانيات والمستلزمات من حيث المكتبات والمختبرات والتجهيزات الإلكترونية، كما أنّ حجم الغرف الصّفية في المدارس الخاصّة يتناسب وعدد الطلاب، على النقيض من ذلك وجود أكثر من (40) طالباً في الغرف الصّفية للمدارس الحكوميّة، ومن هنا فإنّ الآباء يروّون الاهتمام بأبنائهم أفضل في المدارس الخاصّة.
4. الأداء الأكاديمي للمدارس الخاصّة: من وجهة نظر الآباء يتوقّعون أداءً أكاديمياً أفضل للمدارس الخاصّة.
5. الشّعف باللغة الإنجليزية: في ظلّ العولمة والتطوّرات المتلاحقة تزايد الهوس من الآباء والأمهات على انخراط أبنائهم بالمدارس الخاصّة التي تهتمّ ببرامج اللغة الإنجليزية. ونلاحظ ممّا سبق أنّ المعايير التي يعتمد عليها أولياء الأمور في اختيار المدارس الخاصّة تشمل جودة البيئة التعليمية، والاهتمام بالطالب من جميع النواحي الشّخصية والاجتماعية بجانب المهارات التعليمية، و انجذاب الأهل للخدمات المميزة في التعليم والأنشطة اللامنهجية والبرامج المتنوعة، ونظام تدريس اللغات الأجنبية، ومدى اعتمادها في ذلك للمناهج العالمية.

ومن الملاحظ أيضاً زيادة الإقبال على التعليم الخاصّ واندفاع الأهالي نحو المدارس الخاصة في ظلّ العديد من الأسباب والتحدّيات سابقة الذكر، وأبرزها حالياً ما تضيفه الباحثة فيما يتعلّق بالأزمة المالية التي تعاني منها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي أثرت بشكل سلبيّ على المدارس الحكوميّة وانتظام الدوام فيها وكثرة الاضطرابات المتعلّقة بذلك، حيث شهدت الأعوام الأخيرة العديد من إضرابات المعلّمين المنظّمة وغير المنظّمة بسبب عدم انتظام رواتبهم، وتردّي أوضاعهم المعيشيّة، فمثلاً في العام السابق كما ذكر بركات(2022) إعلان اتحاد المعلّمين بالإضراب الجزئيّ للمعلّمين في المدارس الحكوميّة للمطالبة برواتب كاملة بتاريخ (2022/9/4)، وكذلك ذكرت وكالة شهاب(2022) إعلان حراك المعلّمين بالضفة الغربية الشّروع بالإضراب في المدارس الحكوميّة كخطوة تحذيرية ابتداءً من يوم الأحد الموافق (2022/11/13) وذلك بسبب عدم انتظام الرواتب، وفشل المبادرة مع الحكومة والتسويق المتكرر في تنفيذ بنود الاتفاق، هذه أمثلة على جزء بسيط من الاضرابات التي تكررت، وأثرت سلبيّاً على انتظام العملية التعليميّة، مما دفع الأهالي للتوجه إلى المدارس الخاصة.

ج. علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم:

تقوم وزارة التربية والتعليم بالعديد من الإجراءات ذات العلاقة بالمدارس الخاصة، فبحكم اختصاصها، فهي المسؤولة في متابعتها والإشراف عليها، ويتم ذلك كما أورد صالح (2004) من خلال :

- وضع وزارة التربية والتعليم قوانين خاصةً بالمؤسّسات التعليميّة الخاصة، تحدّد فيها الشّروط الخاصة بالمنشآت والمباني والأمر الفنية والهندسيّة التي يُراعى من خلالها المعايير التربويّة والبيئيّة، وكذلك كفاءات المدرّسين، وشروط الالتحاق، والرسوب والنجاح والعطل، كما حدّدت الشروط القانونيّة المتعلّقة بالتراخيص القانونيّة .

• اطلاع الوزارة على مؤهلات المدرّسين وخبراتهم في هذا المجال، ومدى ملاءمتهم لذلك، كما تبدي الوزارة ملاحظاتها على النشاطات اللامنهجية من خلال ملاحظات تُقدّمها للمدارس حول الأنشطة.

• مراقبة التعليم في المدارس الخاصة بشكل مباشر، وبتنسيقٍ مستمرٍّ لمتابعة أوضاع العملية التعليمية، وإعداد تقاريرٍ عن كلّ مدرسة بهدف متابعتها، من خلال إرسال الوزارة مشرفين تربويين إلى المدارس الخاصة بصورة دائمة.

د. أشكال المدارس الخاصة وتوزيعها في محافظة الخليل:

حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2022 بلغ عدد المدارس الخاصة (484) مدرسة، وبلغ عدد الطلبة الملتحقين بها (134 ألفا و 800) طالب وطالبة، وأشارت الإحصائية أنّ عدد المعلمين بلغ (10 آلاف و 300) معلّم ومعلّمة يعملون في المدارس الخاصة (وزارة التربية والتعليم، 2022). أما بالنسبة لمحافظة الخليل التي تمّ تطبيق الدراسة الحالية عليها وبحسب أقسام التعليم العام التابع لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، فقد بلغ عدد المدارس الخاصة فيها (76) مدرسة موزعةً على مديرية الخليل (48) مدرسة، شمال الخليل (14) مدرسة، جنوب الخليل (12) مدرسة، بينما مديرية يطا فتتمّ مدرستان فقط.

وبحسب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتعريفات التي تم ذكرهم سابقا فإنّ المدارس الخاصة تُقسم الى: مدارسٍ ربحيةٍ، ومدارسٍ تابعةٍ لجمعياتٍ خيريةٍ أو هيئات، أو جهاتٍ أجنبيةٍ، ففي محافظة الخليل يظهر ذلك كما ورد في دليل الخليل (2009)، وحسب مديرية التربية والتعليم (2022):

• مدارس خاصة تابعة لجمعيات خيرية: مثل المدارس التابعة للجمعية الخيرية الإسلامية التي هدفها غير ربحي، و تقدم الخدمات التعليمية لأسر الأيتام وللطلاب الراغبين بالانضمام إليها ومن الأمثلة على المدارس التابعة لها: مدرسة جمعية الشبان المسلمين (مديرية الخليل)، ومدرسة

الصّديق(جنوب الخليل)، ومدرسة عبد الله بن مسعود(شمال الخليل) وغيرها من المدارس
المورّعة على مديريات الخليل.

• ومن أمثلة المدارس التابعة لجمعيات: مدرسة أجيال الغد في جنوب الخليل التابعة لجمعية إذنا
التعاونية، وغيرها من المدارس التابعة لجمعيات.

• مدارس تابعة لمؤسّسات: مثل مدرسة رابطة الجامعيين النموذجية، وهي أول مدرسة خاصّة في
محافظة الخليل، التابعة لمؤسّسة رابطة الجامعيين وتكمن غاية هذه المؤسّسة في رفع مستوى
التعليم والحياة الاجتماعيّة والعلميّة والثقافية في المجتمع الفلسطينيّ.

• وكمثال أيضا على مدارس تابعة لمؤسّسات: مدرسة الجامعة النموذجية التي تعتبر إحدى المرافق
التابعة لجامعة الخليل، والجدير بالذكر أن جامعة الخليل أول مؤسّسة للتعليم العالي في فلسطين
تمّ انشاؤها عام 1971م.

• نَمّة العديد من المدارس الخاصّة في محافظة الخليل المملوكة لأفراد وهدفها ربحي، مثال ذلك
مدرسة المناهل، مدرسة أنس بن مالك، مدرسة الأمل، ومدرسة طلائع خليل الرحمن النموذجية،
ومدرسة الخبراء وغيرها الكثير من المدارس التي تعتمد على الأقساط المدرسية في تمويلها
وهدفها ربحيّ.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

اطّلت الباحثة على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضٌ للدراسات السابقة، مقسمةً حسب المتغير وبناءً على التسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الإبداع الإداري

هدفت دراسة حسني، والمومني(2021) إلى معرفة مدى توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، المرحلة التعليمية) على تقييم المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة بلغت (350) معلّمًا بالطريقة العشوائية الطّبقية، طبقت عليهم استبانة مكونة من (45) فقرة، مكونة من أربعة أبعاد: (الأصالة، الطّلاقة، الحساسيّة للمشكلات والمرونة)، أظهرت النتائج أنّ درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقييم المعلمين تُعزى إلى مُتغيّرات (الجنس، المؤهل الأكاديمي، والمرحلة التعليمية).

وأجرى هندي وسلطان ومحمود(2020) دراسةً هدفت إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكريّ والكشف عن أهميته في ضوء الإبداع والتوصّل إلى استراتيجية لتنميته بكليات التربية، استُخدم المنهج الوصفيّ لتحقيق هدف الدراسة، وتمّ تطبيق استبانة على عينة بلغت (206) من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في جامعات (عين شمس، المنصورة، السويس، سوهاج)، وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج منها وجود الكثير من المعوقات التي تُعيق رأس المال الفكريّ بكليات التربية، منها افتقارها لرأس المال الماديّ الكافي لإجراء البحوث اللازمة لتطوير رأس المال الفكريّ، وقصور لدى كليات التربية في ربط

رؤيتها وأهدافها بتمية رأس المال الفكريّ بسبب ضعف تبني مبدأ الإدارة الإبداعية في بعض أنشطتها، وضعف تمويل الأفكار المبدعة.

بينما أجرى المطيري (2019) دراسة تهدف إلى معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، واتباع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغت (641) من معلمي المدارس في دولة الكويت، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وتوصّلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى إلى متغير الجنس عند جميع المجالات، ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية، وبينت نتائج الدراسة أنّ مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وتوصّلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

أما دراسة غوانمة (2017) فهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصّراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (252) قائداً وقائدة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكلية للإبداع الإداري مرتفعة، كما توصّلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير الجنس، والمنطقة

التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وتوجد فروق تُعزى إلى متغير الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى إدارة الصّراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصّراع التنظيمي تُعزى إلى متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصّراع التنظيمي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصّراع التنظيمي.

في حين أنّ دراسة المصاروة، والمصاروة (2017) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (762) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بأسلوب الطبقيّة العشوائية، تمّ بناء استبانة مكونة من (47) فقرة، وُرّعت على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توافر الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تُعزى إلى متغيرات الدراسة.

وهدفّت دراسة العواودة (Alawawdah,2016) إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في مواجهة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة على (100) مديرٍ ومديرةٍ تمّ اختيارهم بأسلوب

العينة العشوائية من مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة بين الإبداع والأزمات في المدارس الثانوية، حيث يوجد العديد من الأزمات في المدارس بينما المديرون يمارسون الإبداع الإداري لمواجهة هذه الأزمات.

أجرى إسماعيل (2014) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين تجاه بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة على عينة مكونة من (120) موظفًا اختيروا من (925) موظفًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأظهرت نتائج الدراسة تأثير بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) في الإبداع الإداري، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير للتكنولوجيا على الإبداع الإداري. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات يجب على إدارة الجامعة أن تتبناها مثل زيادة رواتب الموظفين وحوافزهم لمنع التسرب، كما تُوصي بتوفير كافة الاحتياجات الضرورية التي تُمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءةٍ وفاعليةٍ، والحرص على مواكبة التطور التكنولوجي المصاحب للعمل.

وكشفت دراسة جيلسن (Glisten,2014) عن مدى استعداد مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري في تركيا، واستخدم لتحقيق هدف الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على عينة مكونة من (152) مديرًا ونائبًا تم اختيارهم من المدارس الثانوية التركية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن للإبداع الإداري أهمية كبيرة في تحديد مستقبل المؤسسات التعليمية.

بينما أجرى عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman,2013) دراسة كشفت عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لمديري المدارس الثانوية في ماليزيا، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة، حيث تم عقد مقابلات شبه منتظمة لستة مديرين، تم ترشيحهم

من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية، بناءً على إنجازات مدارسهم الإبداعية وأنشطتها، وأشارت النتائج إلى أنّ أهمّ سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات، وتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي، وأظهرت النتائج أنّ التفكير في حلّ المشكلات لا يعتمد على المدير فقط، بل يتأثر بعدة عوامل مثل الظروف المحيطة والمنظمة وعملية التغيير التي طرأت على النظام التعليمي الماليزي.

وهدفت دراسة أثناسولا وآخرون (Athanasoula &etal,2010) التي أجريت في اليونان إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفيّ بإتباع منهجية البحث النوعي، ولذلك استخدمت المقابلة أداةً للدراسة، حيث تمّ إجراء المقابلات مع (7) مدرء و (18) من أولياء الأمور، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس اتصال فعّال مع الأسرة.

المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الأداء الوظيفي

أجرى بني حمدان، وبني حمدان (2021) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. طبقت الدراسة على عينة بلغت (320) معلّمًا ومعلّمةً من المدارس الثانوية، تمّ استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات وتمّ التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

وسعت دراسة صلاح الدين (2020) إلى تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، تم تطوير أدوات الدراسة لتشمل: استبانة طبقت على عينة الدراسة الكمية المكونة من (537) معلماً، وأداة المقابلة طبقت على عينة الدراسة النوعية المكونة من (15) مشرفاً، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء المهني للمعلمين جاء بدرجة عالية جداً، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي جاء بدرجة عالية، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم بجميع أبعاده، ماعدا البعد المرتبط بالإينماء المهني، فلا توجد فروق بين استجابات العينة وفقاً للنوع الاجتماعي، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج وبين الأداء المهني، كما كشفت نتائج الدراسة النوعية أن الإشراف التربوي المدمج يواجه تحديات، منها ما يتعلق بالكوادر البشرية كضعف الرغبة في التجديد، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، وما يتعلق بالتجهيزات المادية، كضعف شبكة الإنترنت، وأن أهم سبل مواجهة هذه التحديات توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، ووجود بنية تحتية إلكترونية، وكذلك بيئة عمل مناسبة.

بينما هدفت دراسة العازمي (2019) إلى التعرف على درجة فاعلية برنامج التوجيه الفني في تحسين أداء معلّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (206) معلّم ومعلّمة، تم اختيارهم بواقع (40%) من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية برنامج التوجيه الفني في تحسين أداء معلّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ككل جاءت مرتفعة.

وقد أجرى حسن (2019) دراسةً بهدف التّعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشّخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلّمين، تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (347) معلّمًا ومعلّمة، وتمّ تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الشّخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة، ومستوى أداء معلّمي المرحلة الثانوية في الكويت مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية خاصّة بمستوى أداء المعلّمين تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وهناك فروق تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ لصالح الدراسات العليا، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للتمكين الشّخصي في أدوارهم الإشرافية وأداء المعلّمين.

في حين أنّ دراسة الزيودي (2017) سعت للكشف عن مدى استخدام مديري المدارس الخاصّة في مديريات التربية والتعليم في عمّان للحوافز وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلّمين، تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ عدد أفراد العينة (380) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، وطُبقت الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، ومن أبرز نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكافية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلّمين في المدارس الخاصّة من وجهة نظرهم مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين في المدارس الخاصّة وفقا للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلميّ، المرحلة التعليميّة، والتخصّص)، وظهر أنه يوجد علاقة إيجابية ضعيفة جدًّا بين درجة استخدام مديري المدارس الخاصّة للحوافز وبين الأداء الوظيفي للمعلّمين.

وهدفّت دراسة غيضان (2016) إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلّمين في محافظة الزرقاء. وتمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (294) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية

بنسبة (24%) من المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وقد تمّ تطوير استبانتيّن، الأولى لمعرفة درجة توافر الكفايات الإشرافية للمديرين، والثانية لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين، ومن نتائج هذه الدراسة أنّ درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلّمين كانت متوسطة، وأظهرت الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمعلّمي المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما وجدت هذه الدراسة علاقةً ارتباطيةً موجبةً دالةً إحصائياً بين درجة تطبيق الكفايات الإشرافية ومستوى الأداء الوظيفي.

في حين جاءت دراسة دي وويكوف (Dee & Wyckoff, 2013) للتعرف على العوامل المؤدية إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطبيقها على عينة مكونة من (500) معلّم من معلّمي مدارس التعليم العام في مقاطعة كولومبيا، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ العاملين الأساسيين في تحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين، هما الحوافز المادية بأنواعها، وعدم التهديد بالفصل من العمل، وتوصّلت النتائج إلى أنّ غياب هذين العاملين يُفضي إلى انخفاض الأداء بدرجة كبيرة.

وأجرى كل من حنيف وطارق ونديم (Hanif, Tariq & Nadeem, 2011) دراسةً هدفت إلى معرفة دور المتغيّرات الشخصية والمتعلّقة بالوظائف في إجهاد المعلمين واستكشاف مستويات ومصادر التوتر وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي المدارس في اسلام آباد في باكستان، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولذلك تمّ تطوير استبانة طبقت على عينة مكونة من (400) معلّم ومعلمة من معلّمي مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية من المدارس الحكومية والخاصة، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي.

بينما هدفت دراسة يوكسيل (Yuksel, 2011) إلى تقييم أداء المعلّمين في ضوء معايير الأداء والاعتماد التربوي وعلاقتها بجودة أداء المعلّمين، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدم المنهج الاستقرائي

المعتمد على ما كُتِبَ من دراسات وأبحاث حول هذا الموضوع في تركيا، و طُبِّقت الاستبانة لجمع البيانات على عينة اختيرت من مديري المدارس والمشرفين، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ المؤسّسات التربويّة في تركيا لازالت بحاجة إلى مزيد من العناية في مجال تطبيق المعايير والاعتماد التربويّ، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين تطبيق معايير الأداء وجودة أداء المعلّمين.

المحور الثالث: الدراسات التي تتحدث عن العلاقة بين الإبداع الإداريّ والأداء الوظيفيّ

أجرى كلّ من ضيف وفريد (Daeif & Farid, 2022) دراسة لكشف العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإداريّ للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلّمي التربية الرياضية في محافظة بابل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطوير استبانة مكونة من مقياس القيادة الإبداعية للمشرفين يتكون من (53) فقرة ومقياس الأداء الإداريّ المكون من (62) فقرة، وأظهرت النتائج أنّ المشرفين المتخصّصين لا يمتلكون المستوى المطلوب من القيادة الإبداعية والأداء الإداريّ.

وأعدت المحمادي (2022) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإبداع الإداريّ والأداء الوظيفيّ من وجهة نظر الموظّفات الإداريات بجامعة أمّ القرى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وطُبِّقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (90) موظّفة تمّ اختيارهم من بين (2006) موظّفة إدارية بجامعة أمّ القرى، طُبِّقت عليهنّ استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداريّ مرتفعة فيما يتعلّق بمجال عناصر الإبداع لديهم، بينما كانت متوسّطة فيما يتعلّق بمجال تشجيع الإبداع الإداريّ، وأظهرت أيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لدرجة ممارستهم الإبداع الإداريّ تُعزى إلى مُتغير سنوات الخبرة، بينما هناك فروق تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلميّ. ومن النتائج أيضًا عدم وجود فروق حول مستوى الأداء الوظيفيّ لديهم تُعزى إلى مُتغير

سنوات الخبرة، على النقيض من ذلك وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية بين درجة الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لديهم بمعاملات ارتباط من (0,58) إلى (0,61). بينما هدفت دراسة مرشود ومربوع (2021) إلى معرفة درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة العوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة طبقت على (88) مديراً ومديرةً بالطريقة المسحية، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ الدرجة الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، بينما ظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، على النقيض من ذلك توجد فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لجميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

وأجرت نصّار (2020) دراسةً لمعرفة درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، طُبّق على عينة مكونة من (459) مساعدي المدير ومعلمين بالطريقة الطبّيقية العشوائية. وقد استخدمت أداتين لجمع البيانات تمّ التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة مرتفعة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر ثقافة الإبداع تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وفي متغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وفي متغير الوظيفة لصالح المعلمين، وأظهرت النتائج لمتغير سنوات الخدمة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باستثناء مجال المخاطرة والمعرفة؛ إذ جاءت الفروق لصالح من كانت خدمته (10) سنوات فأقلّ. كما

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى أداء المعلمين الوظيفي يُعزى إلى مُتغير الجنس لصالح الذكور، و متغير سنوات الخدمة لصالح (10) سنوات فأقل، و متغير الوظيفة لصالح المعلمين، بينما لا توجد فروق لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرت **السودي (2016)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة طوّرت استبانة، طبقت على (322) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ دور مدير المدرسة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تُعزى إلى متغيرات الدراسة باستثناء متغير المؤهل العلمي.

في حين أنّ دراسة **الجاموس (2016)** سعت للكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق، ومعرفة الفروق في مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، ونوع المدرسة)، ولتحقيق ذلك تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرة، طبقت عليهم استبانة الإبداع الإداري واستبانة الأداء الوظيفي بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الأعلى، وأشارت النتائج إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري تبعاً لمتغير نوع المدرسة لصالح مديري المدارس الثانوية المهنية، بينما لا توجد فروق تُعزى إلى متغير الجنس.

وهدفت دراسة التوجيهي (2016) إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في كلية التربية بريدة في جامعة القصيم، والتعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف البحث طبقت الباحثة الاستبانة على (64) عاملاً إدارياً تم اختيارهم بطريقة العشوائية بنسبة (42.3%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن العاملين الإداريين في كلية التربية بريدة يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية بنسبة تصل إلى (76.9%)، وأشارت النتائج إلى أن الإداريين في الكلية لديهم مستوى أداء عالي. فقد حصلت غالبية المؤشرات على درجة موافقة بنسبة (70%)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المعوقات حصلت على درجة موافقة عالية بنسبة (70%)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين الإداريين لأبعاد الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق تُعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تُعزى إلى متغيري الجنس والخبرة، لمستوى الأداء الوظيفي.

وسعت دراسة سوري وفيرتاس (Soori & Ferasat, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وأداء العاملين ببلدية خرم آباد، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بهيئات بلدية خرم آباد بلغت (233) عاملاً (22) أنثى و(211) ذكراً، تم الاعتماد على مقياس Torrance (1979) للإبداع، واستبانة الأداء الوظيفي ل

Paterson (1970) من أدوات البحث. أظهرت النتائج أنّ العلاقة بين الإبداع وأداء العاملين ضعيفة جداً.

وهدفت دراسة سالفى (Salfi, 2011) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة الإبداعية الناجحة للمديرين وأثرها في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين والتحصيل العلمي للطلاب في الباكستان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الدراسة على (351) من مديري المدارس و(702) من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية التابعة لإقليم البنجاب، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ للممارسات الإبداعية الإدارية في المدرسة دوراً إيجابياً في مستوى التنمية الإبداعية للمعلمين وفي مستوى التحصيل العلمي للطلاب، كما أظهرت النتائج أنّ المديرين في المدارس الناجحة روجوا لثقافة الدعم والتعاون والإبداع ووضعوا خططاً عامةً ومشاركةً، ممّا عمل على توزيع المسؤوليات الإدارية الإبداعية.

المحور الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عرضاً لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وأكدت هذه الدراسات أهمية ثقافة الإبداع لمديري المدارس والادارات التعليمية، وضرورة تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية. على الرغم من تطرق العديد من الدراسات للموضوع، إلا أنّ هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها على حدّ علم الباحثة التي طبقت على عينة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

❖ من حيث هدف الدراسة :

يتمثل هدف الدراسة الحالية في معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وانفقت بالهدف مع دراسة نصّار (2020) التي هدفت الى التعرف على درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، كما انفقت مع دراسة الجاموس (2016) التي سعت إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق. و اختلفت مع دراسة يوكسيل (Yuksel,2011) حيث كان هدفها تقييم أداء المعلمين في ضوء معايير الأداء والاعتماد التربوي وعلاقتها بجودة أداء المعلمين، و اختلفت بالهدف مع دراسة هندي وآخرون(2020) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم رأس المال الفكري والكشف عن أهميته في ضوء الإبداع والتوصل إلى استراتيجية لتنميته بكليات التربية.

ربطت الدراسة الحالية بين متغيري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، بينما هناك دراسات سابقة ربطت ثقافة الإبداع بمتغيرات أخرى مثل: دراسة المطيري (2019) التي ربطته مع دافعية الإنجاز،

وغوانمة(2017) التي ربطته بإدارة الصّراع التنظيمي، بينما تمّ ربطه بإدارة التغير في دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman,2013) .

و على النقيض من ذلك، هناك دراسات ربطت الأداء الوظيفي بمتغيرات أخرى تختلف عن الدراسة الحالية كدراسة حسن (2019) التي ربطت الأداء الوظيفي بالتمكين الإداري، و دراسة الزيودي (2017) التي ربطت مدى استخدام المديرين للحوافز بالأداء الوظيفي.

❖ من حيث المنهج :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، فمنهم من اتبع المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، والطاهر(2014)، ومنهم من استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، مثل: دراسة السوداني(2016)، الجاموس (2016)، سوري و فيرتاست (Soori & Ferasat,2016)، و دراسة حسن (2019) ودراسة الزيودي (2017)، بينما استخدمت دراسة صلاح الدين (2020) المنهج الوصفي المدمج.

اختلفت الدراسة الحالية و معظم الدراسات السابقة عن المنهج الذي اتبعته دراسة يوكسيل(Yuksel,2011) حيث اتبعت المنهج الإستقرائي المعتمد على ما كُتِبَ من دراسات وأبحاث حول الموضوع.

❖ من حيث الأداة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، إذ إنها الأداة المناسبة لجمع البيانات عند اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وقد اتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مثل: ضيف وفريد (Daeif & Farid,2022)، وحسن (2019)، التويجري (2016)، واختلفت مع دراسة

عثمان وعبد الرحمن (Othman & AbdRahman,2013) التي استخدمت المقابلة، واختلفت أيضًا مع دراسة صلاح الدين (2020) التي استخدمت المقابلة والاستبانة معًا.

❖ من حيث المجتمع و العينة :

طبقت الدراسة الحالية على عينة من معلمي المدارس الخاصة، اتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من ناحية استهدافها للمعلمين كعينة لدراسة، فاتفقت مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، نصار (2020) والسودي (2016) باستهدافها معلمي المدارس الحكومية، بينما اتفقت الدراسة بشكل كلي مع دراسة الزيودي (2017) باستهدافها معلمي المدارس الخاصة. واختلفت مع دراسة مرشود ومربوع (2021) والجاموس (2016) التي كانت عينتها من مديري المدارس، كما اختلفت مع دراسة المحمادي (2022) والتويجري (2016) التي استهدفت الموظفين الإداريين في الجامعات، واختلفت مع دراسة سوري وفيرتاست (Soori & Ferasat,2016) التي طبقت على عاملين بهيئات بلدية خرم آباد.

وتشابهت طريقة المعاينة باستخدام اسلوب العينة الطبقية العشوائية في الدراسة الحالية مع معظم الدراسات كدراسة المحمدي (2022)، نصار (2020) وغوانمة (2017) وغيرها، بينما اختلفت مع دراسة مرشود و مربوع (2021) التي كانت مسحية لجميع مديري وكالة الغوث في الضفة الغربية والبالغ عددهم (88) مديرًا، واختلفت أيضًا مع دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman & AbdRahman,2013) التي طبقت على (6) مديرين تم ترشيحهم بالطريقة القصدية.

❖ المتغيرات الديموغرافية :

اتفقت الدراسة في اختيار المتغيرات الديموغرافية مع دراسة غوانمة (2017)، بينما اختلفت مع التويجري (2016) التي اختارت متغير الدورات التدريبية بالإضافة الى الجنس و الخبرة، و اختلفت مع كل ما ورد في دراسة حسني والمومني (2021) والمطيري (2019)، التي كان ضمن متغيراتهم متغير المرحلة التعليمية.

❖ من حيث النتائج :

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مرشود ومربوع (2021) ودراسة حسني والمومني (2021)، ونصّار (2020) والسودي (2016) التي أظهرت نتائجهم أنّ درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة المطيري (2019) ودراسة المصاروة والمصاروة (2017) في كون النتيجة جاءت بدرجة متوسطة لدرجة توافر الإبداع الإداري لمديري المدارس.
- وقد اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة نصّار (2020)، المحمادي (2022) والزيودي (2017) حيث كانت نتيجة مستوى الأداء الوظيفي مرتفعة، ومن جهة أخرى اختلفت مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) والخياط (2019)، ودراسة غيضان (2016) كانت نتيجة مستوى الأداء الوظيفي فيهم متوسطة.
- اتفقت النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) والتويجري (2016)، ودراسة السودي (2016) بعدم وجود فروق لاستجابات عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس، واختلفت مع دراسة نصّار (2020).
- تتفق النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) بوجود فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المديرين لدرجة توافر الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وتختلف النتيجة عما ورد في كلّ من دراسة المحمادي (2022)، والتويجري (2016) ونصّار (2020) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
- بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (غوانمة، 2017) التي تضمّنت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري لقادة مدارس الإدارة العامة في منطقة حائل تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

■ بالإضافة إلى ذلك اتفقت النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيّر سنوات الخدمة مع دراسة المحمادي (2022)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021). واختلفت مع دراسة نصّار (2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخدمة لصالح (10) سنوات فأقلّ. واختلفت أيضاً مع دراسة الجاموس (2016) والتويجري (2016) التي نصّت على وجود فروق خاصّة بمستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغيّر سنوات الخبرة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، في إثراء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وبناء أدوات الدراسة حيث استعانة الباحثة بدراسة جبر (2010) و دراسة مرشود ومربوع (2021) و نصار (2020) في تطوير أدوات الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة وعيّنتها
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات تنفيذ الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في تطوير أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح إجراءات تنفيذ الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لأهداف الدراسة، حيث يساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وهذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات، إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكاوي، 1992).

مجتمع الدراسة وعينتها:

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (1008) معلّم ومعلّمة، بواقع (149) معلّماً، و (859) معلّمة، حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في المحافظة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022-2023)م، والجدول (1) يوضّح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	يضا	جنوب الخليل	وسط الخليل	شمال الخليل	المديرية
149	10	23	95	21	ذكر
859	32	106	595	126	أنثى
1008	42	129	690	147	المجموع

ثانياً - عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالتالي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (50) من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغيري الجنس والمديرية، إذ تكونت العينة من (282) معلماً ومعلمة، وذلك ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة، بواقع (42) معلماً، و(240) معلمة، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية، كما يوضح الجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديموغرافية):

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس والمديرية

المجموع	يضا	جنوب الخليل	وسط الخليل	شمال الخليل	المديرية
42	5	6	25	6	ذكر
240	9	30	166	35	أنثى
282	14	36	191	41	المجموع

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديموغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	42	14.9
	أنثى	240	85.1
	المجموع	282	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	130	46.1
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	105	37.2
	10 سنوات فأكثر	47	16.7
	المجموع	282	100.0
المديرية	شمال الخليل	41	14.5
	وسط الخليل	191	67.7
	جنوب الخليل	36	12.8
	يطا	14	5.0
	المجموع	282	100.0

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين، هما: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس، ومقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين، كما يلي:

أولاً: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي

والدراسات السابقة، وعلى مقاييس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المستخدمة في بعض

الدراسات ومنها: دراسة مرشود ومربوع (2021)، دراسة نصّار (2020)، ودراسة المصاروة والمصاروة

(2017)، قامت الباحثة بتطوير مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس استناداً إلى تلك

الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

صدق المقياس

استُخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقّق من الصدق الظاهريّ أو ما يُعرف بصدق المحكّمين لمقياس توافر ثقافة الإبداع الإداريّ لدى مديري المدارس الخاصّة، عُرِضَ المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممّن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكّمين، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد أعتد معيار الاتفاق (80%) كحدّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكّمين وآرائهم أُجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقّق من صدق البناء لمقياس توافر ثقافة الإبداع الإداريّ لدى مديري المدارس الخاصّة، وُرِعَ المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (50) من معلّمي المدارس الخاصّة في محافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (4) يوضّح ذلك:

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداريّ لدى مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه

الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع المجال	الرتبة
الأصالة	1	المرونة الذهنية	1	الطلاقة الفكرية	1	الحساسية للمشكلات	1
**0.803	1	**0.830	1	**0.851	1	**0.750	1
**0.841	2	**0.819	2	**0.856	2	**0.815	2
**0.886	3	**0.854	3	**0.904	3	**0.869	3
**0.794	4	**0.860	4	**0.881	4	**0.892	4

**0.899	5	**0.881	5	**0.886	5	**0.882	5
**0.884	6	**0.904	6	**0.858	6	**0.787	6
**0.852	7	**0.847	7	**0.863	7	**0.846	7
**0.883	8	-	-	**0.863	8	**0.849	8
**0.837	9	-	-	-	-	**0.842	9

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

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أنّ قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.750- .904)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أنّ قيمة معامل الارتباط التي تقلّ عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري:

للتأكد من ثبات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومجالاته، وُزِعَ المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (50) من معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (5): يوضّح ذلك:

جدول (5)

قيم معامل ثبات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الأصالة	9	0.946
الطلاقة الفكرية	8	0.954
المرونة الذهنية	7	0.939
الحساسية للمشكلات	9	0.953
الدرجة الكلية	34	0.982

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تراوحت ما بين (939-954)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (98). وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقاييس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة مرشود ومربوع (2021)، دراسة نصار (2020)، ودراسة جبر (2010) قامت الباحثة بتطوير مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين:

صدق المقياس:

استُخدم نوعان من الصدق، وكما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقّق من الصدق الظاهريّ أو ما يُعرف بصدق المحكّمين لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة، عرض المقياس بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (8) محكّمين، كما هو موضح في ملحق (2)، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحدّ أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكّمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدّلت صياغة بعض الفقرات.

ب) صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من صدق البناء لمقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وُزِعَ المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (50) من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس (الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة)، كما هو مبين في الجدول (6) :

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة مع الدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.655	9	**0.821	17	**0.639
2	**0.696	10	**0.804	18	**0.730
3	**0.743	11	**0.754	19	**0.779
4	**0.767	12	**0.754	20	**0.679
5	**0.773	13	**0.809	21	**0.634
6	**0.699	14	**0.765	22	**0.626
7	**0.716	15	**0.746	23	**0.679
8	**0.791	16	**0.710	24	**0.473

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

يُلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.473 - 0.821)، كما أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ثبات مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة:

للتأكد من ثبات مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة، وُزِعَ المقياس على عينةٍ استطلاعيةٍ مكونةٍ من (50) من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد حساب الصدق (24) فقرةً، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.957) وتُعدّ هذه القيمة مرتفعةً، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة:

أولاً: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس: تكون مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في صورته النهائية بعد قياس الصدق من (33)، فقرة مُوزعةً على أربعة مجالات كما هو موضّح في ملحق (3)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة .

ثانياً: مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة: تكون مقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين في صورته النهائية من (24) فقرة، كما هو موضّح في ملحق (3)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة.

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

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، حُوِلت العلامة وفق

المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط ومرتفع، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \frac{\text{الحدّ الأعلى} - \text{الحدّ الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المقترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة عن المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (7)

درجات احتساب مستوى وتوافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لدى المعلمين

2.33 فأقل	مستوى منخفض
3.67 - 2.34	مستوى متوسط
5 - 3.68	مستوى مرتفع

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغير المستقل: الإبداع الإداري.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

أ- المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس: وله مستويان، هما: (ذكر، أنثى).
2. سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات، هي: (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات _ أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
3. المديرية: ولها ثلاثة مستويات هي: (شمال الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل، يثا).

ب- المتغير التابع:

أ) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين.

ب) الدرجة الكلية التي تقيس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم.

إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من مصادر عديدة كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثمّ تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (50) من معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها بكلّ صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأنّ إجاباتهم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائيّ (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائيّ المناسب.

9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة، بسنوات الخبرة، والمديرية.
5. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.
6. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

▪ نتائج السؤال الأول

▪ نتائج السؤال الثاني

- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

▪ نتائج الفرضية الأولى

▪ نتائج الفرضية الثانية

▪ نتائج الفرضية الثالثة

▪ نتائج الفرضية الرابعة

▪ نتائج الفرضية الخامسة

▪ نتائج الفرضية السادسة

▪ نتائج الفرضية السابعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، على النحو الآتي:

❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

▪ نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يوضّح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكلّ مجال من مجالات مقياس توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وعلى المقياس ككلّ مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	الأصالة	3.84	0.768	76.8	مرتفعة
2	2	الطلاقة الفكرية	3.81	0.823	76.2	مرتفعة
3	3	المرونة الذهنية	3.70	0.799	74.0	مرتفعة
4	4	الحساسية للمشكلات	3.64	0.780	72.8	متوسطة
		درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة	3.75	0.739	75.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة (3.75) ونسبة مئوية (75.0%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة تراوحت ما بين (3.64-3.84)، وجاء مجال " الأصالة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.84) ونسبة مئوية (76.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ونسبة مئوية (72.8%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كلّ مجال من مجالات مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصّة كلّ مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

(1) الأصالة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يمتلك مدير المدرسة القدرة على ابتكار أفكار جديدة.	4.06	0.839	81.2	مرتفعة
2	دائب التواصل الإلكتروني مع المجتمع المحليّ وأولياء الأمور.	3.93	0.959	78.6	مرتفعة
3	يتبنى مبادرات المعلّمين الفردية والجماعيّة في تحسين التحصيل.	3.91	0.897	78.2	مرتفعة
4	يوظف المدير جميع الفرص (المجتمع المحليّ وأولياء الأمور) لتحسين البيئة المدرسيّة.	3.89	0.884	77.8	مرتفعة

مرتفعة	75.8	0.907	3.79	5	يمتلك خُطاً لتنمية قدرات جميع الطلبة.
مرتفعة	75.4	0.946	3.77	6	ينتهج المدير أساليب الرقابة الذاتية للمعلمين.
مرتفعة	74.4	0.918	3.72	7	يُوظّف المدير التكنولوجيا في جميع مجالات الإدارة.
مرتفعة	74.4	0.956	3.72	8	يمارس الأسلوب العلميّ في تبني أفكار ووجهات نظر المعلمين في التطوير .
مرتفعة	74.4	0.959	3.72	9	يتبنّى المدير نهج دمج التكنولوجيا في التعليم.

يتضح من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الأصالة تراوحت ما بين (3.72 - 4.06)، وجاءت فقرة " يمتلك مدير المدرسة القدرة على ابتكار أفكار جديدة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وبنسبة مئوية (81.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتبنّى المدير نهج دمج التكنولوجيا في التعليم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبنسبة مئوية (74.4%) وبتقدير مرتفع.

(2) الطلاقة الفكرية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يمتلك المدير المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	3.99	0.907	79.8	مرتفعة
2	يتحدث المدير بثقة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	3.89	0.952	77.8	مرتفعة
3	يمارس المدير طلاقة لفظية في التعبير عن مشكلات المدرسة.	3.84	0.923	76.8	مرتفعة
4	يُهيئ المدير بيئةً مدرسيةً تشجّع المعلمين على الحوار والنقاش وحلّ المشكلات.	3.80	0.972	76.5	مرتفعة

مرتفعة	75.8	0.953	3.79	5	يطلق المدير أحكاماً منطقية في أمور المدرسة.
مرتفعة	75.0	0.978	3.77	6	يمتلك المدير بدائل (حلولاً) متعددة لحلّ المشكلات.
مرتفعة	74.8	0.921	3.74	7	ينوع المدير في استخدام مهارات التفكير (التفكير السريع، سرعة البديهة) في عمله.
متوسطة	73.0	0.958	3.65	8	يستخدم المدير العصف الذهني وسيلةً لإثارة تفكير المعلمين.

يتضح من الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الطلاقة الفكرية تراوحت ما بين (3.99 - 3.65)، وجاءت فقرة " يمتلك المدير المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) وبنسبة مئوية (79.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يستخدم المدير العصف الذهني وسيلةً لإثارة تفكير المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبنسبة مئوية (73.0%) وبتقدير متوسط.

(3) المرونة الذهنية

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المرونة الذهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتخذ المدير قراراتٍ مرنةً تتكيف وطبيعة الموقف.	3.87	0.803	77.4	مرتفعة
2	يوظف المدير خبراته السابقة في مواقف جديدة.	3.87	0.869	77.4	مرتفعة
3	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم وتخصصاتهم.	3.72	0.968	74.4	مرتفعة
4	ينظر المدير الى القضايا التعليمية من نواحٍ مختلفة.	3.70	0.900	74.0	مرتفعة
5	يأخذ المدير بآراء المعلمين في الأمور المختلفة.	3.61	1.001	72.2	متوسطة
6	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة	3.57	0.964	71.4	متوسطة

منه.

7 يغير المدير موقفه بدون تردد عندما يقتنع بعدم صحته. 3.54 1.023 70.8 متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المرونة الذهنية تراوحت ما بين (3.54-3.87)، وجاءت فقرة " يتخذ المدير قرارات مرنة تتكيف وطبيعة الموقف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يغير المدير موقفه بدون تردد عندما يقتنع بعدم صحته" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية (70.8%) وبتقدير متوسط.

4) الحسابية للمشكلات

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الحسابية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المتوقع حدوثها.	3.78	0.775	75.6	مرتفعة
2	يحسن في البيئة التعليمية حتى لا تحدث مشكلات مستقبلية.	3.73	0.939	74.6	مرتفعة
3	يرتب المشكلات حسب الأهمية والأولوية في الحل.	3.68	0.866	73.6	مرتفعة
4	يلتزم الموضوعية في التعامل مع المشكلات المختلفة.	3.65	0.857	73.0	متوسطة
5	يحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف للمشكلات.	3.64	0.911	72.8	متوسطة
6	يتعاون المدير مع المرشد والمعلمين في توقع المشكلات المستقبلية لطلبة.	3.63	0.964	72.6	متوسطة
7	يعد خطة خاصة لمواجهة الصعوبات المتوقعة.	3.61	0.934	72.2	متوسطة

متوسطة	71.2	0.938	3.56	8	يملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
متوسطة	70.4	1.017	3.52	9	يتمتع بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الادارية والتربوية.

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الحساسية للمشكلات تراوحت ما بين (3.52-3.78)، وجاءت فقرة "يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المتوقع حدوثها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.78) ونسبة مئوية (75.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يتمتع بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الادارية والتربوية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية (70.4%) وبتقدير متوسط.

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، والجدول (13) يوضح ذلك :

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	تربطني علاقات ودية مع الزملاء.	4.45	0.813	89.0	مرتفع
2	التزم بمواعيد العمل.	4.34	0.747	86.8	مرتفع
3	أشعر بالرضا عن تدريسي.	4.29	0.763	85.8	مرتفع
4	امتلك المهارات المهنية لإنجاز عملي بكفاءة وفاعلية.	4.26	0.561	85.2	مرتفع
5	امتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	4.26	0.680	85.2	مرتفع
6	أدرك دوري ومسؤولياتي بدقة ووضوح.	4.26	0.686	85.2	مرتفع
7	أبذل كل جهدي لإنجاز المهام المطلوبة وفقاً للمعايير .	4.25	0.770	85.0	مرتفع

مرتفع	84.0	0.726	4.20	أقوم بعملتي وفقا لسياسات واجراءات العمل المدرسي.	8
مرتفع	83.6	0.773	4.18	أحصل على تقدير واعجاب الاخرين اتجاه عملي.	9
مرتفع	83.6	0.803	4.18	أتعاون مع أولياء الأمور في جميع المواضيع.	10
مرتفع	83.6	0.832	4.18	الشكاوي حول أداء عملي قليلة.	11
مرتفع	83.0	0.700	4.15	امتلك المعرفة بالأنظمة والقوانين المطلوبة مني كمعلم لإنجاز عملي.	12
مرتفع	82.6	0.716	4.13	امتلك المهارة والقدرة على حل المشكلات.	13
مرتفع	82.4	0.776	4.12	أنجز أعمالي حسب خطة زمنية.	14
مرتفع	82.2	0.784	4.11	أطبق أساليب جديدة في التدريس.	15
مرتفع	82.0	0.955	4.10	تتوفر لدي الرغبة للقيام بعملتي.	16
مرتفع	80.2	0.782	4.01	أقدم أفكار جديدة لتطوير العمل.	17
مرتفع	79.8	0.807	3.99	أطرح أفكار وحلول سريعة لحل المشكلات.	18
مرتفع	79.8	0.835	3.99	أقبل النقد من المشرفين التربويين.	19
مرتفع	79.4	0.824	3.97	أعبر عن أفكاري حتى اذا كانت مخالفة لآراء الادارة أو الزملاء.	20
مرتفع	79.4	0.935	3.97	أطالب بدورات تدريبية لتطوير امكانياتي.	21
مرتفع	79.2	0.876	3.96	أبادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة.	22
مرتفع	77.8	0.912	3.89	اتابع المستجدات في مجال تخصصي.	23
متوسط	68.2	1.166	3.41	أقوم بإجراء البحوث الاجرائية للمساهمة في تحسين الوضع المدرسي	24
مرتفع	82.2	0.575	4.11	متوسط الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة ككل	

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة ككل بلغ (4.11) وبنسبة مئوية (82.2%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة تراوحت ما بين (3.41 - 4.45)، وجاءت فقرة " تربطني علاقات ودية مع الزملاء" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.45) وبنسبة مئوية (89.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء فقرة " أقوم بإجراء البحوث الاجرائية للمساهمة في تحسين الوضع المدرسي" في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبتقدير متوسط.

❖ النتائج المتعلقة بالفرضيات

▪ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت)

لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

الجدول (14)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكر	42	3.61	0.698	-2.111	.036*
	أنثى	240	3.88	0.775		
الطلاقة الفكرية	ذكر	42	3.74	0.687	-0.575	.566
	أنثى	240	3.82	0.845		
المرونة الذهنية	ذكر	42	3.41	0.882	-2.524	.012*
	أنثى	240	3.75	0.775		
الحساسية للمشكلات	ذكر	42	3.55	0.707	-0.870	.385
	أنثى	240	3.66	0.792		
الدرجة الكلية	ذكر	42	3.58	0.698	-1.616	.107
	أنثى	240	3.78	0.743		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجالي: (الأصالة، المرونة الذهنية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجالي: (الأصالة، المرونة الذهنية) من وجهة معلمهم في محافظة

الخليل تعزى إلى متغير الجنس. أما فيما يتعلق بمجالي (الأصالة، المرونة الذهنية) فقد جاءت الفروق لصالح الإناث.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة. والجدولان (15) و(16) يبينان ذلك:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.758	3.92	130	أقل من 5 سنوات	الأصالة
0.739	3.71	105	5 سنوات_ أقل من 10 سنوات	
0.839	3.87	47	10 سنوات فأكثر	
0.802	3.88	130	أقل من 5 سنوات	الطلاقة الفكرية
0.849	3.60	105	5 سنوات_ أقل من 10 سنوات	
0.717	4.07	47	10 سنوات فأكثر	
0.788	3.80	130	أقل من 5 سنوات	المرونة الذهنية
0.749	3.48	105	5 سنوات_ أقل من 10 سنوات	
0.851	3.88	47	10 سنوات فأكثر	
0.791	3.71	130	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
0.755	3.46	105	5 سنوات_ أقل من 10 سنوات	
0.722	3.88	47	10 سنوات فأكثر	
0.740	3.83	130	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.713	3.56	105	5 سنوات_ أقل من 10 سنوات	
0.724	3.93	47	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	2.643	2	1.321	2.258	.107
	داخل المجموعات	163.288	279	.585		
	المجموع	165.931	281			
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	8.734	2	4.367	6.712	.001*
	داخل المجموعات	181.519	279	.651		
	المجموع	190.253	281			
المرونة الذهنية	بين المجموعات	7.817	2	3.908	6.348	.002*
	داخل المجموعات	171.763	279	.616		
	المجموع	179.580	281			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	6.730	2	3.365	5.720	.004*
	داخل المجموعات	164.127	279	.588		
	المجموع	170.858	281			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.937	2	2.969	5.613	.004*
	داخل المجموعات	147.558	279	.529		
	المجموع	153.495	281			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجال الأصالة كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجال الأصالة من وجهة نظر معلمهم في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (17) يوضح ذلك:

جدول (17)

يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته باستثناء مجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المجالات	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الطلاقة الفكرية	أقل من 5 سنوات	3.88		*0.288	
	5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	3.60			*-0.475
	10 سنوات فأكثر	4.07			
المرونة الذهنية	أقل من 5 سنوات	3.80		*0.318	
	5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	3.48			*-0.398
	10 سنوات فأكثر	3.88			
الحساسية للمشكلات	أقل من 5 سنوات	3.71		*0.249	
	5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	3.46			*-0.420
	10 سنوات فأكثر	3.88			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.83		*0.267	
	5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	3.56			*-0.362
	10 سنوات فأكثر	3.93			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري ومجالات: (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة بين (5 سنوات _ أقل من 10 سنوات) من جهة وكل من (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرهم تعزى إلى متغير المديرية. ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير المديرية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المديرية. والجدولان (18) و(19) يبينان ذلك:

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
0.687	4.26	41	شمال الخليل	الأصالة
0.751	3.70	191	وسط الخليل	
0.781	4.04	36	جنوب الخليل	
0.698	3.85	14	يطا	
0.813	4.21	41	شمال الخليل	الطلاقة الفكرية
0.814	3.68	191	وسط الخليل	
0.751	3.96	36	جنوب الخليل	
0.734	3.98	14	يطا	
0.660	4.23	41	شمال الخليل	المرونة الذهنية
0.797	3.54	191	وسط الخليل	
0.756	3.84	36	جنوب الخليل	
0.574	3.86	14	يطا	
0.693	4.07	41	شمال الخليل	الحساسية للمشكلات
0.780	3.51	191	وسط الخليل	
0.723	3.78	36	جنوب الخليل	
0.672	3.83	14	يطا	
0.670	4.19	41	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.728	3.61	191	وسط الخليل	
0.698	3.91	36	جنوب الخليل	
0.611	3.88	14	يطا	

يتضح من خلال الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (19) يوضح ذلك:

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	12.183	3	4.061	7.343	.000*
	داخل المجموعات	153.748	278	.553		
	المجموع	165.931	281			
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	11.146	3	3.715	5.766	.001*
	داخل المجموعات	179.108	278	.644		
	المجموع	190.253	281			
المرونة الذهنية	بين المجموعات	17.132	3	5.711	9.773	.000*
	داخل المجموعات	162.448	278	.584		
	المجموع	179.580	281			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	11.901	3	3.967	6.938	.000*
	داخل المجموعات	158.957	278	.572		
	المجموع	170.858	281			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.880	3	4.293	8.488	.000*
	داخل المجموعات	140.615	278	.506		
	المجموع	153.495	281			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (19) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومجالاته كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20)

يوضح نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	شمال الخليل	وسط الخليل	جنوب الخليل	يطا
الأصالة	شمال الخليل	4.26		*0.556		
	وسط الخليل	3.70				
	جنوب الخليل	4.04				
	يطا	3.85				
الطلاقة الفكرية	شمال الخليل	4.21		0.533*		
	وسط الخليل	3.68				
	جنوب الخليل	3.96				
	يطا	3.98				
المرونة الذهنية	شمال الخليل	4.23		0.683*		
	وسط الخليل	3.54				
	جنوب الخليل	3.84				
	يطا	3.86				
الحساسية للمشكلات	شمال الخليل	4.07		0.559*		
	وسط الخليل	3.51				
	جنوب الخليل	3.78				
	يطا	3.83				
الدرجة الكلية	شمال الخليل	4.19		0.583*		
	وسط الخليل	3.61				
	جنوب الخليل	3.91				
	يطا	3.88				

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (20) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لمقياس الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (شمال الخليل) و (وسط الخليل)، وجاءت الفروق لصالح (شمال الخليل).

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير الجنس. ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (21) تبين ذلك:

جدول (21)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	42	4.00	0.457	-1.297	0.196
	أنثى	240	4.13	0.592		

يتبين من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس

الخاصة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً

إلى متغير سنوات الخدمة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على

دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة. والجدولان (22) و(23) يبينان ذلك:

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
0.607	4.12	130	أقل من 5 سنوات	الأداء الوظيفي
0.559	4.03	105	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.487	4.26	47	10 سنوات فأكثر	

يتضح من خلال الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة

إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-

Way ANOVA)، والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.732	2	.866	2.655	.072
	داخل المجموعات	91.027	279	.326		
	المجموع	92.759	281			

يتبين من الجدول (23) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

■ النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى متغير المديرية. ومن أجل فحص الفرضية السادسة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير المديرية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير المديرية. والجدولان (24) و(25) يبينان ذلك:

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
0.480	4.42	41	شمال الخليل	الأداء الوظيفي
0.591	4.01	191	وسط الخليل	
0.484	4.20	36	جنوب الخليل	
0.388	4.36	14	يطا	

يتضح من خلال الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (25) يوضح ذلك:

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم
تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	7.078	3	2.359	7.655	.000*
	داخل المجموعات	85.681	278	.308		
	المجموع	92.759	281			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (25) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي وجود فروق في الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية. وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية، أُجري اختبار (Scheffe) والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26)

نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	شمال الخليل	وسط الخليل	جنوب الخليل	يطا
الأداء الوظيفي	شمال الخليل	4.42		*0.409		
	وسط الخليل	4.01				
	جنوب الخليل	4.20				
	يطا	4.36				

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (26) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المتوسطات الحسابية لمقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية بين (شمال الخليل) و (وسط الخليل)، وجاءت الفروق لصالح (شمال الخليل).

▪ النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

للإجابة عن الفرضية السابعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مقياسين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة والأداء الوظيفي لمعلميهم من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، والجدول (27) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون:

جدول (27)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة والأداء الوظيفي لمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل (ن=282)

مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة	
معامل ارتباط بيرسون	مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة
.569**	الأصالة
.534**	الطلاقة الفكرية
.570**	المرونة الذهنية
.570**	الحساسية للمشكلات
.601**	الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ككل

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$)

يتضح من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.601^{**})، ويلاحظ أن العلاقة بين الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الخاصة والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ازداد مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج الدراسة

- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها والتوصيات التي انبثقت عنها، إذ هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، والمديرية).

توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية، وقامت بتفسيرها ومناقشتها استناداً على الدراسات السابقة وبناءً على الخبرة العملية للباحثة في المدارس الخاصة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) مع انحراف معياري (0.739)، وكان ترتيب المجالات كما يلي: مجال الأصالة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.654)، يليه الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.737)، وجاءت المرونة الذهنية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.799)، يليها مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.780) بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

وتعزو الباحثة النتيجة المرتفعة إلى وعي إدارات المدارس الخاصة بثقافة الإبداع الإداري حتى تتميز في أدائها، وينعكس ذلك على سمعتها، وبالتالي تضمن استمراريّتها وتميّزها وقدرتها على المنافسة في ظلّ تزايد أعداد المدارس الخاصة في فلسطين وزيادة الإقبال عليها، حيث إنه حسب بيان لوزارة التربية والتعليم مطلع العام الدراسيّ 2023/2022 بلغ عدد المدارس الخاصة (484) مدرسة ملتحق بها (134 ألف و800) طالب وطالبة، وكان عدد المدارس الخاصة في الخليل (76) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2022).

وتعزو الباحثة أيضاً كون النتيجة مرتفعةً إلى الحرّية في الإجراءات والصّلاحيّات التي يتمتّع بها مديرو المدارس الخاصة، على النقيض من ذلك المركزية المتّبعة في إجراءات وزارة التربية والتعليم للمدارس الحكوميّة التي تعيق ممارسات الإبداع الإداري، فعلى سبيل المثال يُطلب من المدير لإحداث تغيير بسيط إعلام المديرية التابع لها والحصول على موافقتهم، وهذا لا ينطبق على المدارس الخاصة.

وتأتي هذه النتيجة منسجمةً ومتفقّةً مع نتائج دراسة مرشود ومربوع (2021) ودراسة حسني والمومني (2021)، ونصّار (2020) والسودي (2016) التي أظهرت نتائجهم أنّ درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس جاءت مرتفعة، واختلفت مع نتائج دراسة المطيري (2019) ودراسة المصاروة والمصاروة (2017) في كون نتيجتهم جاءت بدرجة متوسطة لدرجة توافر الإبداع الإداري لمديري المدارس.

مناقشة نتائج السّؤال الثّاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (0.575).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بشكل عام إلى أنّ المدارس الخاصة تتمتع بحريّة في اختيار معلّميها فتضع المعايير الخاصة بها، ولكثرة الخريجين المتقدمين للوظائف التعليميّة الحكوميّة، حيث بلغ عددهم للعام الدراسيّ 2021/2022 حوالي (36 ألف) متقدّم ومتقدّمة (وزارة التربية والتعليم، 2021) وبسبب شحّ التوظيف، يتوجّه الكثير منهم إلى الوظائف التعليميّة في المدارس الخاصة، وهذا يتيح لإدارة المدارس الخاصة الاختيار من قاعدة ضخمة للأكثر كفاءةً وبمطلبات عالية حتى تتميز بأدائها، كون أداء المعلّمين هو انعكاس نجاحها وتميّزها، فكلّما ارتفع الأداء كان في مصلحة ما تسعى له المدارس الخاصة من السمعة الأكاديميّة الحسنة، وبالتالي تُحقّق التميّز الذي يضمن استمراريتها وقدرتها على مواكبة التنافس الشّديد بتميّزها وابداعها وجذب الطلاب واستقطابهم.

وبشكل خاصّ يُعزى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفيّ للمعلّمين من وجهة نظرهم إلى طبيعة المعلّمين وإخلاصهم في عملهم، وإدراكهم للرسالة العظيمة التي يُؤدّونها، وحرصهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم لتقديم أداء عالٍ بما يستوجب منهم مضاعفة جهودهم، وهذه فرصة للمعلّم كي يمارس مهنته وشغفه بالتدريس و حتى يحصل أيضًا على الخبرة العملية والموتقة التي تؤهله للمنافسة على الوظائف التعليميّة الحكوميّة.

وقد انسجمت هذه النتائج مع ما توصّلت إليه دراسة نصّار (2020) حيث جاءت النتيجة الكليّة لمستوى الأداء الوظيفيّ لمعلّمي المدارس الحكوميّة في لواء القويسمة بدرجة مرتفعة بمتوسّط حسابيّ (4,03)، واتفقت مع نتائج دراسة المحمادي (2022) حيث كانت درجة مستوى الأداء الوظيفيّ لدى الموظّفات الإداريّات بجامعة أمّ القرى عاليةً بمتوسّط حسابيّ (3,80)، وانسجمت بشكل كبير مع دراسة الزيودي (2017) حيث كانت الدرجة الكليّة لمستوى الأداء الوظيفيّ للمعلّمين في المدارس الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في العاصمة عمّان من وجهة نظرهم مرتفعة.

ومن جهة أخرى اختلفت نتيجة الدراسة في كون مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم مرتفعة مع ما توصلت إليه دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) ودراسة غيضان (2016) التي جاءت فيهم نتيجة مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغيرات الجنس، سنوات الخدمة والمديرية؟

تحليل نتائج الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الثالث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي تمّ قبول الفرضية السابقة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ استجابات المعلمين وادراكهم ذكورا وإناثا لتوافر ثقافة الإبداع الإداري متماثلة، أي أنه لا فرق في شعورهم بممارسات الإبداع الإداري المطبق من قبل مديريهم وذلك يعود إلى تعامل مديري المدارس الخاصة معهم بالأسلوب نفسه، وظروف المدارس متشابهة.

وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) التي توصلت الى أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين حول الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تُعزى إلى مُتغير الجنس، وانسجمت هذه

النتيجة للدراسة الحالية مع دراسة تويجري (2016)، ودراسة السوداني (2016) بعدم وجود فروق لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير الجنس.

واختلفت مع دراسة نصار (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات مساعدي المدير والمعلمين لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وبالتالي تم رفض الفرضية السابقة، حيث كانت الفروق ما بين فئة المعلمين الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وبين فئة (من 5-10 سنوات)، وبين فئة (أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة كون الفروق جاءت لصالح عينة المعلمين الذين كانت خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، كونهم أكثر فئة مُعاشرة للتغيرات الحديثة التي شهدتها المدارس في الفترة الأخيرة، وكونهم مؤهلين؛ نظرًا للإعداد الذي يتلقونه بكليات التربية، إذ زاد في الأواني الأخيرة الاهتمام بنوعية وجودة الإعداد العملي والتدريب في المدارس.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المديرين لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ولكنها

تختلف جزئياً مع الدراسة الحالية بكون الفروق في الدراسة الحالية لصالح فئة أقل من 5 سنوات بينما في دراسة مرشود ومربوع (2021) جاءت الفروق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

وتختلف هذه النتيجة عما ورد في كل من دراسة المحمادي (2022)، والتويجري (2016) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير الخبرة، وتختلف أيضاً عن دراسة نصار (2020) التي كان من نتائجها عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلّمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم تُعزى إلى متغير المديرية، وبالتالي تمّ رفض الفرضية السابقة، وكانت الفروق في الدرجة الكلية للمقياس لصالح معلّمي المدارس الخاصة التابعة لمديرية شمال الخليل مقابل مديرية وسط الخليل .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة في الاختلاف بين استجابات معلّمي المدارس الخاصة لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديريهم في المديرية المختلفة وبفروق لصالح مديرية شمال الخليل، إلى عدد المدارس الخاصة في شمال الخليل (14) مدرسة بالمقارنة مع عدد المدارس الخاصة في وسط الخليل (48) مدرسة، وبذلك فإنّ هذا العدد يُشكّل عبئاً إشرافياً على مشرفي وسط الخليل، وخاصة في ظلّ أعمالهم الكتابية والإشرافية المتعلقة بالمدارس الحكومية وخاصة أنهم غير ملزمين بتقارير إشرافية دورية عن المدارس الخاصة فتكون الأولوية للمدارس الحكومية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (غوانمة، 2017) التي تضمّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لقادة مدارس الإدارة العامة في منطقة حائل تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية(شمال حائل، جنوب حائل).

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية)؟

تحليل نتائج الفرضيات المنبثقة عن سؤال الدراسة الرابع:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي تمّ قبول الفرضية السابقة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المعلمين وإخلاصهم في عملهم وإدراكهم للرسالة العظيمة التي يؤدونها، بغض النظر عن جنسهم، وحرصهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم لتقديم أداء عالٍ، وكذلك تعزو عدم وجود فروق لصالح الإناث كباقي الدراسات الى نسبة الذكور في هذه الدراسة حيث شكلت (14,9%) من عينة الدراسة، و جميع الذكور في هذه العينة باختلاف مديريّاتهم، مدارسهم تابعة للجمعية الخيرية الإسلامية التي فيها نهاية خدمة، ويخضعون للظروف نفسها.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة مرشود ومربوع (2021) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى إلى متغير الجنس.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة الزيودي (2017) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في عمان تُعزى إلى متغير الجنس.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من نصار (2020) وحسن (2019) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية خاصة بمستوى أداء المعلمين الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وعليه تمّ قبول الفرضية السابقة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ متغير سنوات الخدمة لم يحدث فرق في الأداء الوظيفي للمعلمين في هذه الدراسة، لتشابه ظروفهم في المدارس الخاصة واتباع إداراتهم الأسلوب نفسه في التعامل بغض النظر عن سنوات خدمتهم، إذ أنها تلزم معلميهما وتضغط عليهم باستمرار لتقديم المهام والمسؤوليات بفعالية عالية ومستوى أداء مرتفع لتتحقق ما تمّ ذكره من سمعة أكاديمية وميزة تنافسية، فكّما ارتفع الأداء

كان في مصلحة ما تسعى إليه. وتضيف الباحثة عدم تأثر الأداء الوظيفي بمتغير سنوات الخدمة؛ لأنّ ذوي الخدمة الحديثة مؤهلون بقدرات وكفاءات عالية نظراً للإعداد الذي يتلقونه بكليات التربية، حيث زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بنوعية وجودة الإعداد العملي والتدريب في المدارس وبالتالي لا يظهر فرق كبير عند مقارنتهم بذوي الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة مع ما ورد في دراسة المحمادي (2022)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021).

على النقيض من ذلك اختلفت مع دراسة نصار (2020) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى أداء المعلمين الوظيفي تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح (10 سنوات فأقل). واختلفت أيضاً مع دراسة الجاموس (2016) و التويجري (2016) التي نصّت على وجود فروق خاصة بمستوى الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت النتائج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى متغير المديرية، وبالتالي تمّ رفض الفرضية السابقة. حيث اتضح أنّ الفروق كانت بين افراد عينة الدراسة العاملين في مديرية شمال الخليل، ومديرية وسط الخليل ولسالحي مديرية شمال الخليل، وكانت الفروق بين وسط الخليل، ويطا، وكانت النتائج لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يعملون في مديرية يطا.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي معلمي المدارس الخاصة في مديريات (شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا) إلى مضاعفة جهودهم وإثبات أنفسهم وحرصهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم لتقديم أداء عالٍ لضمان استمرارهم بالعمل والحصول على رضا المديرين، وذلك خوفاً منهم لخسارة عملهم، كون أن المدارس الخاصة في هذه المديريات أقل من المدارس الخاصة بمديرية وسط الخليل حيث بلغ عددها (48) مدرسة بينما بلغت في شمال الخليل (14) مدرسة وفي الجنوب بلغت (12) مدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2022)، فيبدلون أقصى جهودهم في ظل الظروف الصعبة وشح التوظيف في المدارس الحكومية وقلة المدارس الخاصة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) التي تنصّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لمديري وكالة الغوث تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟ تحليل نتائج الفرضية المنبثقة عن سؤال الدراسة الخامس:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) لدى

مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل، ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، حيث أشارت نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية، ولعلّ السبب في وضوح هذه العلاقة يعود إلى الطبيعة التفاعلية بين طرفي المعادلة والتأثير المتبادل بينهما، فكّما ارتفعت درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، فإنّ ذلك سيُظهرُ تحسّناً ملموساً في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي إدارات المدارس الخاصة بثقافة الإبداع الإداري حتّى تتميز في أدائها، فكّما ارتفع الأداء كان في مصلحة ما تسعى إليه المدارس الخاصة من السّمة الأكاديمية الحسنة، وبالتالي تحقّق التميّز الذي يضمن استمراريتها وقدرتها على مواكبة التنافس الشّديد بتميّزها وإبداعها وجذب الطلاب واستقطابهم، في ظلّ تزايد أعداد المدارس الخاصة في فلسطين وزيادة الإقبال عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحمادي (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي، واتفقت أيضاً مع كل من دراسة نصار (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة الجاموس (2016).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سوري و فيرتاست (Soori, Ferasat, 2016) التي جاءت فيها العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي ضعيفة.

التوصيات:

- الاستمرار في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري لما لها من أثر كبير في تحقيق الأهداف التعليمية.
- يجب على وزارة التربية والتعليم زيادة الاهتمام بالمدارس الخاصة، والحرص على مشاركة مُدبريها في الدورات التربوية، وتوفير برامج تدريبية خاصة بهم لتعزيز مهاراتهم الإبداعية وتمييزها لتعميق مستوى أداء المعلمين وزيادة فاعليتهم.
- إشراك مديري المدارس الخاصة بالمؤتمرات والندوات وورش العمل؛ وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- توجيه أنظار وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة تبني هذه النتائج في وضع خطط وميزانيات متعددة لتحقيق الإبداع الإداري ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
- حت إدارات المدارس الخاصة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل الإنجازات التي يحققها المعلمون وتعزيز أدائهم الوظيفي.
- يقع على الحكومات ومؤسسات المجتمع المحلي تقديم الدعم المادي والمعنوي إلى المدارس الخاصة، كونها تقدم خدمات تربوية وتخفف من العبء الملقى على وزارة التربية والتعليم.
- ضرورة زيادة الاهتمام بقطاع التعليم الخاص رقابةً وتطويراً ودعمًا، وعلى الجهات المختصة سنّ قوانين معتمدة وثابتة تضمن حقوق معلّمي المدارس الخاصة المادية والمعنوية.
- ضرورة إعداد دراسات تستهدف المدارس الخاصة، وتلقي الضوء عليها في ظلّ تزايدها.
- اقتراحات للباحثين لتناول الإبداع الإداري وربطه بمتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسطل، عيسى. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اسماعيل، مودة. (2014). أثر بيئة العمل في الابداع الاداري :دراسة حالة جامعة السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- اندراوس، رامي و معاينة، عادل. (2008)، الإدارة بالثقة و التمكين : مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الاردن.
- البرجاوي، مولاي. (2015)، الإبداع و التربية الإبداعية، مجلة البيت العربي ،العدد(5)،ص ص 45-61.
- بركات، جهاد. (2022-4-5). اضراب جزئي لمعلمين فلسطينيين للمطالبة برواتب كاملة، وكالة العربي الجديد، رام الله، فلسطين. <https://www.alaraby.co.uk/society>
- البلهيد، نوره. (2014). الابداع الاداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية-تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(21)، العدد(91)، ص ص75-134.
- بني حمدان، ابراهيم و بني حمدان، صفاء. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم و علاقته ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(29)، العدد(5)، ص ص419-432.
- التلاوي، حسن. (2012). القيادة: مقدمة قصيرة جدًا، هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة.

- توفيق، عبد الرحمن والقرشي، ليلي. (2006). **كلنا مبدعون ولكن**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- التويجري، هيلة. (2016). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم : دراسة ميدانية، مجلة رسالة الخليج العربي، المجلد(37)، العدد(140)، ص ص 79-101.**
- أبو جامع، إبراهيم. (2009). **الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.**
- الجاموس، نسرين. (2016). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام والمهني، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، المجلد(38)، العدد(17)، ص ص 11-44.**
- جبر، عبد الرحمن. (2010). **الابداع الاداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.**
- الجنابي، عبد الرزاق. (2009). **تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العلي، بحث مقدم الى مؤتمر الجودة، جامعة الكوفة، العراق.**
- الجوفي، إيمان. (2006). **العلاقات الاجتماعية والنفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.**
- الحجاج، ريماء و حسونة، أسامة. (2017). **مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد(27)، العدد(3)، ص ص 406-422.**

- الحراحشة، حسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، عمان.
- الحريري، رافدة. (2010). طرق التدريس بين التقليد والتجديد، دار الفكر للنشر، عمان.
- حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر، عمان.
- حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، أطفاف. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حسني، سالم والمومني، تغريد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للتطوير والتفوق، المجلد (12)، العدد (22)، ص ص 115-140
- حميدة، أمينة. (2014). اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري و علاقتها بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
- الخطيب، علي. (1995). التربية الابداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، دار التربية، قطر.
- الخياط، نيفين. (2019). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- درة، إبراهيم والصباغ، زهير. (2008). إدارة القوى البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان.
- الدرة، عبد الباري. (2003). التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد(9)، العدد(4)، ص ص 249-268.
- دنديس، عيبر. (2018). المدارس الخاصة في محافظة الخليل : المشكلات الإدارية و آفاق التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- ربيع، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظر معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الريح، غيداء. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني (دراسة حالة : مدارس الجودة أساس الخرطوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر للنشر، الكويت.
- الزيودي، محمد أمين. (2017). درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في عمان للحوافز وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سلطان، محمد. (2003). ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- السلمي، علي (2001)، الإدارة في عصر العولمة و المعرفة، دار سما للنشر و التوزيع، مصر.
- السوداني، سناء. (2016). درجة إدارة الإبداع و علاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السيد، خلف. (2008). تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والايمان، مصر.

- شاهين، أماني. (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شاويش، مصطفى. (2007). ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شبكة راية الاعلامية. (2022-8-29). مليون و 385 ألف طالب وطالبة.. انطلاق العام الدراسي الجديد في فلسطين، رام الله ، فلسطين. <https://www.raya.ps/news/html1136760>
- الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشمري، فهد. (2002). المدخل الابداعي لادارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض، السعودية.
- الشواف، سعيد. (2000). تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مجلة التدريب والتقنية، العدد(13)، ص ص24-27.
- صالح، أمنة. (2004). المشكلات الادارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صالح، ميسون. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صلاح الدين، نسرين. (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد(21)، العدد(9)، ص ص 27-97.
- الصيرفي، محمد. (2003). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العاجز، فؤاد والبناء، محمد. (2009). الادارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الجامعة الاسلامية، غزة.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد(18)، العدد(1)، ص ص 1-37.

- العازمي، فايز. (2019). درجة فاعلية برنامج التوجيه الفني في تحسين أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الهادي، جودت. (2006). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، صبحي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان.
- العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عطية، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عكاشة، اسعد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، لطف. (2011). التفكير الإبداعي لدى المدير وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، اليازوري للنشر، عمان.
- العواد، عبد الله. (2005). واقع الإبداع الإداري وأساليبه تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عوده، أحمد وملكاوي، فتحي حسن. (1992). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي، مكتبة الكتابي للنشر، إربد.
- عيد، سعيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة 21-17 فبراير، القاهرة، مصر.
- الغرابية، خالد. (2003). المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- غيضان، دعاء. (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- غنام، غنام. (2011). أسباب الحاق الأبناء بالمدارس الخاصة من وجهة نظر الوالدين والمديرين في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- غوانمة، فادي. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد(2)، العدد(175)، ص ص 177-218.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد(1987)، القاموس المحيط. ط2 ، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- القريوتي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان.
- محجوبي، أسامة. (2014). أثر الابداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- المحمادي، ريم. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية جامعة العريش، العدد(29)، ص ص 81-108.
- مرشود، جمال ومربوع، سحر. (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 ، المجلد(29)، العدد(3)، ص ص 468-499.
- المصاروة، أسامة، والمصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد(31)، العدد (9)، ص ص 1526-1538.

- المطيري، عبد الله. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية.
- معهد الأبحاث التطبيقية . (2009). دليل مدينة الخليل ، القدس، فلسطين.
- المناصير، لميحة. (2009). مشكلات التعليم الخاص في المدارس الأساسية الخاصة الأردنية أساليب التعامل وآليات الضبط، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، المجلد(2)، العدد(33)، ص 691-722.
- نجم، نجم. (2007). ادارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- نصار، سلمى. (2020). درجة توافر ثقافة الابداع في مدارس لواء القويسمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هندي، عبد المعين وسلطان، رجب ومحمود، صفاء. (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري بكليات التربية في ضوء ثقافة الإبداع"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، المجلد(30)، العدد(2)، ص 130-160.
- هيكل، محمد. (2000). أثر الحوافز على فاعلية الادارة والانتاج، مجلة الادارة، العدد(4)، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017/2016). الكتاب الاحصائي التربوي السنوي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2023/2022). الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- وكالة شهاب. (2022-11-13). حراك المعلمين يعلن اضراب تحذيري بالضفة، رام الله، فلسطين.

<https://shehabnews.com/p/110841>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alawawdah, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the View point of Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the View point of Headmasters. **Journal of Education and Practice**. 7(1). 113-122.
- Athanasoula, A. Reppa, A. Makri, E. Kalliopi, B & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (10), 2207-2211.
- Dee, T. & Wyckoff, J. (2013). Incentives, selection and teacher performance: evidence from impact. **National Bureau of Economic Research**, 23(3), 1-32.
- Daeif, Ameer & Farid, Saddam. (2022). Creative Leadership and Its Relationship to Administrative Performance of Professional Supervisors as seen by Physical Education Teachers in the Province of Babylon. **Journal of Steps for Humanities and Social Sciences**, Vol.1: Iss.3, Article 127.
- Evans.j.(1991).**Creative Thinking in the Decision Management Sciences**. Cincinnati..Ohio:South Western Publishing Co.
- Garcia, E.(2011). A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval-18/7/2018.https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099ede_a.pdf
- Glisten, C. (2014). The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management. **International journal on New Trends in Education and Their Implications**,5(2),624-1309.

- Hanif, R. Tariq, S. & Nadeem, m. (2011). Personal and job related predictors of teacher stress and job performance among school teachers. **Pakistan Journal of Commerce & Social Science**, 5(2), 319-329.
- Harttrup, Keith & Rock, Joanna (2002). A comparison of predictor-based criterion-based methods for weighing predictors to reduce adverse impact. **Applied H.R.m Research**, 7(1), 12-25.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6(1), 64-74.
- Othman, A. & Abd Rahman, H. (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management Among Malaysian Secondary School Principals. **World Applied Sciences Journal**. 23(2). 167-177.
- Robbins, J & Wiersema, M. (1995). Are source based approach to multibusiness firm: empirical analysis of portfolio inter relationships and corporate financial performance. **Strategic Management Journal**, 6(29), 45-8.
- Salfi, N.A. (2011). Successful leadership practices of head teachers for school improvement: some evidence from Pakistan. **Journal of Educational Administration**, 49(4), 55-95.
- Soori, Z & Ferasat, H. (2016). The Relationship between Creativity and Job Performance Khorramabad Munipal Departments. **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences**, 6, 192-198.
- William, R.T. (1991). **The Human Resource Glossary**. New York: Amacom.

- Yuksel, I. (2011). **A glance at standard development studies and accreditation process as sustaining tools for quality in teacher education in Turkey.** International Journal of Instruction, 4(2), 376-405.

الملاحق

- ملحق رقم (1): أدوات الدراسة في صورتها الأولية
- ملحق رقم (2): قائمة المحكمين
- ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة
- ملحق رقم (5): شهادة التدقيق اللغويّ

ملحق رقم (1): أدوات الدراسة في صورتها الأولية



الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة المعلم/ المعلمة الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة هذه الاستبانة، علماً بأنّ الباحثة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة عن فقرات الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، ترحو الباحثة منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، والإجابة عنها بكلّ موضوعيّة، علماً بأنّ هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة وجزاكم الله خيراً

الباحثة: أنوار عادل جولاني

إشراف د: منال أبو منشار

القسم الأول: بيانات شخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات_أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال الأول: الأصالة	الفقرات				درجة الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق
1	يبتعد مدير المدرسة عن النمطية في التعامل مع المواقف المختلفة.								
2	يستطيع المدير إنتاج أفكار جديدة .								
3	يوظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير عمله الإداري.								
4	يملك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.								
5	يشجّع مبادرات المعلمين الفردية لتطوير العمل في المدرسة.								
6	ينمي أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.								
7	يمزج بين الأفكار المطروحة ووجهات النظر المختلفة للمعلمين.								

					8	يوظف مجلس أولياء الأمور في خدمة المدرسة والمجتمع المحلي.
					9	يعد الخطط اللازمة لتنمية قدرات الطلبة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثاني: الطلاقة الفكرية	
					1	يشجعي المدير على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.
					2	يسعى المدير لتجاوز الصعوبات بمختلف الحلول الممكنة.
					3	يمتلك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
					4	يمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					5	يستخدم العصف الذهني وسيلة لإثارة تفكير المعلمين.
					6	يتحدث بثقة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.
					7	يطلق أحكاما موضوعية محددة في أمور المدرسة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثالث: المرونة الذهنية	
					1	لديه مرونة في صنع القرارات الهامة ويتحمل مسؤوليتها.
					2	يستفيد من خبراته السابقة في حل المواقف المشابهة.
					3	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
					4	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

					5	يأخذ بآراء المعلمين في الأمور المختلفة.
					6	ينظر الى القضايا التعليمية من زوايا مختلفة.
					7	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم وتخصصاتهم.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الرابع: الحساسية للمشكلات	
					1	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المتوقع حدوثها.
					2	يرتب المشكلات حسب الأهمية والأولوية في الحل.
					3	يلتزم الموضوعية في التعامل مع المشكلات المختلفة.
					4	يحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف للمشكلات.
					5	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					6	يعد خطة خاصة لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
					7	يبحث عن بدائل لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة.
					8	يتمتع بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الادارية والتربوية.

القسم الثالث: مقياس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					انتمتع بالمهارة المهنية لإنجاز عملي بكفاءة وفاعلية.	1
					أمتلك المعرفة باللوائح والقوانين المطلوبة مني لإنجاز عملي.	2
					أمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	3
					أقوم بعملي وفقا لسياسات واجراءات العمل المدرسي.	4
					امتلك المهارة والقدرة على حل المشكلات.	5
					تتوفر لدي الرغبة للقيام بعملي .	6
					أشعر بالرضا عن تدريسي.	7
					أبذل كل جهدي لإنجاز المهام المطلوبة .	8
					أدرك دوري ومسؤولياتي بدقة ووضوح.	9
					أطبق أساليب جديدة في التدريس.	10
					أنجز أعمالي حسب خطة زمنية.	11
					الشكاوي حول أداء عملي قليلة.	12
					أقدم أفكار جديدة لتطوير العمل .	13
					أحصل على تقدير واعجاب الآخرين اتجاه عملي.	14
					أطرح أفكار وحلول سريعة لحل المشكلات .	15
					أعبر عن مقترحاتي حتى اذا كانت مخالفة لآراء الادارة أو الزملاء.	16

					التزم بمواعيد العمل.	17
					أقبل النقد من المشرفين التربويين.	18
					اتابع المستجدات في مجال تخصصي.	19
					أقوم بإجراء البحوث الاجرائية للمساهمة في تحسين الوضع المدرسي.	20
					أتعاون مع أولياء الأمور في جميع المواضيع.	21
					أطالب بدورات تدريبية لتطوير امكانياتي.	22
					أبادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة.	23
					تربطني علاقات ودية مع الزملاء.	24

انتهت الاستبانة

أشركم على اهتمامكم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الوصف	الاسم	الرقم
أستاذ مشارك/مناهج وطرق تدريس/جامعة القدس	أ.د عفيف زيدان	1
أستاذ / جامعة القدس المفتوحة رام الله	أ.د مجدي الزامل	2
أستاذ مشارك/ الإدارة التربوية/ جامعة القدس المفتوحة	د. رجاء العسيلي	3
أستاذ مشارك/ جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. حكم حجة	4
أستاذ مشارك/جامعة خضوري طولكرم	د. جعفر أبو صاع	5
أستاذ مشارك/ الإدارة التربوية/جامعة الخليل	د. كمال مخامرة	6
أستاذ مساعد/ علم نفس تربوي/جامعة الخليل	د. محمد عجوة	7
أستاذ مساعد/الإدارة التربوية/جامعة الخليل	د. كرم الكركي	8

ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية



استبانة للرأي

حضرة المعلم/ المعلمة الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم هذه الاستبانة، علماً بأنّ الباحثة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي في الاستجابة عن فقرات الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، ترحو الباحثة منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، والاجابة عنها بكل موضوعية، علماً بأنّ هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحثة: أنوار عادل جولاني

القسم الأول: بيانات شخصية:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات _ أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

(3) المديرية: شمال الخليل وسط الخليل جنوب الخليل يطا

القسم الثاني: مقياس توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الأول: الأصالة	
					يمتلك مدير المدرسة القدرة على ابتكار أفكار جديدة.	1
					يوظف المدير التكنولوجيا في جميع مجالات الإدارة.	2
					يتبنى المدير نهج دمج التكنولوجيا في التعليم.	3
					دائب التواصل الالكتروني مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	4
					يتبنى مبادرات المعلمين الفردية والجماعية في تحسين التحصيل.	5
					ينتهج المدير أساليب الرقابة الذاتية للمعلمين.	6
					يمارس الأسلوب العلمي في تبني أفكار ووجهات نظر المعلمين في التطوير.	7
					يوظف المدير جميع الفرص (المجتمع المحلي واولياء الأمور) لتحسين البيئة المدرسية.	8
					يمتلك خطط لتنمية قدرات جميع الطلبة.	9

المجال الثاني: الطلاقة الفكرية				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				10 يمتلك المدير المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الاقتناع.
				11 يهيئ المدير بيئة مدرسية تشجع المعلمين على الحوار والنقاش وحل المشكلات.
				12 يمتلك المدير بدائل (حلول) متعددة لحل المشكلات.
				13 يمارس المدير طلاقة لفظية في التعبير عن مشكلات المدرسة.
				14 ينوع المدير في استخدام مهارات التفكير (التفكير السريع، سرعة البديهة) في عمله.
				15 يستخدم المدير العصف الذهني وسيلة لإثارة تفكير المعلمين.
				16 يتحدث المدير بثقة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.
				17 يطلق المدير أحكاما منطقية في أمور المدرسة.
المجال الثالث: المرونة الذهنية				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
				18 يتخذ المدير قرارات مرنة تتكيف وطبيعة الموقف.
				19 يوظف المدير خبراته السابقة في مواقف جديدة.
				20 يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.
				21 يغير المدير موقفه بدون تردد عندما يقتنع بعدم صحته.
				22 يأخذ المدير بآراء المعلمين في الأمور المختلفة.
				23 ينظر المدير الى القضايا التعليمية من نواحي مختلفة.
				24 يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم وتخصصاتهم.
المجال الرابع: الحساسية للمشكلات				
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة

					25	يتنبأ مدير المدرسة بالمشكلات المتوقع حدوثها.
					26	يرتب المشكلات حسب الأهمية والأولوية في الحل.
					27	يلتزم الموضوعية في التعامل مع المشكلات المختلفة.
					28	يحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف للمشكلات.
					29	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.
					30	يعد خطة خاصة لمواجهة الصعوبات المتوقعة.
					31	يحسن في البيئة التعليمية حتى لا تحدث مشكلات مستقبلية.
					32	يتعاون المدير مع المرشد والمعلمين في توقع المشكلات المستقبلية لطلبة.
					33	يتمتع بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الادارية والتربوية.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظرهم

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرات
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1	امتلك المهارات المهنية لإنجاز عملي بكفاءة وفاعلية.
					2	امتلك المعرفة بالأنظمة والقوانين المطلوبة مني كمعلم لإنجاز عملي.
					3	امتلك القدرة على تحمل المسؤولية.
					4	أقوم بعمل عملي وفقا لسياسات واجراءات العمل المدرسي.
					5	امتلك المهارة والقدرة على حل المشكلات.
					6	تتوفر لدي الرغبة للقيام بعمل عملي.
					7	أشعر بالرضا عن تدريسي.

					8	أبذل كل جهدي لإنجاز المهام المطلوبة وفقا للمعايير .
					9	أدرك دوري ومسؤولياتي بدقة ووضوح.
					10	أطبق أساليب جديدة في التدريس.
					11	أنجز أعمالي حسب خطة زمنية.
					12	الشكاوي حول أداء عملي قليلة.
					13	أقدم أفكار جديدة لتطوير العمل.
					14	أحصل على تقدير واعجاب الآخرين اتجاه عملي.
					15	أطرح أفكار وحلول سريعة لحل المشكلات.
					16	أعبر عن أفكاري حتى اذا كانت مخالفة لآراء الادارة أو الزملاء.
					17	التزم بمواعيد العمل.
					18	أقبل النقد من المشرفين التربويين.
					19	اتابع المستجدات في مجال تخصصي.
					20	أقوم بإجراء البحوث الاجرائية للمساهمة في تحسين الوضع المدرسي
					21	أنتعاون مع أولياء الأمور في جميع المواضيع.
					22	أطالب بدورات تدريبية لتطوير امكانياتي.
					23	أبادل الخبرات مع المعلمين داخل وخارج المدرسة.
					24	تربطني علاقات ودية مع الزملاء.

أشكركم على اهتمامكم

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم : م خ/68 ت/2022

التاريخ : 2022/10/18

Ref: السيد سید استیغاب

Date: اللفتة جنان ابو حمود

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج ماجستير (الادارة التعليمية) في جامعة الخليل أن الطالبة انوار عادل جولاني الرقم الجامعي (22019013) هي احدى طالبات برنامج الماجستير، وهي في طور جمع المعلومات لدراستها بعنوان:

درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا

HEBRON UNIVERSITY

1971

كلية التربية

COLLEGE OF EDUCATION

ملحق رقم (5): شهادة التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: انوار خالد محمد

الرقم الجامعي: 22019013

رقم الهاتف: 05992502116

البرنامج: الإدارة التعليمية

التوقيع: [Signature]

التاريخ: 2/2/2023

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

دراسة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

The Degree of Availability of Administrative Creativity among the Principals of Private Schools in Hebron Governorate and its Relation of Teacher Job Performance

تم تدقيقها لغوياً من حيث: الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدقق و التوقيع

[Signature]

إسحق محمد يحيى الجعبري

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد

عنوان العمل: جامعة الخليل

رقم الجوال: 0599/291562

الإيميل: ishaqj@hebron.edu

التاريخ: 2023/2/2

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.