IUGJEPS
Vol 29, No 3, 2021, pp 468 - 499

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (27-08-2020)، تاريخ قبول النشر (21-11-2020)

درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم

اسم الباحث الأول: د. جمال محمد مرشود

اسم الباحث الثاني: د. سحر سعيد مربوع

اسم الجامعة والبلد: الكلية الجامعية للعلوم التربوية التابعة لوكالة الغوث
رام الله- فلسطين

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: j.marshood@unrwa.org

https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.3/2021/21

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرةً في العام الدراسي 2019 / 2020، وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعالجات (اختبار(ت)، وتحليل التباين الأحادي) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

كلمات مفتاحية: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي.

The Degree of Availability of Creative Management and Job Performance Effectiveness Among UNRWA School Principles (in the West Bank) From Their Own Perspective

Abstract:

The purpose of the current study is to identify the degree of availability of creative management and job performance effectiveness among UNRWA school principles (in the West Bank) from their own perspective. The descriptive approach was used and a structured questionnaire was administered to the population of the study (88 school principals) in the scholastic year 2019\2020. For statistical analysis, the researchers used SPSS to conduct (T-Test, One Way ANOVA) to answer the study questions. The main findings of the study show that: (a) the total degree of availability in all domains of creative management and job performance effectiveness from the school principals' perspective was high(b) there weren't any significant statistically differences due to gender and qualification variables (c) there were significant differences attributed to years of experience variable for all domains except for ICT management in favor of (more than 10 years), and (d) there weren't any significant statistically differences due to educational area variable for all domains except for problem sensitivity and planning skill.

Keywords: Creative Management, Job Performance

المقدمة:

يعود الاهتمام بالإبداع كعملية ذات إنتاجية متميزة إلى التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تتعرض لها المجتمعات، مما يتطلب استغلال قدرات البشر الإبداعية لحل المشكلات ومواجهتها مواجهة سليمة، باعتبار أن الاهتمام بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين يساهم في تحسين مستوى صحتهم النفسية وقدرتهم على التكيف مع البيئة والأوضاع الجديدة؛ لأن ممارسة النشاط الإبداعي يساهم في سد بعض الحاجات، وإشباع النزعات المتأصلة فيهم، واتباع نمط جديد من التفكير وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً.

وفي الآونة الأخيرة برز الاهتمام بزيادة القدرة على الإبداع، باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة، والتي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى التغيير، وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة (علي، 2011).

وتعد الثروة الحقيقية لأية أمة لا تكمن فيما ممتلكاتها؛ وإنما تكمن في كمية الأفكار البناءة التي تخلصها من القيود وتعلمها حل المشكلات، فحل المشكلات بالطريقة الإبداعية يتطلب أكثر من إيجاد حل جيد لها، حيث أن الأشخاص المبدعين يستمتعون بالتحدي، ويميلون للنظر إلى المشكلات على أنها من وسائل تحقيق أهدافهم (Rowe, 2004).

ولكي تصل أي منظمة تربوية للإبداع يجب استثمار الطاقات والملكات الفكرية والعقلية والذهنية لرأس المال البشري استثماراً أمثل؛ لأن هذا يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ المنظمة للإبداع والتطور الفكري، في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة والعولمة والتعامل معها، وهي تتطلب إدارة إبداعية باعتبارها وسيلة للتطوير والتجديد والمبادأة وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة. وإدراكاً لأهميةً دور القيادة في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة، ويوظف ذكاءه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعته استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية، وهو قائد يبحث دائماً عن تركيبات جديدة وترابطات نادرة للأفكار (العجلة، 2009: 34).

ومن أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة. وبالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة، وبالتعامل مع مقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة، وبالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وبالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة؛ لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في العاملين المقلدين، ويتميز بالاستقلالية الفردية وأن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للعاملين، وإعادة التنظيم والخروج غن المألوف، والاعتماد على التفكير التباعدي (ربيع، 2017: 71).

وإدراكاً لأهمية الأداء الإبداعي للعاملين فإنه يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي، وهو أحد المهام الرئيسية للقيادة، ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير

هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه، مما يقود إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين، من خلال مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة، وإعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل.

وبناء على ذلك يلاحظ أن نجاح الأداء الإبداعي في أي منظمة يقتضي توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، والتي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة، التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، وذلك أن تحويل الإمكانات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، يمثّل الجزء الأساسي لعمل القادة الإداريين، الذين يتطلعون إلى توفير كل الوسائل وإتاحة الفرصة للعاملين، وإيجاد المناخ التنظيمي للإبداع وتشكيله وتطويره، من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدراتهم، وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم، وإيجاد القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (فارس، 2012).

واستناداً لما سبق وفي ضوء الواقع الفعلي وجد أنه كلما زاد تنوع تكوين فريق العمل من حيث الخبرة والتخصص والتعليم، زادت فعالية اكتشاف طرق جديدة لحل المشكلات، فيؤدي التنويع حقيقة إلى الإبداع، باعتبار القادة والإداريين قدوة للعاملين في التفكير المتجدّد، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من العاملين بالتخطيط لتنفيذها، وتولي تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة؛ لأن الاهتمام برأس المال البشري يعمل على تطوير رأس المال الفكري. ومن الجدير ذكره يتطلب تنمية فرص الإبداع الإداري استحداث آليات لتفعيل نظام الحوافز بناء على معايير مهنية، تتضمن التميز في الأداء ومكافأة المبدعين، وحفز أعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل، والتماس حلولها من خلال نظم الاقتراحات، ودوائر الجودة، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني (خير الله، 2015).

ويوضح عالم النفس الأمريكي جلفورد: "أن الإبداع أصبح مفتاح التربية في أكمل معانيها وأوسعها، بالتالي، مفتاح الحل لمعظم المشكلات المستعصية التي تعاني منها المجتمعات البشرية" (خليل، 2018: 246).

وأشار (العاجز وشلدان، 2010) إلى أن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها، نظراً لإنتاج أفكار متعددة والخروج عن المألوف، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة. كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة بالنفس، والقدرة على التكيف، وتحويل الأزمات إلى فرص، ويوفر الوقت والجهد.

وبناء عليه استحوذ موضوع الإبداع على اهتمام قادة التعليم للانتقال بهم إلى الإنتاج بدلا من الاستهلاك، فالإبداع يشجع على إنتاج أفكار خلاّقة وليست روتينية، ويزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات، ويعد عاملاً قوياً لإثارة الحماس ويشعر العاملين بالرضا عن أنفسهم وعملهم. وينبغي تطوير الإدارة التعليمية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا، باعتبار أن إدارة الأفراد ومعاملتهم معاملة متميزة، يساعدهم على لإبداع والابتكار. والعمل على اتباع نظام اللامركزية، وتفويض السلطة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات العديد من التحديات الاستراتيجية، فالقدرة على الإبداع يعد خياراً استراتيجياً ومن أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، وإحدى الوظائف الأساسية للمدير، ويجدر بهذه المنظمات التعليمية أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً لما له من تأثير إيجابي، يعود بالنفع على المنظمات والعاملين فيها، وقد يركز بعض المديرين على تنفيذ المهام الإدارية على حساب المهام الفنية، مما يؤدي إلى ضعف أداء المنظمة ونقص معدلات جودة مخرجاتها.

لذا فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد الأفراد المبدعين، والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكل المنظمات، إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات التعليمية، لخطورة مهمّاتها وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها (العوضي، عادل والعوضي، فايزة، 2015: 15).

ولأن المدير المبدع لديه ملكة الاتصال والتواصل الجيد مع العاملين، قادر على إيجاد حلول إبداعية تنعكس إيجابا على العملية التعليمية التعلمية، فإن الإبداع لدى مديري المدارس مهم للغاية، لكون المدرسة هي محور ارتقاء الشعوب وتطورها، وتحقيق التقدم التقني والتكنولوجي وأساس بناء أي مجتمع، وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فإنه يتطلب أن تكون الإدارة المدرسية إدارة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات المختلفة (جبر، 2010: 3).

ونظرا لندرة الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي في البيئة الفلسطينية حسب علم الباحثين، ولضرورة معرفة درجة توفرهما في الميدان التربوي، ولأهميتهما وأثرهما الإيجابي في تحسين مخرجات العمل، واستنادا إلى طبيعة عمل الباحثين حيث وجد أن هناك تباين في قدرات مديري المدارس، وأنماط تفكيرهم، ومهاراتهم الإدارية والفنية والتطبيقية، وكفاياتهم في إنتاج الأفكار الأصيلة، مما يؤثر على الدافعية والروح المعنوية لدى المعلمين، وبناء عليه ارتأى الباحثان القيام بدراسة تلخصت مشكلتها في التساؤل الآتي: ما درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

أ. درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

ب. الفروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

ت. الفروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ث. الفروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ج. الفروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية كما يأتي:

الأهمية النظرية:

ساعدت هذه الدراسة في تسليط الضوء وإثراء موضوعين على درجة عالية من الأهمية وهما الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي، وتمثل مشاركة جديدة في مجال تطوير الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية، وتشكل إضافة تراكمية في مجال تطوير الأداء الوظيفي للمديرين، والتي تمكنهم من قيادة مدارسهم بكفاءة عالية في عالم سريع التغير والتطور مما يعود بالنفع على المجتمع الفلسطيني.

الأهمية العملية:

تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم في كيفية تنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين، لإطلاق طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير في المدارس، وقد تساهم في تنمية حالة الإدراك والوعي لدى المخططين ومتخذي القرارات بمعرفة واقع الإدارات المدرسية المتعلق بالإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي، مما يساعدهم في وضع سياسات واستراتيجيات وآليات عمل من أجل التطوير والتحسين والتجويد، وقد تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدارسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي 2019–2020.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية.

مصطلحات الدراسة:

اعتمدت الدراسة التعريفات الآتية:

الإبداع الإداري: Administrative Innovation

اصطلاحا على أنه: "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (العميان، 2002: 389).

وهو "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي" (السكارنة، 2011: 18).

إجرائياً: القدرة على إنتاج أفكار ومقترحات جديدة وأصيله؛ للخروج عن المألوف بتعديل الأنظمة الداخلية، وإتباع نمط جديد من التفكير وقابله للتحقيق، واستخدام معارفه وإمكانياته وخبراته لرفع الكفاءة الإنتاجية في المدرسة، وإيجاد نوع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة.

الأداء الوظيفي: Job Performance

اصطلاحا: هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"(سلطان، 2003: 219).

إجرائياً: درجة إتمام المهام الوظيفية التي يزاولها الموظف في المنظمة والاستخدام الأمثل للموارد، والتي يمكن قياسها على أساس الأهداف والأنشطة والنتائج التي حققها الفرد في المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وكالة الغوث الدولية الأونروا (U.N.R.W.A): هي منظمة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي، وتقوم وكالة الغوث بإغاثة اللاجئين الفلسطينيين، وتم تأسيسها بناء على قرار الجمعية العمومية رقم (302) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة، على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية. في شهر كانون أول (1949) وبدأت أعمالها في (1 أيار 1950)، في عدة مناطق: الضفة الغربية، وغزة، والأردن، ولبنان، وسوريا، وتشمل الأنشطة الرئيسة لوكالة الغوث: توفير خدمات التعليم، والصحة (دليل الأونروا، 2018).

الإطار النظري:

قسم الباحثان هذا الجزء إلى ثلاثة محاور، حيث تناول الباحثان في المحور الأول: الأدبيات التي تتعلق بالإبداع الإداري، وفي المحور الثاني: استعرض الباحثان الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وفي المحور الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

المحور الأول– الإبداع الإداري Administrative Innovation

مفهوم الإبداع الإداري: هو السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛ لتحقيق الانجاز ونموه بمعدلات متصاعدة، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية (خير الله، 2015: 215).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية: من خلال تطوير قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة للوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، ويسهم في تحقيق الذات وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، ويعد الإبداع مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً من خلال عملية التعلم والتدريب؛ لجعل العامل يستمتع

باكتشاف الأشياء بنفسه، وحتى يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والأزمات والتكيف مع المتغيرات، وللبيئة المحيطة والخصائص الشخصية للعاملين تسهم في تحفيز المواهب والعمل على تنميتها من خلال برامج متخصصة (نجم، 2003).

وقام دروكر (Drucker) بوضع مبادئ تعمل على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية: ويبدأ الإبداع الهادف بالتحليل وبالتفكير بمصادر الفرص المتاحة، وعلى الرغم من أهميتها إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم. فللإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العاملين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم، والإبداع الفعال يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة، ويبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والعاملين، باعتبار أن تنمية الإبداع وتنشيطه يعتمد على الاستعداد الشخصي للفرد المبدع، والظروف المناسبة لتحقيقه، والتدريب في ظل برامج تطورية جديدة للعاملين في مضمونها وشكلها، ووجود نظام إداري جديد يتبع عمليات إدارية جديدة (البليهد، 2014: 103).

ويؤكد الباحثان على أهمية الإبداع الإداري في المنظمات: من خلال إيجاد جو من الانسجام والود التفاهم في بيئة العمل، والتنمية المستدامة للعاملين، والتخلي عن الروتين، واستخدام اللامركزية في التعامل، وتدعيم العلاقات الإنسانية، وإعلاء مبدأ المشاركة ودعم الأفكار الخلاقة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

مستويات الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية:

وأضاف أبو العلا (2013: 277) أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وهي:-

- الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. ومن السمات التي يتميز بها الفرد المبدع وتميزه عن غيره: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح القدرة على التحليل.
- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم.
  - أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتيح حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
  - أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
  - إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
  - أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.
  - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation هو الإبداع الذي يتم تحقيقه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أفراد المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:-
  - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.

- قوة الاتصال والشدة واللين معاً.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة، وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

مداخل الإبداع:

ذكر العديد من الباحثين مداخل مختلفة لدراسة الإبداع، فقد حدد عيد (2008: 15) ثلاثة مداخل للإبداع، وهي:

1- الإبداع الإداري: تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من أجل إنجاز المهام أو الأهداف المعنية بها المنظمة، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، ويتضمن الإبداع الإداري البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات، وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
2- الإبداع الفني: يحدث الإبداع الفني في النشاط الأساسي للمنظمة في حين يحدث الإبداع الإداري في نطاق النظام الاجتماعي، وكلاهما يهتم بالطريقة أو الأسلوب اللذين ينظم بها العمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وطبيعة تفاعلهم مع بعض وذلك من أجل إنجاز أهداف ومهام محددة.
3- الإبداع التكميلي: هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسة للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع.

وكثير من الباحثين يرون أن العملية الإبداعية عملية كلية تبدأ كشكل كلي حتى يصل إلى مستوى الاختراقات الإبداعية للتمكن من إيجاد وتوليد أفكار إضافية وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة.

المحور الثاني- الأداء الوظيفي Job Performance

وفي المحور الثاني استعرض الباحثان الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي من حيث التعريف والأهمية والعناصر ومحددات الأداء الوظيفي وتقويم الأداء وذلك كما يلي:

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان،2003: 219).

ويعرف أيضاً بأنه: "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل"(جبر، 2010: 50).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين في المنظمة، ويعبر عن الأداء بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

وبناءً على ذلك يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ونوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملها الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الدرة، 2003: 96).

ينحصر أهمية الأداء الوظيفي: في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، ويؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل وتخفيض التكاليف وترشيد الموارد بأنواعها، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمات. وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفأ من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقويم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المنوطة بهم. وتنحصر محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية وهي: *الجهد المبذول*: ويقصد به درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي مدى دافعية الفرد لأداء عمله. *القدرات والخصائص الفردية*: وتشير إلى قدرات الموظف والخبرات السابقة لديه التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول. *وإدراك الفرد لوظيفته* وهي: تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (جبر، 2010).

يمثل تقويم الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة. (المغربي، 2007).

المحور الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي:

ويتضمن البناء التنظيمي: وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، وتكمن أهميته في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق

جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، فالتنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويمنح مساحة للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس (حريم، 2003).

وأضاف عابدين (2001، 90) أنه كلما كانت العلاقات مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه، كلما أثر ذلك بشكل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية، وتعد التغذية المرتدة الملائمة عاملاً مهماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.

وتمثل المهارات الفردية: في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة، فالإداري الماهر هو يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وتصنف المهارات المطلوبة في أربعة أصناف وهي:

المهارات الذاتية: وتعتمد على استعدادات فطرية لدى المدير، ومنها السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية، وترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء كانت إدارية أو إشرافية.

المهارات الإنسانية: تتطلب استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم والإنصات إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة في اتخاذ القرار.

المهارات الإدراكية: وتشمل المهارات الإدراكية أو التصورية مهارة مدير المدرسة في إدارة شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد (عابدين، 2001).

واستناداً لما سبق فلا يتوقع من العامل أن يكون مبدعا في وظيفته ما لا يمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن مقدار الدوافع الداخلية لديه، وبصرف النظر عن التدريبات التي حصل عليها لتنمية قدراته في مجال التفكير الإبداعي.

وتمثل الإجراءات وأنظمة العمل: مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من السياسات: وهي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، فالسياسات تؤدي إلى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في المنظمة. فالقواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات. والإجراءات هي: عبارة عن الخطوات التي تحددها الوسائل والأساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات المستقبلية، وتمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات (العتيبي، 2005: 55).

ويعد الاتصال: أهم أداة في الإدارة وفي كل نشاط إنساني، حيث تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية، وتتوقف القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة وتنظيم سير العمل بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانات المتاحة، وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة، وإيجاد الثقة والاحترام والتفاهم

المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة، ويعتمد نجاح فريق العمل في القيام بأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة إبداعية على درجة سهولة الاتصالات بين أفراد الفريق، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق قد يحول من مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن آرائهم، وفي أدائهم لأعمالهم، ويحول بالنتيجة من مشاركة هذا الفريق في العملية الإبداعية (ربيع، 2017).

ويعتبر نمط القيادة: من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات، فالقادة يؤثرون في سلوكيات العاملين من خلال السلطات الممنوحة لهم، فالقدرات الإبداعية للعاملين تتأثر بنمط القيادة السائدة فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. **وفيما يلي توضيح للأنماط القيادية المختلفة:** فالقائد الأوتوقراطي يبدي اهتماماً عالياً بالمشاركة بالعمل، واهتماماً قليلاً بالعاملين، ويظهر اهتماما باتخاذ معظم القرارات وإعطاء التوجيهات للعاملين معه، ويتوقع منهم امتثال أوامره وتنفيذ تعليماته في مجال العمل والسلوك، ويبدي القائد الديمقراطي اهتماما عالياً بكل من العمل والعاملين ويشارك قي قراراته مجموعات العمل، ويعمل على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين. أما القائد الحر (اللامبالي) لا يبدي اهتماما يذكر لا بالعمل ولا بالعاملين، ويركز اهتمامه على مصالحه الذاتية ويحاول أن يتهرب من مسؤولياته العملية بتحميلها للآخرين. فهو لا يفرض السلطة وفق أصولها بل يتخلى عنها ليحملها للآخرين. أما القائد المؤازر (الإنساني): ويتميز باهتمامه الزائد بالعنصر البشري في المنظمة على حساب العمل، فهو يسعى إلى تعزيز العلاقات بين ومع العاملين ويتجنب التصادم معهم ويبحث عن التناغم والانسجام في عملية صنع القرار (العتيبي، 2005: 181).

ويعد النمط الديمقراطي أكثر الأنماط فعالية فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي أو مستوى التجديد والابتكار والتجديد، وله تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، ويعمل على إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم.

فالحوافز: لها الأثر الكبير في تشجيع العاملين على الإبداع والمبادأة والتجديد، ويعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم كأحد معوقات الإبداع الإداري. ويمكن القول بأن منح الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي يعد من أهم الوسائل التي تتصل بالإبداع الإداري وبالأداء الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به الحوافز في دفع العاملين للارتقاء بمستوى الانجاز والأداء (هيكل، 2000).

وتعد خلق الثقة بالعاملين من أهم الحوافز والعوامل التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل، وتؤدي الثقة التنظيمية إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية وزيادة الرضا الوظيفي وتنمية الولاء، ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لانجاز العمل باستقلالية وفاعلية، فالمنظمات الأكثر فاعلية هي التي تستند إلى قيم أخلاقية مشتركة وثقة متبادلة، حيث ترتبط الثقة برأس المال الاجتماعي (اندراوس ومعايعة، 2008).

ويعد التدريب: أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وتطوير أنماط سلوكهم، وتبرز أهميته على أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر أحد العوامل الهامة الذي يساعد على

الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز في المنظمات، ويعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية (الشواف، 2000).

الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً ومصدراً مهماً للباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن موضوع دراستهم وأبحاثهم، لذا فقد اطلع الباحثان على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض ما توصل إليه الباحثان من دراسات سابقة؛ بهدف إلقاء الضوء على المنهجية والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية.

- **الدراسات العربية والأجنبية:**

هدفت دراسة حجازي وطنبور (2018) إلى معرفة دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (458) عاملاً في الوزارات المختلفة في المحافظات الشمالية، حيث أشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري يفسر (39%) من التميز التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والتميز التنظيمي وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق فيها وفق متغيري الخبرة والموقع الوظيفي، وقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها ضرورة اعتماد الإبداع الإداري كاستراتيجية تتبناها الوزارات من أجل التميز وجودة الأداء.

وهدفت دراسة ربيع (2017) إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الموزّعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8168) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة. وقد استخدم الباحث استبانتين: لجمع البيانات عن درجة ممارسة القيادة الموزّعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، واشتملت على أربعة مجالات، بينما أعدت الاستبانة الثانية لجمع البيانات عن درجة ممارسة مديري المدارس الإبداع الإداري من وجهة نظر معلميهم، واشتملت على خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها: درجة ممارسة القيادة الموزّعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت كما يلي: في مجال "الرؤية والرسالة والأهداف" (84.07%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "المسؤولية المشتركة" (85.18%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "الممارسات القيادية" (82.77%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال "الثقافة المدرسية" (87.77%) وبدرجة كبيرة، في حين كانت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت كما يلي: في مجال "الأصالة" (84.00%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال "الطلاقة"(83.36%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال المرونة (56.85%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "الحساسية للمشكلات" (85.31%") وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "المخاطرة" (83.93%) وبدرجة كبيرة جداً. وتوجد علاقة طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة القيادة الموزّعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ودرجة تقديرهم للإبداع الإداري، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها: تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة القيادة الموزّعة والإبداع الإداري.

وهدفت دراسة السودي (2016) إلى معرفة مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف الهدف من الدراسة، حيث أجريت على عينة تمثلت في (322) معلماً ومعلمة، أي ما يعادل (84.7%) من المجموع الكلي لعدد المعلمين والمعلمات، وكان عدد الأشخاص الذين لم يستكملوا الاستبانة (58) شخصاً. استخدمت الباحثة في الدارسة المنهج الوصفي، كذلك تم تصميم استبانه تكونت من (51) فقرة موزعة على محددين، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الانحدار الخطي المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن هناك نموذجين فقط أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للأداء الإداري مع المؤهل العلمي، وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وبنسبة 77.4%، كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.48 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على 3.9 بنسبة 78.6 ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3.82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة 3.78 بنسبة 75%. وقد خلصت الباحثة بعد مناقشة النتائج بالتوصيات التالية: إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل، وضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لمدير المدرسة وليس حسب الأقدمية، ويجب إشراكهم في الندوات والمؤتمرات وورش العمل لرفع مستوى أدائهم.

وهدفت دراسة العواودة (Alawawdah ,2016) إلى تعرف أثر الإبداع الإداري في مواجهة الأزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ووظفت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين، وبلغت عينة الدراسة (100) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أنه يوجد العديد من الأزمات في المدارس، ومديري المدارس الثانوية يعملون على ممارسة الإبداع الإداري في مواجهة هذه الأزمات. في حين توجد علاقة بين الإبداع والأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: إعطاء مديري المدارس المزيد من الدورات التدريبية باعتبار أن التدريب يهيئ العاملين على مواجهة الأزمات التي تعترض المدارس، وأيضاً تعزيز الإبداع الإداري في حل الأزمات في المدارس الثانوية، إضافة إلى ارتفاع ثقة المدير والعاملين في المدرسة بقدرتهم على مواجهة الأزمات بفاعلية، وتكيف بيئة الأزمة وفق ما تستدعيه الظروف المحيطة بالأزمة.

وهدفت دراسة مرعي (2014) إلى معرفة مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية، وتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري والقيادة لديهم تبعاً لمتغيري النوع والوظيفة. ولهذه الأغراض تم تطبيق مقياسي الإبداع الإداري والقيادة بعد التحقق من ثباتهما وصدقهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة البحث من (160) فرداً عبارة عن (140) معلماً ومعلمة و(20) مدير ومديرة مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم، كما أظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث)، كذلك عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة

الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير/ معلم)، باستثناء بعد واحد في الإبداع الإداري (الانفتاح على التغيير) وبعد واحد في القيادة الإشرافية (البنية). كما أظهرت معاملات ارتباط بيرسون وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة وتفسيرها تم اقتراح مجموعة من التوصيات: ومنها ضرورة تدريب المعلمين ومديري المدارس على مهارة القيادة، كذلك توفير الظروف البيئية الملائمة لممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية حتى ينعكس أثره الإيجابي على العملية التعليمية بشكل عام.

وهدفت دراسة رضوان (2013) إلى معرفة الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في كليات وأقسام التربية الرياضية باختلاف درجاتهم العلمية والأكاديمية والبالغ عددهم (85) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (41) فرداً، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وتم تصميم استبانة من جزأين؛ الأول لقياس الرضا الوظيفي، تكون من(33) فقرة موزعة على (7) محاور، أما الجزء الثاني: لقياس الإبداع الإداري، تكون من (10) فقرات، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأشارت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة إبداعهم الإداري جاءت مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتزويد العاملين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.

وهدفت دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman& Abd Rahman, 2013) إلى الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، والتعرف إلى الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع المعلمين، وطرق حل المشكلات، وكذلك الكشف عن السمات الشخصية للقادة المبدعين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مديري مدارس ثانوية من منطقة (Klang Valley) والتي تعرف بالمدارس الذكية، حيث تم ترشيح مديريها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع والتميز بناء على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي الخلاق، وأن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين خارجيين هما المنظمة وعملية التغيير والظروف المحيطة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاهتمام بمديري المدارس كقادة للإبداع والمدارس المبدعة، باعتبارهم المحركين الأساسيين لنجاح المدرسة وبرامجها، ويكمن السر في نجاح مدير المدرسة المبدع في مواصلة الاتجاه من أجل الحفاظ على مستوى عال من الأداء والإبداع في إدارة العمليات الإدارية اليومية في المدرسة.

وهدفت دراسة فارس (2012) إلى معرفة درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين، والأساليب المتبعة هي: (مخطط إيشيكاوا– العصف الذهني– التحليل المورفولوجي– تحليل العوامل المؤثرة)، كما هدفت الدراسة للكشف عن أثر الفروق ذات الدلالة

الإخصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم (120) مشرفاً تربوياً، إضافة إلى جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (3573) معلماً في العام الدراسي 2012/2011م. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغ متوسط درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لأسلوب تحليل إيشيكاوا في إدارة الأزمات (65.86 %)، والعصف الذهني (68.91%)، والتحليل المورفولوجي (69.54%)، وتحليل العوامل المؤثرة (73.54%) من وجهة نظر المشرفين التربويين.

بلغ متوسط درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لأسلوب تحليل إيشيكاوا في إدارة الأزمات (70.72 %)، والعصف الذهني (76.54%)، والتحليل المورفولوجي (74.51%)، وتحليل العوامل المؤثرة (77.71%) من وجهة نظر المعلمين. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتالي: زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأساليب الإبداعية، وتخفيف الأعباء عن مدير المدرسة من خلال توفير الكوادر المدربة والابتعاد عن الإجراءات الروتينية؛ حتى يتسنى للإدارة المدرسية خلق المناخ الإبداعي وزيادة القدرة على الابتكار والتجديد.

وهدفت دراسة شقورة (2012) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (5918) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدم الباحث استبانتين لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي (76.3%) حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى المراتب بوزن نسبي (79.6%) ثم جاء مجال الطلاقة بوزن نسبي (77.3%) ثم مجال المخاطرة بوزن نسبي (77.2%)، ويليهما مجال المرونة بوزن نسبي (77.2%) ثم مجال الأصالة بوزن نسبي (75.2%)، وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (73.4%). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، المنطقة التعليمية. ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية. وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.

وهدفت دراسة العيثاوي والكواري (2011) إلى معرفة دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم من وجهة نظر المعلمين في قطاع التعليم، وإلى الاختلاف في وجهات نظرهم حول واقع الإبداع الإداري ومعيقاته تبعاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم دولة قطر للعام (2008) من معلمين، وإداريين، ومديرين، وقيادات إدارية عليا بالمجلس والبالغ عددهم (9692) فرداً، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (890) فرداً، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم تطبيق استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأشارت النتائج إلى أن الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر متوسطة، وإن أهم السبل

لتفعيل الإبداع الإداري كانت تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها، كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين. وعقد ورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع بفاعلية.

وهدفت دراسة خلف (2010) إلى معرفة العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة، كذلك التعرف إلى مدى تباين أراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تجاه امتلاكهم القدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديمغرافية (العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تم سحبها بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية والبالغ عددهم (50) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بنسبة تصل إلى (83.4%)، واحتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع الإداري المرتبة الأولى، بينما احتل (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة في تقديرات أفراد العينة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة. وضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وانشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

وهدفت دراسة جبر (2010) إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ومدى استخدام الإدارة المدرسية للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، إضافة إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وعلاقته بالإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتصميم استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (208) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى توفر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية بدرجة عالية، وكذلك توافر جميع عناصر الأداء الوظيفي لديهم بدرجة عالية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. وبناء على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، ومنها: تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية.

وهدفت دراسة أبو هين (2010) إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين إحداهما للتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، والأخرى لقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الثانوية، واشتملت على (40) فقرة موزعة على المجالات التالية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، التحليل والربط). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة في العام الدراسي 2009–2010م والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري، عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، عدا في مجال الاحتفاظ بالاتجاه فكانت هناك فروق لصالح الإناث، كما بينت الدراسة أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى، يليها التحليل والربط حصلت على المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة فكانت للطلاقة، والمرتبة الرابعة قبول المخاطرة، والمرتبة الخامسة الأصالة، وآخر المجالات كان مجال الحساسية للمشكلات حيث حصل على المرتبة السادسة، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بالتالي: ضرورة العمل على زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري. خلق مناخ يشجع على الوضوح والصراحة ويثير دوافع التحدي والإنجاز وتشجيع روح الإبداع والابتكار.

تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحثان عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن موضوع الإبداع الإداري يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:-

1. إن اختيار موضوع الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير إضافي لموضوع الإبداع الإداري لم يتطرق له الكثير من الباحثين سوى جبر(2010)، ولقد تناولت الدراسة هذا المتغير لما لها من ارتباط مباشر وتأثير على سير ونشاط أي منظمة، وبالنظر إلى خصوصية الموضوع المقتصر على مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية فقد أعطى للدراسة صبغة خاصة ومرونة وذلك لاختلاف هذه المنظمات.
2. كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثان في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها ومنهجيتها.

أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب المتعلقة بالإبداع مثل دراسة ربيع (2017) والعواودة (Alawawdah ,2016) ومرعي (2014) وفارس (2012) ورضوان (2013) وعثمان وعبد الرحمن (Othman& Abd Rahman, 2013) وشقورة (2012) والعيثاوي والكواري (2011) وأبو هين (2010) وخلف (2010)، سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة، أو المعوقات التي تحد من وجوده، وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض، وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل الإداري.

3. أن هذه الدراسات تسهم جميعها في دعم الحركة العلمية الداعية إلى تطوير الإبداع، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الأداء الوظيفي في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي رفع كفايتها وفاعليتها.

4. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، كما أن التنوع والاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحثان في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

5. وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث موقع الدراسة في محافظات الضفة الغربية، ومن حيث العينة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، وحداثة هذه الدراسة الذي قد أنجزت في العام الدراسي 2019–2020م.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ووصف المجتمع، والأداة، والطريقة والإجراءات، ومتغيرات الدراسة، واشتمل على المعالجة الإحصائية كما يأتي:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، حيث استخدم فيه مفاهيم الإحصاء الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات واستخراج النتائج. ومن خلال اعتماد استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات العلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تم عمل مسح لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (88) مديرا ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية، في محافظات الضفة الغربية في الفصل الأول من العام الدراسي 2019 / 2020، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	44.3
	أنثى	49	55.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	46	52.3
	أكثر من بكالوريوس	42	47.7
سنوات الخدمة	من 1–10 سنوات	21	23.9
	أكثر من 10 سنوات	67	76.1
المنطقة التعليمية	نابلس	35	39.8
	الخليل	23	26.1
	القدس	30	34.1

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات، والتي استندا في بنائها إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: دراسة جبر (2011)، وضمنت المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمعها، وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: معلومات عامة: تضمنت عنوان الدراسة وهدفها وتعليمات اشتملت تعبئة معلومات عن المديرين والمديرات من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.

القسم الثاني: ويشتمل على (50) فقرة وزعت على محورين، المحور الأول الإبداع الإداري ويتكون من خمسة مجالات، ويشتمل على (27) فقرة، والمحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي ويتكون من أربع مجالات ويشتمل (23) فقرة والجدول (2) يوضح فقرات كل مجال من مجالات المقياسين

جدول (2) فقرات مجالات المقياسين

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الأصالة	6
2	الطلاقة	5
3	المرونة	5
4	الحساسية للمشكلات	6
5	تقبل المخاطرة	5
	عدد فقرات الإبداع الإداري	**27**
6	مهارة التخطيط	5
7	حل المشكلات	6
8	مهارة التواصل	7
9	إدارة التكنولوجيا	5
	عدد فقرات فاعلية الأداء الوظيفي	**23**
عدد الفقرات الكلية للأداة		**50**

صدق الأداة:

من أجل تحقيق صدق أداة الدراسة، عرضت على لجنة من المحكمين العاملين في وكالة الغوث الدولية من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة والبالغ عددها (67) فقرة من حيث سلامتها اللغوية، ودرجة صلاحية كل فقرة من الفقرات وملاءمتها لمجالات الدراسة، وإبداء أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، واعتمد الباحثان على ما نسبته (70%) لقبول الفقرة أو رفضها. وبالاعتماد على آراء لجنة المحكمين، حذفت فقرات من الاستبانة وأضيفت أخرى، وعدلت صياغة فقرات من الناحية اللغوية، وبناء على تلك التعديلات تكونت أداة جمع البيانات في صورتها النهائية من (50) فقرة موزعة على (9) مجالات، وأعطى كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة على شاكلة سلم ليكرت الخماسي.

ولتفسير تقييم المديرين لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي، فقد قسم المدى إلى خمس فئات بناءً على المدى الذي تنتشر فيه الاستجابات على فقرات الأداة (1–5). إذ كانت قيمة المدى (4)، أما طول الفئة فيساوي (0.8)، وعليه صنفت متوسطات فقرات الاستبانة كما يأتي: (1–1.80) درجة توافر متدنية جداً، (أكثر من 1.8–2.6) درجة توافر متدنية،

(أكثر من 2.6–3.4) درجة توافر متوسطة، (أكثر من 3.4–4.2) درجة توافر مرتفعة، (أكثر من 4.2–5) درجة توافر مرتفعة جداً.

ثبات الأداة:

استخرج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.97)، وتعد هذه القيمة مناسبة لغايات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد أن اعتمدت أداة الدراسة، اختير مجتمع الدراسة الذي تكون من (88) مديراً ومديرة، وزعت أداة الدراسة مرفقة بكتاب التغطية من رئيس برنامج التربية والتعليم في الضفة الغربية، لتسهيل تطبيقها على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد توضيح الإجابة عن الأداة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بها، جرى التأكيد بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بعد ذلك جمعت الاستبانات وجرى تدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي.

المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ استجابات أفراد مجتمع الدراسة وترميزها، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واعتمدت قيمة معنوية (α < 05.0) لوصف الأثر الدال إحصائياً.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم، كما يظهر في جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	الأصالة	4.01	0.50	مرتفعة
2	الطلاقة	4.03	0.49	مرتفعة
3	المرونة	4.04	0.54	مرتفعة
4	الحساسية للمشكلات	3.90	0.54	مرتفعة
5	تقبل المخاطرة	3.80	0.49	مرتفعة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.95	0.43	مرتفعة
6	مهارة التخطيط	3.95	0.63	مرتفعة

7	حل المشكلات	4.07	0.50	مرتفعة
8	مهارة التواصل	4.18	0.59	مرتفعة
9	إدارة التكنولوجيا	4.29	0.46	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	4.12	0.51	مرتفعة
الدرجة الكلية للأداة		4.03	0.45	مرتفعة

يبين (جدول 3) أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت (مرتفعة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.29) كأعلى درجة توفر لمجال (إدارة التكنولوجيا)، و(3.80) كأدنى درجة توافر لمجال (تقبل المخاطرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين في مدارس وكالة الغوث يمتلكون المعرفة التكنولوجية بدرجة عالية حيث توظف في تسهيل المهمات الإدارية، وأن المديرين العاملين في مدارس وكالة الغوث يتجهون نحو قبول المخاطرة بدرجة أقل نوعا ما.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة مع دراسة ربيع (2017) جزئيا وفي بعض مجالات الدراسة في حين كانت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلميهم جاءت كما يلي: في مجال "الأصالة" (84.00%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال "الطلاقة" (83.36%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال المرونة (56.85%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "الحساسية للمشكلات" (85.31%") وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال "المخاطرة" (83.93%) وبدرجة كبيرة جداً.

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة السودي (2016) في بعض مجالات الدراسة كما أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.48 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على 3.9 بنسبة 78.6 ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3.82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة الأخيرة 3.78 بنسبة 75%.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة شقورة (2012) في بعض مجالات الدراسة أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد بوزن نسبي(76.3%) حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه في أعلى المراتب بوزن نسبي (79.6%) ثم جاء مجال الطلاقة بوزن نسبي (77.3%) ثم مجال المخاطرة بوزن نسبي (77.2%)، ويليهما مجال المرونة بوزن نسبي (77.2%) ثم مجال الأصالة بوزن نسبي (75.2%)، وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات بوزن نسبي (73.4%).

واختلفت مع نتائج دراسة العيثاوي والكواري (2011) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري في تعليم دولة قطر جاء بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق في درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)؟

أ- الجنس

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ويبين جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (4) نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الجنس / المجالات	ذكر (ن =39)		أنثى (ن =49)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	الأصالة	3.98	0.58	4.03	0.42	0.41-	0.68
2	الطلاقة	4.11	0.55	3.96	0.43	1.47	0.14
3	المرونة	4.04	0.57	4.03	0.52	0.04	0.97
4	الحساسية للمشكلات	3.93	0.62	3.88	0.47	0.37	0.70
5	تقبل المخاطرة	3.77	0.51	3.82	0.48	0.43-	0.66
	الكلية للإبداع الإداري	3.97	0.51	3.95	0.37	0.223	0.824
6	مهارة التخطيط	3.99	0.74	3.91	0.54	0.58	0.56
7	حل المشكلات	4.09	0.60	4.05	0.41	0.43	0.66
8	مهارة التواصل	4.12	0.62	4.23	0.57	0.80-	0.42
9	إدارة التكنولوجيا	4.27	0.60	4.26	0.60	0.05	0.96
	الكلية للأداء الوظيفي	4.12	0.57	4.12	0.45	0.00	1.00
الدرجة الكلية للأداة		4.04	0.52	4.02	0.39	0.12	0.90

يتضح من جدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس على جميع المجالات، وتراوحت متوسطات إجابات فئة الجنس الأولى (ذكر) بين (4.27) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.77) للمجال (5) المتضمن لتقبل المخاطرة. وتراوحت متوسطات إجابات فئة الجنس الثانية (أنثى) بين (4.26) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.82) للمجال (3) المتضمن لتقبل المخاطرة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كل من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية نتاج بيئة مادية ومناخ نفسي اجتماعي ونظام تعليمي واحد.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات منها دراسة حجازي وطنبور (2018) التي توصلت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، ودراسة ربيع (2017) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في درجة ممارسة القيادة الموزّعة وعلاقتها بالإبداع

الإداري تعزى إلى الجنس، ودراسة مرعي (2014) والتي توصلت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية تعزى إلى الجنس، ودراسة فارس (2012) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.

ب- المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ويبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5) نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي / المجالات	بكالوريوس أو أقل (ن =46)		أكثر من بكالوريوس (ن =42)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	الأصالة	3.99	0.50	4.04	0.49	-0.43	0.66
2	الطلاقة	4.01	0.49	4.05	0.49	-0.37	0.71
3	المرونة	4.03	0.53	4.04	0.54	-0.14	0.88
4	الحساسية للمشكلات	3.88	0.56	3.93	0.52	-0.41	0.67
5	تقبل المخاطرة	3.78	0.48	3.81	0.50	-0.25	0.79
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.94	0.45	3.98	0.42	-0.39	0.697
6	مهارة التخطيط	3.97	0.63	3.92	0.64	0.37	0.71
7	حل المشكلات	4.11	0.50	4.02	0.50	0.85	0.39
8	مهارة التواصل	4.13	0.58	4.23	0.60	-0.85	0.39
9	إدارة التكنولوجيا	4.29	0.62	4.24	0.58	0.37	0.71
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	4.12	0.52	4.11	0.50	0.11	0.90
	الدرجة الكلية للأداة	4.02	0.47	4.04	0.44	-0.14	0.88

يتضح من جدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات، وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل العلمي الأولى (بكالوريوس أو أقل) بين (4.29) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.78) للمجال (5) المتضمن لتقبل المخاطرة، وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل العلمي

الثانية (أكثر من بكالوريوس) بين (4.24) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.81) للمجال (4) المتضمن لتقبل المخاطرة.

ويرجع الباحثان ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السؤال إلى أن مديري المدارس هم نتاج نظام تعليمي واحد، يتسم بالتركيز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسات منها دراسة ربيع (2017) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة فارس (2012) التي أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة شقورة (2012) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ج- سنوات الخدمة:

ولتعرّف الفروق في تحديد المديرين لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، فقد استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ويبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الرقم	سنوات الخدمة / المجالات	(1-10 سنوات) (ن =21)		أكثر من (10) سنوات (ن =67)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	الأصالة	3.71	0.49	4.10	0.46	-3.31	0.001
2	الطلاقة	3.78	0.44	4.11	0.48	-2.77	0.007
3	المرونة	3.72	0.52	4.13	0.51	-3.22	0.002
4	الحساسية للمشكلات	3.61	0.48	4.00	0.52	-2.99	0.004
5	تقبل المخاطرة	3.60	0.56	3.86	0.45	-2.17	0.032
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.68	0.41	4.04	0.41	-3.50	0.001
6	مهارة التخطيط	3.70	0.69	3.99	0.61	-1.12	0.031
7	حل المشكلات	3.84	0.44	4.14	0.50	-2.48	0.015
8	مهارة التواصل	3.88	0.65	4.28	0.54	-2.76	0.007

9	إدارة التكنولوجيا	4.28	0.68	4.30	0.57	−0.75	0.450
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي		3.92	0.52	4.18	0.49	-2.11	0.038
الدرجة الكلية للأداة		3.79	0.43	4.11	0.43	-2.87	0.005

يتضح من جدول (6) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، وقد جاءت الفروق لصالح فئة سنوات الخدمة الثانية (أكثر من 10 سنوات). وتراوحت متوسطات إجابات فئة سنوات الخدمة الأولى (1−10 سنوات) بين (4.28) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.60) للمجال (5) المتضمن لتقبل المخاطرة، وتراوحت متوسطات إجابات فئة سنوات الخدمة الثانية (أكثر من 10 سنوات) بين (4.30) كمتوسط أعلى للمجال (9) والمتضمن لإدارة التكنولوجيا، ومتوسط أدنى (3.86) للمجال (3) المتضمن لتقبل المخاطرة.

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية قد تنمي القدرات الإبداعية لمدير المدرسة، بقدر إثرائها لمهاراته وقدراته التربوية والإدارية، كما أن سنوات الخدمة تضيف مواقف وتجارب تؤثر إيجاباً على كفايات وأداء مديري المدارس، إضافة إلى أن الأساليب الإبداعية الحديثة والعصرية تحتاج إلى خبرة وثقافة خاصة تتأتى مع طول سنوات الخدمة.

وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسات منها: دراسة ربيع (2017) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ودراسة فارس (2012) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة، ودراسة شقورة (2012) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ودراسة جبر (2010) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الإبداع الإداري وأثرة على الأداء الوظيفي في مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

د- المنطقة التعليمية

ولتعرّف الفروق في تحديد المديرين لدرجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ويبين جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

جدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

الرقم	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	الأصالة	بين المجموعات	0.401	2	0.200	0.809	0.449
		داخل المجموعات	21.033	85	0.247		
		المجموع	21.433	87			

2	الطلاقة	بين المجموعات	0.391	2	0.196	0.802	0.452
		داخل المجموعات	20.720	85	0.244		
		المجموع	21.111	87			
3	المرونة	بين المجموعات	0.404	2	0.202	0.688	0.505
		داخل المجموعات	24.945	85	0.293		
		المجموع	25.349	87			
4	الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	2.211	2	1.106	4.008	0.022
		داخل المجموعات	23.447	85	0.276		
		المجموع	25.659	87			
5	تقبل المخاطرة	بين المجموعات	1.188	2	0.594	2.534	0.085
		داخل المجموعات	19.932	85	0.234		
		المجموع	21.120	87			
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	0.698	2	0.349	1.866	0.161
		داخل المجموعات	15.903	85	0.187		
		المجموع	16.601	87			
6	التخطيط	بين المجموعات	2.812	2	1.406	3.702	0.029
		داخل المجموعات	32.286	85	0.380		
		المجموع	35.098	87			
7	حل المشكلات	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.600	0.551
		داخل المجموعات	21.683	85	0.255		
		المجموع	21.989	87			
8	التواصل	بين المجموعات	1.511	2	0.755	2.203	0.117
		داخل المجموعات	29.149	85	0.343		
		المجموع	660	87			
9	التكنولوجيا	بين المجموعات	1.753	2	0.876	2.503	0.088
		داخل المجموعات	29.758	85	0.350		
		المجموع	31.511	87			
	الدرجة الكلية للأداء	بين المجموعات	1.245	2	0.622	2.493	0.089
		داخل المجموعات	21.221	85	0.250		

	الوظيفي	المجموع	22.466	87			
	الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	0.930	2	0.465	2.302	0.106
		داخل المجموعات	17.174	85	0.202		
		المجموع	18.104	87			

يظهر جدول (7) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

ومن أجل تحديد إلى أي من فئات متغير المنطقة التعليمية تعود هذه الفروق، استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ويوضح جدول (8) ذلك.

جدول (8) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	المنطقة التعليمية	المتوسط الحسابي	نابلس	الخليل	القدس
الحساسية للمشكلات	نابلس	3.71	××××××	0.28571*	0.34683*
	الخليل	4.00	××××××	×××××××	0.06111
	القدس	4.06	×××××××	××××××	××××××
مهارة التخطيط	نابلس	3.72	××××××	0.35255*	0.37429*
	الخليل	4.08	××××××	××××××	0.02174
	القدس	4.10	××××××	××××××	××××××

يوضح جدول (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالي الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية بين (نابلس والخليل)، وجاءت الفروق في المجالين لصالح الفئة الثانية وهي (الخليل)، وبين (نابلس والقدس) وجاءت الفروق في المجالين لصالح الفئة الثالثة وهي (القدس).

ويرى الباحثان أن ما توصلت له نتائج الدراسة في هذا السؤال بشكل عام وحسب الدرجة الكلية قد تعود إلى كون مديري المدارس في مختلف المناطق التعليمية في محافظات الضفة الغربية يخضعون لنفس التعليمات واللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية.

وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات منها: دراسة جبر (2010) والتي توصلت جزئياً إلى أنه لا توجد فروق حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المنطقة التعليمية.

التوصيات:

1. وضع استراتيجيات لتفعيل ممارسة الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية، بحيث تتوزع الأدوار بين العاملين في المنظمة.

2. تعزيز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين، وتوفير بيئة مناسبة للإبداع ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، وتدعيم نظام اللامركزية في الإدارة.
3. الاستفادة من أداة الدراسة في تقويم مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
4. تفعيل نظام الحوافز على أسس مهنية تتضمن التميز والابتكار والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
5. خلق المناخ الإبداعي وزيادة القدرة على التجديد والابتكار في المنظمات التعليمية، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها لتشجيع العاملين على طرح وإنتاج الأفكار الإبداعية بحرية.

مقترحات البحث:

- إجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المنظمات التعليمية كالجامعات.
- وإجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع التعليمي للمعلمين داخل الغرفة الصفية.
- إجراء دراسات جديدة عن أساليب الإبداع في إدارة الأزمات المدرسية.
- دراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.
- دراسة معوقات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات الضفة الغربية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو العلا، ليلى. (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. ط(1). عمان: دار يافا العلمية للنشر.

أبو هين، وداد. (2010). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

البلهيد، نوره. (2014). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية–تصور مقترح، *مستقبل التربية العربية، 21* (91)، 75–134.

اندراوس، رامي ومعايعة، عادل. (2008). *الإدارة بالثقة والتمكين*، إربد: عالم الكتب الحديث.

جبر، عبد الرحمن. (2010). *الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي– دراسة تطبيقه على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

حجازي، محمود وطنبور، رامز. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3* (9)، 134– 150.

حريم، حسين. (2003). *السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات*، عمان: دار زهران للنشر.

خلف، محمد. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

خليل، محمد الحاج. (2018). *إدارة الصف وتنظيمه*. عمان: جامعة القدس المفتوحة.

خير الله، جمال. (2015). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر.

الدرة، عبد الباري. (2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة*، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى. (2018). *دليل الأونروا*، القدس: مكتب إعلام الأونروا.

ربيع، محمد. (2017). *درجة ممارسة القيادة الموزّعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

رضوان، محمد. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 27* (5)، 1981-1016.

السكارنة، بلال (2011). *الإبداع الإداري*. ط(1)، عمان: دار المسيرة للنشر.

سلطان، محمد. (2003). *إدارة المواد البشرية*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السودي، سناء. (2016). *درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

شقورة، منير. (2012). *إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشواف، سعيد. (2000). تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، *مجلة التدريب والتقنية، العدد (13)*، 24-27.

عابدين، محمد. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*، ط(1)، عمان: دار الشروق للنشر.

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 (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، 18* (1). 1-37 .

العتيبي، صبحي. (2005). *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، عمان: دار الحامد للنشر.

العجلة، توفيق. (2009). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة*– (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

علي، لطف. (2011). *التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية*. عمان: اليازوري للنشر.

العميان، محمود. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط(1)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العوضي، فايزة والعوضي، عادل. (2015). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. *مستقبل التربية العربية، 22* (93)، 13 - 34.

العيثاوي، أحلام والكواري، أسماء. (2011). دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة، بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2*(2)، 2- 40.

عيد، سعيد. (2008). *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*. ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة 21-17 فبراير، القاهرة.

فارس، محمود. (2012). *الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

مرعي، علي. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية، *مجلة كلية التربية- جامعة بور سعيد، العدد (15)*، 390- 434.

المغربي، عبد الحميد. (2007). *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، عمان: دار الفكر للنشر.

نجم، عبود. (2003). *إدارة الابتكار*، عمان: دار وائل للنشر.

هيكل، محمد. (2000). أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، *مجلة الإدارة، العدد(4)*، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Abdeen, M. (2001). *Modern School Administration*, Edition (1), Amman: Al-Shorouk Publishing House.

Abu Al-Ela'a, L. (2013). *Concepts and Visions in Educational Management and Leadership Between Originality and Modernity*. Edition (1). Amman: Jaffa Scientific Publishing House.

Abu Hein.W. (2010). *The Organizational Culture & its Relationship With Principals' Management Innovation at the Secondary Schools in Gaza Governorates from the Point of View of their School Teachers* (unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza..

Addurra, A. (2003). *Human Performance Technology in Organizations: Theoretical Foundations and their Implications in the Contemporary Arab Environment*, Oman: Arab Organization for Management Development.

Al-Ajala, T. (2009). *Creative Management and its Relationship with the Performance of Public Sector Managers - An applied study in the Ministries of Gaza Strip*-(Unpublished Master Thesis), The Islamic University, Gaza.

Al-Ajiz, F. & Sheldan, F. (2010). The Role of School Leadership in Developing Innovation among Teachers in Secondary Schools in Gaza Governorates from the Teachers' Points of View, *Islamic University Journal (Human Studies Series)*, *18* (1). 1-37.

Al-Amian, M. (2002). *Organizational Behavior in Business Organizations*, Edition (1), Amman: Wael House for Publishing.

Al-Awadhi, F. & Al-Awadhi, A. (2015). Analyzing the Effect of Transformational Leadership Style on Creative Management: An applied study on educational institutions in the State of Kuwait. *The Future of Arab Education*, *22* (93), 13-34.

Alawawdah, S. (2016): "The Impact of Creativity 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.

Albelhid, N. (2014). Creative Management among Academic Leaders: an Introduction to the Development of Intellectual Capital in Egyptian Universities - a Proposed Conception, *The Future of Arab Education, 21* (91), 75-134.

Ali, L. (2011). *Creative Thinking of Managers and its Relationship with Solving Administrative Problems*. Amman: Al-Yazouri Publishing.

Al-Ithawi, A. & Al-Kwari, A. (2011). The Role of Creative Management Strategy in the Development of Public Education (Education Initiative for a New Era) in the State of Qatar from the Points of View of the Supreme Education Council, *Al-Quds Open University for Research and Studies Journal, 2* (2), 2-40.

Al-Moghrabi, A. (2007). *Smart Management Guide for Human Resources Development in Contemporary Organizations*, Amman: Dar Al-Fikr for Publishing.

Al-Otaibi, S. (2005). *Evolution of Thought and Methods in Management*, Amman: Al-Hamed Publishing House.

Andrews, R. & Ma'ay'a, A. (2008). *Managing with Confidence and Empowerment*, Irbid: The Modern World of Books.

Ashawwaf, S. (2000). Challenges and Expectations in the Third Millennium, General Organization for Technical Education and Vocational Training, Riyadh, *Training and Technology Journal, Issue (13),* 24-27.

Assakarneh, B. (2011). *Creative Management*. Edition (1), Amman: Al Masirah Publishing House.

Assuweidi, S. (2016). *The Degree of Creativity and its Relationship with the Management Performance of the Principals of Governmental Schools in the Northern West Bank Directorates From the Teachers Perspectives* (Unpublished Master Thesis). Al-Najah National University, Nablus.

Eid, S. (2008).*The Challenges Facing Creative Management*: A seminar of creative management programs and activities in governmental and private institutions 17 - 21 February, Cairo.

Faris, M. (2012*).Creative Management in Managing Crises for Principals of Secondary Schools in The Provinces Of Gaza* (Unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza.

Harem, H. (2003). *Organizational Behavior and Individuals' Behavior in organizations*, Amman: Zahran Publishing House.

Heikal, M. (2000). The Effect of Incentives on the Effectiveness of Management and Production, *Journal of Management, Issue (4),* Cairo.

Hijazi, M. & Tanbur, R. (2018).The Role of Creative Management in Organizational Distinction at the Palestinian Ministries in the Northern Governorates, *Al-Quds Open University Journal for Management and Economic Research, 3* (9), 134-150.

Jabr, A. (2010). *Creative Management and its Impact on Job Performance: An Applied Study on UNRWA School Principals in the Gaza Strip* (Unpublished Master Thesis). Islamic University, Gaza.

Khalaf, M. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and Creative Management for Academic Heads of Departments at the Islamic University of Gaza* (Unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza.

Khalil, M. (2018). *Classroom Management and Organization*. Amman: Al-Quds Open University.

Kheirallah, J. (2015). *Creative Management*. Amman: Osama Publishing House.

Mari'e, A. (2014). The Level of Creative Management and Leadership of Primary School Principals from the Points of View of the Principals and Teachers of Husseiniya Educational Directorate-Sharkia Governorate-, *the Education College Journal - Por Said University, Issue (15),* 390 - 434.

Najm, A. (2003). *Management* of *Innovation*, Amman: Wael Publishing House.

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.

Rabe'i, M. (2017). *The Degree of Practicing the Distributed Leadership among School Principals and its Relation to the Administrative Creativity from Teachers' Views at UNRWA Schools in Gaza Governorates* (unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza.

Radhwan, M. (2013). Level of Job Satisfaction and its Relationship with Administrative Creativity of the Academic Staff Working in Faculties and Departments of Physical Education in Yemen, *An-Najah University Journal for Research and Humanities, 27* (5), 1981-1016.

Rowe, A. (2004). *Creative Intelligence Discovering the Innovative potential in Ourselves and Others*. Publishing as Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

Shaqorah, M. (2012). *Change Management and its Relationship with Management Creativity of Principals of Secondary Schools in Gaza Governorates from the Teachers' Points of View* (Unpublished Master Thesis). Al-Azhar University, Gaza.

Sultan, M. (2003). *Human Resources Management*, Alexandria: New University House.

The United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East. (2018). *UNRWA Handbook*, Jerusalem: UNRWA Information Office.