



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية  
وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، في المحافظات الشمالية

**The Role of Administrative Control in the Development  
of the Administrative Performance of Public-school  
Principals and its Relationship to Administrative  
Creativity From their Point of View, in the Northern  
Provinces.**

إعداد:

خلود خالد عبد القادر جبرين

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط 2022م



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، في المحافظات الشمالية.

## **The Role of Administrative Control in the Development of the Administrative Performance of Public-school Principals and its Relationship to Administrative Creativity From their Point of View, in the Northern Provinces.**

إعداد:

خلود خالد عبد القادر جبرين

بإشراف:

د. جمال محمد بحيص

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف والتربوي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

شباط 2022م

دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته  
بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، في المحافظات الشمالية.

**The Role of Administrative Control in the Development of  
the Administrative Performance of Public-school Principals  
and its Relationship to Administrative Creativity From their  
Point of View, in the Northern Provinces.**

إعداد:

خلود خالد عبد القادر جبرين

بإشراف:

الدكتور جمال محمد بحيص

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 14/02/2022م.

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً .....

عضواً .....

عضواً .....

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

مديرية التربية والتعليم بيرزيت

الدكتور جمال محمد بحيص

الدكتور مجدي علي زامل

الدكتورة سهير محمد قاسم

## تفويض وإقرار

أنا الموقع/ة أدناه خلود خالد عبد القادر جبرين؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة: ب "دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: خلود خالد عبد القادر جبرين

الرقم الجامعي: 0330011920073

التوقيع:

التاريخ:

## الاهداء

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وأزال الله به الغمة، إلى الأمي الذي علم المتعلمين، إلى سيد الخلق رسولنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الأحبة فارقونا أجساداً ... باقون أرواحاً فينا ... إلى جداتي وجدتي وعمي وعماتي رحمهم الله جميعاً.

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي.. إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء .. إلى أمي الغالية.  
إلى رفيق دربي وشريك حياتي .... زوجي.

إلى الشموع المضيئة، من تحملوا بعدي وانشغالي عنهم إلى بهجة عمري أبنائي زينة، شام، جمال الدين.

إلى إخواني أدامهم الله عزاً وسنداً لي.

إلى أخواتي أتمنى لهن السعادة والتوفيق.

إلى جميع أقبائلي، وأصدقائي، وزملائي.

إلى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، الذين يقع على عاتقهم العبء الكبير في صالح العملية التعليمية.

لكم جميعاً أهدي ثمرة النجاح

الباحثة

خلود خالد عبد القادر جبرين

## شكر وتقدير

اشكر الله\_ تعالى\_ واحمده، حمداً كثيراً طيباً مليء السماوات والأرض، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أحمد الله تعالى الذي أعانني لإتمام هذا العمل والذي أنعم عليّ بنعمة العلم. وانطلاقاً من الحديث الشريف فيما رواه أبو هريرة (رضي الله عنه) عن النبي صلى الله عليه وسلم قال " لا يشكر الله من لا يشكر الناس" (أبو داود، ب، ت، ج:403).

فالواجب علي أن أرفع أسمى معاني الشكر والعرفان لمنارة العلم الأستاذ الدكتور جمال بحيص، الذي شرفني بوضع بصماته وإشرافه على هذا العمل شكلاً ومضموناً، اشكره جزاء الشكر على ما أسداه لي من نصائح ونقد بناء أفادني في مسار الرسالة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا واجتهدوا في مراجعة الرسالة، وإبداء آرائهم وملحوظاتهم، عضوي اللجنة الأستاذ الدكتور مجدي علي زامل، والدكتورة سهير القاسم، والشكر موصول إلى من منوا بجهودهم وأوقاتهم، أساتذتي الأجلاء في برنامج الماجستير.

كما أتقدم بالشكر الوافر للصرح الشامخ، جامعة القدس المفتوحة، وكذلك عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، لما قدموه من تسهيلات ومساعدة لي.

وكل عبارات الامتنان والشكر لكل من وقف إلى جانبي وكان سنداً لي في إنجاز هذا العمل العلمي الذي أدعو الله أن يحتسب لي هذا الجهد ويفيد كل من طالب علم.

الباحثة

خلود خالد عبد القادر جبرين

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب.	قرار لجنة المناقشة
ث.	تفويض وإقرار
ث.	الإهداء
ج.	شكر وتقدير
ح.	قائمة المحتويات
ز.	قائمة الجداول
س.	قائمة الملاحق
ش.	الملخص باللغة العربية
ض.	الملخص باللغة الإنجليزية

### 16\_1

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

2	1.1 المقدمة
7	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
10	3.1 فرضيات الدراسة
12	4.1 أهداف الدراسة
12	5.1 أهمية الدراسة
13	6.1 حدود الدراسة ومحدداتها
14	7.1 التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

### 76\_17

### الفصل الثاني : الإطار النظري

54_18	1.2 الإطار النظري
75_55	2.2 الدراسات السابقة

92\_77

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

76	منهجية الدراسة	1.3
77	مجتمع الدراسة	2.3
78	عينة الدراسة	3.3
79	أدوات الدراسة	4.3
80	صدق الأدوات وثباتها	5.3
85	تصميم الدراسة ومتغيراتها	6.3
87	إجراءات تنفيذ الدراسة	7.3
88	المعالجات الإحصائية	8.3

142\_93

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

	المتعلقة بأسئلة الدراسة الاستبانة	
94	نتائج السؤال الأول	1.1.4
100	نتائج السؤال الثاني	2.1.4
104	نتائج السؤال الثالث	3.1.4
119	نتائج السؤال الرابع	4.1.4
130	نتائج السؤال الخامس	5.1.4
	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة المقابلة	2.4
131	النتائج المتعلقة بمقابلة المديرين	1.2.4
131	نتائج السؤال الأول	1.1.2.4
132	نتائج السؤال الثاني	2.1.2.4
133	نتائج السؤال الثالث	3.1.2.4
134	نتائج السؤال الرابع	4.1.2.4
136	نتائج السؤال الخامس	5.1.2.4
137	نتائج السؤال السادس	6.1.2.4
138	نتائج السؤال السابع	7.1.2.4
	النتائج المتعلقة بمقابلة رؤساء أقسام الرقابة	2.2.4
139	نتائج السؤال الأول	1.2.2.4



140	نتائج السؤال الثاني	2.2.2.4
141	نتائج السؤال الثالث	3.2.2.4

171\_143

### الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

	تفسير أسئلة الدراسة ومناقشتها	1.5
144	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته	1.1.5
145	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته	2.1.5
147	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته	3.1.5
154	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته	4.1.5
159	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته	5.1.5
	تفسير أسئلة المقابلة (النوعية)	2.5
160	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته	1.2.5
161	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته	2.2.5
162	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته	3.2.5
163	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته	4.2.5
164	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته	5.2.5
165	تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته	6.2.5
166	تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته	7.2.5
167	تفسير نتائج السؤال الأول	1.3.5
168	تفسير نتائج السؤال الثاني	2.3.5
169	تفسير نتائج السؤال الثالث	3.2.5
170	التوصيات والمقترحات	
172	المراجع باللغة العربية	
180	المراجع باللغة الإنجليزية	
183	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
79	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المديرية	1.3
80	توزيع عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في المحافظات الشمالية	2.3
81	عينة الدراسة موزعة على المحافظات عينة دراسة الستة والوزن النسبي	3.3
83	معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري	4.3
84	يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري	5.3
85	معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس مستوى الإبداع الإداري	6.3
86	معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس مستوى الإبداع الإداري	7.3
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية	1.4
96	جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة	2.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	3.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	4.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.	5.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السمات والقدرات الشخصية للمدير.	6.4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري.	7.4
105	النتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس	8.4

106	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	9.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	10.4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	11.4
109	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الرابع	12.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية	13.4
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية	14.4
112	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية	15.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة	16.4
117	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة	17.4
118	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الأول والدرجة الكلية	18.4
119	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس	19.4
120	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	20.4
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	21.4
122	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية	22.4
122	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الأول والثاني والدرجة الكلية	23.4
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية	24.4
124	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية	25.4
125	نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية	26.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة	27.4

128	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة	28.4
129	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية	30.4
130	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الأول (ن=10)	31.4
131	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الثاني (ن=10)	32.4
132	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الثالث (ن=10)	33.4
134	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الرابع (ن=10)	34.4
135	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الخامس (ن=10)	35.4
136	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال السادس (ن=10)	36.4
137	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال السابع (ن=10)	37.4
139	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الأول من الدراسة (ن=6)	38.4
140	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثاني (ن=6)	39.4
142	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثالث (ن=6).	40.4

## قائمة الملاحق

الرمز	الموضوع	الصفحة
أ	أداة الدراسة قبل التحكيم	184
ب	قائمة المحكمين	192
ت	أدوات الدراسة بعد التحكيم	193
ث	تسهيل المهمة	204

# دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، في المحافظات الشمالية.

إعداد: خلود خالد عبد القادر جبرين

بإشراف: د. جمال محمد بحيص

2021

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، وتحديد دور كل من متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة الإدارية، والمؤهل العلمي، والمديرية، ونوع المدرسة) في دور الرقابة الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات المحافظات الشمالية، والتعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، وتحديد دور كل من متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة الإدارية، والمؤهل العلمي، والمديرية، ونوع المدرسة) في دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال أداتي الاستبانة والمقابلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1862) مديراً ومديرة، وبلغ حجم العينة (298) فرداً، وجرى تحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث،

وسنوات الخبرة الإدارية، ولصالح أكثر من (10) سنوات، والمديرية، ولصالح جنوب نابلس، وقليلية، ونوع المدرسة، ولصالح المدارس المختلطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في دور الرقابة في تطوير الإبداع الإداري في متغيرات الخبرة، ولصالح أكثر من (10) سنوات، والمديرية، ولصالح مديريات سلفيت، وجنوب نابلس، وقليلية، ونوع المدرسة، ولصالح المدارس المختلطة.

وكما أظهرت النتائج ووجود علاقة ارتباط خطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وأظهرت نتائج المقابلة أن الرقابة الإدارية تسهم في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من خلال رصد الملاحظات، ومناقشة مشكلات الإدارة المدرسية، وتصويب الوضع القائم، والتدريب المكثف، وأن مظاهر الإبداع يكون من خلال المتابعة وتحسين وتطوير بيئة المدرسة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، وأن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس تتمثل في القوانين التي لا تستند إلى بعد تطوري بل توجه سياسي والبيروقراطية، وزيادة أعداد الطلبة، وقلة الموارد.

وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس الجدد على مهارات الإبداع الإداري، وضرورة تمكين مديري المدارس في مدارسهم لإبراز قدراتهم ومهارتهم الإبداعية، تشجيع مديري على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم، وتدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها، وعلائية ووضوح الإجراءات ومعايير الرقابة، ونشر الوعي بأهمية الرقابة الإدارية والدور الذي تحققه في تحقيق الأهداف وتصحيح الأداء.

**الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الإداري، الإبداع الإداري، المحافظات الشمالية**

# **The role of administrative control in developing the administrative performance of public school principals and its relationship to administrative creativity**

**Prepared by: Kholoud Khaled Abdel Qader Jibreen**

**Supervised by: Dr. Jamal Muhammed Buhais**

**2021**

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of administrative control in developing the administrative performance of public school principals from their point of view in the northern governorates, and to determine the role of each of the variables: (gender, years of administrative service, academic qualification, directorate, and type of school) in the role of administrative control from the point of view of School principals in the directorates of the northern governorates, and to identify the role of administrative control in developing the administrative creativity of government school principals from their point of view in the northern governorates, and to determine the role of each of the variables: (gender, years of administrative service, academic qualification, directorate, and type of school) in the role of oversight. Administrative in developing the administrative creativity of public school principals from the principals' point of view, To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlative approach through the questionnaire and interview tools, where the study population consisted of (1862) male and female managers, and the sample size was (298) individuals, and it was statistically analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The role of administrative control in developing the administrative performance of government school principals from their point of view in the northern governorates came to a large extent, and that the role of administrative control in developing the administrative creativity of government school principals from their point of view in the northern governorates came to a large extent, and the results showed that there were statistically significant differences at the level of significance. ( $\alpha \leq .05$ ) on the role of administrative control in developing the administrative performance of school principals from the principals' point of view due to gender variables, And the years of administrative experience, in favor of more than (10) years, the directorate, in favor of south Nablus and Qalqilya, the type of school, and in favor of



mixed schools, and there were no statistically significant differences due to the educational qualification variable. The results showed that there were statistically significant differences in the role of oversight in developing administrative creativity. In the variables of experience, in favor of more than (10) years, the district, in favor of the districts of Salfit, South Nablus, and Qalqilya, the type of school, and in favor of mixed schools.

The results also showed the existence of a positive, linear, statistically significant relationship between the degree of administrative control practice in developing the administrative performance of school principals and its relationship to administrative creativity in public schools in the northern governorates. Discussing the problems of school administration, correcting the existing situation, intensive training, and that the manifestations of creativity are through follow-up, improvement and development of the school environment, and networking with the local community, and that the difficulties facing school principals are represented in laws that are not based on a developmental dimension but rather a political orientation and bureaucracy, The increase in the number of students, and the lack of resources.

Based on the results, the study recommended the necessity of training new school principals on administrative creativity skills, and the necessity of empowering school principals in their schools to highlight their creative abilities and skills, encouraging principals to participate in setting up the supervisory system in the education directorates, and strengthening and developing oversight bodies, openness and clarity of procedures and control standards, And spreading awareness of the importance of administrative control and the role it plays in achieving goals and correcting performance.

**Keywords: administrative control, management performance , administrative creativity, the northern governorates.**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة ومشكلتها

### 1.1 المقدمة

تعد الرقابة في جميع مجالات الحياة الإنسانية بأنها الجهد لتحديد معايير الأداء وفقاً للأهداف التي تخططها مؤسسة ما ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير، حيث تبدأ العملية الرقابية بتحديد الأهداف وتنتهي بتحقيق هذه الأهداف، ما يجعل وظيفة الرقابة تتطلب تحديد معايير الأداء الفعلي، في المقابل إذا كانت هناك انحرافات نحو تحقيق الأهداف المنشودة تعمل الرقابة على متابعتها وتصحيحها، كما أن الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة ذلك لا يعني أنها أقل أهمية إنما يتعلق الأمر بطبيعتها الخاصة بالهيكل التنظيمي كونها عملية مستمرة بحاجة إلى متابعة دائمة ومتجددة وملازمة للوظائف الإدارية الأخرى ولها مكانة وإمكانيات في الدول المتقدمة، ومن أهم وسائل مقاومة الفساد الإداري بشكل عام وتطويره بشكل خاص تفعيل دور الرقابة الإدارية.

ويشهد القرن الحادي والعشرين الكثير من الدراسات التي تسعى إلى تحسين المستمر للعملية الإدارية لاسيما الأنظمة التربوية والنمو المهني للموظفين، بحيث تمكنهم من متابعة أعمالهم وتحملهم المسؤولية في اتخاذ القرارات، وضرورة متابعة النتائج والمخرجات من خلال التغذية الراجعة، ومحاسبة الموظفين وجميع الوحدات الإدارية وتطبيق أنظمة رقابية ضمن مقاييس محددة واضحة (Harrison, 2015)، إن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى التخطيط، والتنظيم والتوجيه العمل بإجراء التعديلات الضرورية من أجل تلافي الانحرافات (عقيلي، 2013).

وتعد وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين،

كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق بأقل جهد بشري ممكن، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة تعني التأكيد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية، ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه، والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو تكون خارجية تتبع من النظام والقانون العام للدولة (عطوي، 2014).

قامت وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين عام (1996م)، باستحداث الإدارة العامة للتدقيق والرقابة الداخلية ومن ثم في عام (2002م) تم دمج الإدارة مع الإدارة العامة لشؤون الميدان التربوي حتى عام (2006م)، ولأهمية دور الرقابة الداخلية أصدر وزير التربية والتعليم العالي بتاريخ 2006/11/18م قراراً يتم فيه فصل الإدارة العامة للرقابة الداخلية عن الإدارة العامة لمتابعة الميدان التربوي وتكون تابعة للوزير مباشرة. وتعنى الإدارة العامة للرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم العالي بالتدقيق المالي والإداري على جميع المؤسسات التعليمية التابعة للوزارة على مستوى المديرية والمدارس وكذلك الجامعات والمعاهد. بغرض تحسين الأداء من جانب وتزويد الإدارة وصناع القرارات بالمعلومات والبيانات والتوصيات عن الواقع التربوي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وتعد الرقابة الإدارية من أهم الأسس التي تقوم عليها العملية الإدارية، كما وأنها عمليات مساندة للوظائف الإدارية من خلال المراجعة الدائمة والمستمرة، وهي تقوم بإجراءات معينة للتأكد من سير العمل داخل المؤسسة الإدارية تتماشى مع الخطط المحددة، والسياسات المستقبلية في حدود التعليمات المنصوص عليها لتحقيق الأهداف التي تسعى جادة لتحقيقها (رزوقي وعبد الأمير، 2019)، كما أن الرقابة الإدارية أمراً ضرورياً في العملية الإدارية فهي تحد من القصور والانحراف الذي يشوب مراحل النشاط الإداري، وتعمل على صياغة الإجراءات المضادة لذلك الانحراف، وتترك القصور مع عدم

السماح بخروج النشاط الإداري عن الحدود المرسومة له، وتعد الرقابة الإدارية رقابة ذاتية في الوقت نفسه إذ أن الإدارة تراقب نفسها بنفسها (الحلو، 2000).

"ويرى بعض الإداريين أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبيين، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وتقييم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة " (العلاق، 2012:130).

وبشكل عام تبرز أهمية الرقابة عن الأداء فيما تقدمه من تغذية عكسية يتم من خلالها التصحيح القوي لأي انحراف يطرأ على العملية الإدارية، والتركيز على هذه الوظيفة نظراً لأهميتها في تصحيح العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم حتى ضمان مستوى عالٍ ومستمر في الأداء (النيمان، 2003)، وتعد الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لما لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنجاز أعمالها بشكل متكامل، ومتناسق، ومتوازن، وبأقل تكلفة ضمن الوقت المحدد والمقصود من الرقابة أنها نشاط إداري يهدف إلى تحسين العمل وتحقيق الكفاءة وإظهار النتائج الإيجابية، ومكافأة العاملين (دودين، 2019).

وتشير ياسين (2014) إلى إن المدير تقع عليه مسؤولية الرقابة الإدارية على أداء العاملين داخل المدرسة ورقابة الطلاب لتقويم سلوكهم وتوجيههم إلى ما يحقق أهداف المدرسة التربوية وغيرها هذه من ناحية، ومن ناحية أخرى تنمية جانب الرقابة الذاتية لديه ولدى معلميه ومتابعة سير العمل من منطلق مسؤولياته. ومن هنا يعد الأداء الإداري عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل.

لذلك نجد ان تطوير أداء الإدارات المدرسية يمكن تحقيقه عن طريق رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديرو المدارس في وزارة التربية والتعليم ، ويهتمون بالوصل إليها من خلال منظومة القيم التربوية وأهدافها الفعالة وخططها المتوازنة، مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث: الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم باستخدام خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها، والاهتمام بمعايير الجودة العالمية والتحسين والتطوير لأداء ومقترحات المديرين البناءة (فتحي، 2004).

أن التغييرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية، كزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغييرات المستمرة في المناهج التعليمية المواكبة التقدم المعرفي الهائل، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم، والخدمات التوجيهية والإرشادية والعلاقة بين المدرسة والبيئة وغيرها من مشكلات وقضايا قد تطلبت أن يكون مدرء المدارس على درجة عالية من الأداء الإداري (عطوي، 2014).

لذلك أصبح على المدير أن يفكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي، مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه، ودافعيتهم نحو إنجاز العمل، وذلك بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على تطويرهم، حيث إن التعليم يتأثر بشكل كبير بقدر ما يحدثه مدير المدرسة من تطوير في أداء العاملين، وفي النواحي الإدارية التي يمارسها يوميا، فإن نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري (منصور، 1999).

وتبرز أهمية العلاقة بين الرقابة الإدارية والإبداع الإداري لتكون الحل للكثير من المشاكل التي تواجه الإدارات المدرسية لذا فإن تطوير مستقبلها إنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين وبالتالي تنوع في أساليب إدارتها في العمل والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها

وتطوير البنى التحتية وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لتكون أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية (عباينة والشقران، 2013). إن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المنظمة فيبتكر أهدافاً لها أو يطور من وسائلها وأساليبها، ويتسم تفكيره متمسكاً بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبقة (الشيخلي، 2003، 170).

ويشير الخصاونة (2011) إلى أن الإبداع الإداري وأساليبه من أحد الضروريات الأساسية المطلوبة في الإدارة المدرسية ومن هنا ظهرت حاجة مديري المدارس إلى ضرورة امتلاك ثقافة الإبداع الإداري، بهدف تطوير كفاءتهم الإدارية بما ينعكس على المجتمع المدرسي ككل، لأن على مديري المدارس أن يأخذوا بأساليب الإبداع الإداري في فكرهم وتعاملهم مع العمل الإداري.

وحظي موضوع الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات التعليمية المعاصرة اهتماماً كبيراً، كما حظي باهتمام من جانب المختصين بعلم لإدارة، والباحثين والمهتمين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات (الحارثي، 2012).

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام في الإبداع الإداري لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات (جمال، 2017).

من هنا جاء تطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري ودور مدير المدرسة تطور بشكل كبير خلال العقود الماضية نتيجة لتزايد المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها، وأهمية اختيار مدير ناجح لأنه أصبح من الضروري لوزارة التربية والتعليم أن تخصص لجميع أفراد المؤسسة التعليمية من يواجههم ومتابعهم المستمرة وتطويرهم من خلال قسم المتابعة والرقابة الإدارية.

وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على قضية تربوية تجمع إحدى وظائف العملية الإدارية وأهم عناصرها الرقابة الإدارية والأداء الإداري واحد من أهم السلوكيات التربوية ألا وهي الإبداع الإداري، ولقد وسعت الدراسة الحالية لتوضيح طبيعة العلاقة الرابطة مابين عملية الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ضوء عمل الباحثة في أكبر مؤسسة حجماً تعتبر على المستوى الوطني ألا وهي وزارة التربية والتعليم نظراً لأهميتها، حيث تُعد من أهم المؤسسات تأثيراً، وتضم عدداً كبيراً من العاملين، كان لا بد من تسليط الضوء على دور الرقابة الإدارية في تطوير العمل الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري، وعندما تحقق وزارة التربية والتعليم أهدافها المخطط لها أثراً ينعكس على الدولة بأكملها، تحتاج الوزارة إلى أسس ومرتكزات تعتمد عليها في العملية الإدارية والتي تتمثل من خلال قياس النتائج والأداء لجميع العمليات والأنشطة والتعليمات التي تتم من خلال مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات الشمالية.

ويُعد قسم المتابعة والرقابة من أهم الأقسام الإدارية، والتي تحتوي على مجموعة من المهام الإدارية، من أبرزها التأكد من تنفيذ ما خطط له بدقة نحو تحقيق الأهداف والاتجاه الصحيح في السير نحو تطبيقها وتنفيذها، وبالتالي ترتبط الرقابة ببقية الوظائف الإدارية الأخرى بحيث يؤثران في الرقابة ويتأثران بها، وتخصيص فروع لها في جميع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، تسعى جميعها نحو تحسين وتطوير دور العاملين فيها من خلال المتابعة المستمرة وخاصة مديري المدارس لما لهم دور أساسي وفعال في العملية التربوية. فالمدير الناجح يقود مدرسته بطريقة ناجحة ذات مخرجات تخدم المجتمع والبيئة المدرسية، يتعرض مديري إلى عوامل ومهام تؤثر على أدائهم،



وبالتالي تحاول هذه الدراسة معرفة إحدى هذه العوامل وهي الرقابة الإدارية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية بشكل خاص. لدراسة مهام الرقابة الإدارية في متابعة مديري والمدارس و التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس والارتقاء به إلى الأفضل.

وسعت الباحثة إلى معرفة تقدير أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، كون الإبداع أصبح متطلباً حديثاً للتطور الإداري والمؤثر على كينونة المدرسة. وقد أشارت دراسة ياسين (2014) إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، وترى شكري في دراستها (2016)، إلى ضرورة تطبيق التعليمات الرقابة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم لمنع الخلل الإداري الذي يؤثر سلباً على المدرسة وانجازاتها وبالتالي على الأداء الوظيفي بشكل خاص، ودراسة الجزائر (2021) ضرورة تدريب المديرين والقيادات على الإبداع الإداري، ولقد اختارت الباحثة موضوع دراستها بناء على الأسباب المتعلقة بأهمية موضوع الرقابة الإدارية بشكل عام ولما له دور في تطوير أداء أية منظمة، وبشكل خاص في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية وتنمية قدراتهم البشرية والمالية، بالإضافة إلى عدم وجود (حسب علم الباحثة) الدراسات المنجزة في هذا الموضوع (الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري)، ولأن المدير قائد العملية التعليمية رأت الباحثة أنه من الأهمية بمكان دراسة موضوع الرقابة الإدارية في تطوير أدائهم الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى المديرين دون غيرهم، وايضاً الأهمية المتوقعة لمخرجات الدراسة والتي تؤدي إلى تطوير عمل مديري المدارس الحكومية على الساحة المحلية الفلسطينية.

وبناءً على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول :** ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

**السؤال الثاني :** ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

**السؤال الثالث :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، ونوع المدرسة)؟

**السؤال الرابع :** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تعزى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية، ونوع المدرسة)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباط (تفاعل) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

**الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير المديرية.

**الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى لمتغير نوع المدرسة.

**الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد علاقة ارتباط (تفاعل) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

#### **4.1 أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهه نظرهم في المحافظات الشمالية.

2. التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهه نظرهم في المحافظات الشمالية.

3. التعرف إلى دور كل من متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، المديرية، ونوع المدرسة) في استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية.

4. التعرف إلى دور كل من متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، المديرية، ونوع المدرسة) في استجابات مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية حول درجة الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية .

5. الكشف عن وجود علاقة ارتباط (تفاعل) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

### 5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

#### 1.5.1 الأهمية النظرية

تهتم الدراسة في معرفة دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وبالإبداع الإداري، على اعتبار أن الرقابة الإدارية عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع والمخطط له وحسب الأهداف المرسومة الذي تعتبر جوهر العملية الرقابية لقياس الأداء لمطابقته بالأداء المتوقع، كما ستبرز أهميتها بكونها تتناول مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية كمجتمع دراسة، يعطي فرصة كبيرة لإمكانية تطبيق النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، وما سيكون لذلك من نتائج عملية على تطوير الحالة الإدارية في المدارس.

#### 2.5.1 الأهمية التطبيقية

تقوم الدراسة بتسليط الضوء على العلاقة بين الرقابة الإدارية وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية. كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة قد تسهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وصفية حول مستوى الرقابة الإدارية وعلاقته بتطوير الأداء الإداري

والإبداع الإداري تساعد الرقابة الإدارية بالتعامل بمهنية مع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية وتقديم الخدمات الإدارية لهم، والتشجيع على إجراء مزيد من الدراسات حول طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة ستسهم في توضيح العلاقة ما بين الرقابة الإدارية والأداء الإداري والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية وتظهر الفئات التي تفيد منها: وزارة التربية والتعليم من خلال تعزيز الرقابة الإدارية بصورة إيجابية فعالة وإجراء دراسات تطبيقية حول الرقابة والأداء والإبداع الإداري، ولمديري المدارس وتوضح الدراسة لهم مستوى الرقابة الإدارية ودورها في التطوير الإداري وتعطي فرصة لهم لتقديم اقتراحات حول الرقابة الإدارية المتبعة في مدارسهم وتعزيز الإبداع الإداري.

## 6.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

أجريت الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (6) مديريات، والمتمثلة في (مديريات الشمال: مديرية جنوب نابلس، مديرية قلقيلية، مديريات الوسط: مديرية رام الله والبيرة، مديرية سلفيت، مديريات الجنوب: مديرية شمال الخليل، ومديرية بيت لحم).

2. **الحدود البشرية:** اقتصر على عينة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

(2021/2022م).

4. **المحددات الموضوعية "المفاهيمية":** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة

في الدراسة.

5. **الحدود الإجرائية:** تحددت بالأداة المستخدمة، وهي: مقياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية، ومقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، ودرجة صدقه وثباته، والمعالجات الإحصائية المستخدمة. بالإضافة إلى مقابلة مجموعة من مديري المدارس الحكومية، ومقابلة رؤساء أقسام الرقابة في مديريات التربية والتعليم ضمن الحدود المكانية.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيداً بدلالات صدق وثبات الأداة المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات متشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

### 7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**الرقابة الإدارية:** بأنها عبارة عن "وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح" (ثابت، 2008، 77).

**وتعرف الباحثة الرقابة الإدارية إجرائياً بأنها:** المتابعة الميدانية التي تتم من قبل قسم المتابعة والرقابة في مديريات التربية والتعليم لتتصرف إدارياً لمتابعة أعمال مديري المدارس في المديريات التي تم اختيارها كمحددات مكانية ويتبين دور الرقابة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (مديري المدارس) على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة المعدة لذلك والمتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية.

**الأداء:** عبارة عن مجموعة المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقع من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعية (الطويل، 2015).

**تعرف الباحثة الأداء إجرائياً بأنه:** الطرائق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس وفقاً للأهداف المرسومة في خطط التطوير.

**الأداء الإداري:** عبارة عن الأنشطة والمهام والأعمال التي يمارسها مديري (المدارس) والمخرجات والنتائج التي يحققها في عمله بنجاح من أجل تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم أو المنظمة التي ينتمي إليها بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة وطبيعة الأنظمة الإدارية المحددة للإجراءات العمل (مساد، 2005).

**تعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه:** عبارة عن أعمال واتصالات وقرارات وممارسات علمية وعملية ونظرية يقوم بها المدير للتأثير في سلوك العاملين، ومحصلة تفاعل عوامل كثيرة من أبرزها، المعلومات والمهارات والتدريب والخبرة، ومتطلبات العمل (الوظيفة)، والبيئة المحيطة والتي تتكون من عوامل خارجية وداخلية تؤثر في الأداء الفعال للإداري.

**مدير المدرسة:** "المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات" (وزارة التربية والتعليم، 2014، 11).

**المدارس الحكومية الفلسطينية:** هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً على اختلاف مراحلها التعليمية الأساسية والثانوية (وزارة التربية والتعليم، 2014).

**الإبداع الإداري:** "مجموعة من المهارات الفطرية والمكتسبة التي تمكن الفرد من استغلال كافة الإمكانيات سواء المادية أو البشرية المتاحة وابتكار الأساليب والحلول التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (البشير، 2019: 226).

**وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه:** عملية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متميزة على مستوى مديري المدارس، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل



ومجموعاته من خلال مجموعة من الخصائص العقلية والشخصية والمعرفية التي تتصف بها القيادات التربوية بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل البيئية والعلمية، التي تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية، وسيتم تقدير مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري.

**المحافظات الشمالية:** قسمت السلطة الفلسطينية بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورة ال (19) المنعقدة في الجزائر عام (1988) أراضي الدولة الفلسطينية إدارية إلى (16) محافظة منها (11) بالضفة الغربية، وهي ما أطلقت عليها المحافظات الشمالية وهي: (القدس، ورام الله، وبيت لحم، والخليل، ونابلس، وسلفيت، وقلقيلية، وطولكرم، وطوباس، وجنين، وأريحا والأغوار)". (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018:21).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 تمهيد

##### 2.1.2 الرقابة الإدارية

##### 3.1.2 الإبداع الإداري

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة الإدارية

##### 2.2.2 الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع وتطور الإداري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الحديث بالتفصيل عن متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: الرقابة الإدارية، والإبداع الإداري، والعلاقة بين الرقابة الإدارية وعلاقته بالإبداع الإداري، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تحدثت عن هذين المتغيرين. كما يعرض الفصل عددا من الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأجنبية، مع التعقيب على نتائج تلك الدراسات، والإفادة منها في الدراسة الحالية.

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 تمهيد

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية، تقع في آخر مراحل العمل الإداري وتحتوي على قياس نتائج أعمال العاملين بغض نظر عن مسمياتهم الوظيفية، لتحديد أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقييم لا التصيد، من خلال التأكيد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد نفذت وتحققت كما هو مطلوب، لذلك فإن عملية الرقابة الإدارية ذات صلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى (العجمي، 2013).

وعملية الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، وأن عملية البحث في الرقابة الإدارية بالتحديد أمر قديم، غير أن أهميته وضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات الإدارية فهي لا تقتصر على الإدارة العليا، وإنما تمتد إلى جميع المستويات الإدارية الأخرى، كما أنها ترتبط بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً (بوادنة، 2020).

وأما الدور الذي تمارسه الإدارة فإنها تشكل الحلقة الأقوى في أي عمل مؤسسي لأنها تؤدي مجموعة من الوظائف (التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار)، التي لا يمكن الإستغناء

عنها، وبالتالي فإن أسلوب أو آلية الوظائف الإدارية بحكمة وعقلانية هو جوهر العملية المحتوى، وهذا ينطبق على كل ما تحمله الإدارة من وظائف وأهداف يجب تطبيقها على جميع فروع الإدارة ومجالاتها منها الإدارات المدرسية (الخصاونة، 2011).

ومدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف إلى حد معين من الكفاءة والفعالية، يجب أن يكون لديه من الطموح والدافعية القوية، على استعداد للتكيف مع متطلبات العصر، والعمل على تفجير الطاقات الإبداعية، والإبتكار في العاملين معه، بحيث تصبح المرونة والتجدد والإبداع والإبتكار في المحك الرئيسي الذي من خلاله يمارس العملية التعليمية التربوية داخل مدرسته وتفاعله مع البيئة المحيطة (fridge,2011).

والإبداع من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جيد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المدرسة والعاملين فيها، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لإيجاد أفكار إبداعية حقيقية تنعكس على الأداء (الهويدي، 2004).

ويكمن أساس الإدارة للجهود الإبداعية بأشكال مختلفة تسمى الممارسات الإدارية، الجوانب التطبيقية لعناصر الإدارة أو ممارسات مثل التدريب، نمط الاتصال، المشاركة الحوافز، والتمكين، ودعم الإدارة، تتمحور العلاقة بين الإدارة والإبداع بالعلاقة المتداخلة والعلاقة التنظيمية، المرتبطة مع بعضها في مصير النجاح أو الفشل، لا يمكن أن يتحقق الإبداع في غياب ممارسات إدارية داعمة له ولا يمكن أن تكون الإدارة ناجحة في غياب الإبداع، لذلك تكون العلاقة بينهما أن كل منهما يستخدم الآخر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة، حيث إن الإدارة تستخدم الإبداع لتحقيق الكفاءة وإثبات الذات والتميز، كذلك الإبداع بحاجة إلى استخدام الإدارة وعناصرها لتحقيق النجاح وتطوير الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود، لأن الإبداع دون ممارسات إدارية داعمة يفنى ويزول أو يعيش في شلل وجمود (خصاونة، 2011).

### 3.1.1.2 الرقابة الإدارية

وتُعرف الرقابة الإدارية بأنها عملية تقوم على الموازنة بين المدير ومتطلبات وأهداف المؤسسة التربوية التي ينتمي إليها، وأنها عملية ديناميكية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، وأن من النتائج الإيجابية للرقابة الإدارية تكوين علاقات جيدة وتطويرية في الأداء الإداري بين المدير وإدارات التربية العليا من جهة، والمدير والعاملين معه داخل المدرسة وزملائه من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحقيق الإبداع الإداري.

تهدف وظيفة الرقابة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يمكن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة بالأسلوب الملائم، والتأكيد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له. فالرقابة عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح (ثابت، 2008).

### 4.1.1.2 تعريف الرقابة الإدارية

**الرقابة لغتاً:** تعني المراقبة والملاحظة والحراسة وهي مشتقة من الفعل راقب يعني حرسه ولاحظه، ويتضح من أن كلمة الرقابة وردت في القرآن الكريم مثال ذلك قوله تعالى: "إن الله كان عليكم رقيباً".  
سورة النساء الآية واحد (الجوهري، 2007).

**الرقابة اصطلاحاً:** عرف فايول الرقابة بأنها تنطوي على التحقيق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات، أفراد، وأفعال (عباس، 2012).

ويشير القصص (2018) إلى أن الرقابة وظيفة إدارية وهي الطريقة والوسيلة التي يمكن من خلالها للقيادة الادارية أن تعرف وتحدد بها كل الاهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد، يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة.

بينما عرفها عطوي (2014:65) الرقابة "هي التأكيد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها". في حين أشار عساف ومسودة (2018) بأنها : عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، للكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها والعمل على تذليل تلك المعوقات في أقصر وقت ممكن.

كذلك عرفت بأنها: تنظيم التفاعل بين المؤسسات المختلفة ضمن مجموعة من الضوابط والتعليمات، مراقبة المعلومات واستخدام أساليب السيطرة والقوة الإدارية (peter,2016). أما أنا (Anna,2017) عرفت بأنها عملية الدمج بين التخطيط والتحكم واعداد التقارير، وعنصر أساسي للإدارة لتوجيه أنشطة المؤسسة عن طريق التنسيق بين عملية التخطيط والتنفيذ. ويرى الإداريون المحدثون أن الرقابة الإدارية ذات جانبين، يتعلق الجانب الأول بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة، وتصحيح الاختلافات أو الانحرافات عند حدوثها، أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد أنفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة (العلاق، 2012). لقد تعددت تعاريف الرقابة واختلفت بين الإداريين وعلماء الإدارة والكتاب، حيث عرفها كل منهم من زاوية تخصصه، فمنهم من عرفها من منظور الرقابة على الأداء ومنهم من منظور الرقابة بأنها المحاسبة والمالية، والبعض من منظور إدارة الاعمال، بالرغم من الاختلاف إلا انهم قد اجمعوا على المبادئ العامة للرقابة.

إن التطور العلمي الحديث أدى إلى التوسع والتعمق في مفاهيم الرقابة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكيد من أن النتائج تتفق مع الأهداف الموضوعية وحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي المختلفة من مراجعة الخطط وفحص جميع الأنشطة والبرامج، متابعة التغييرات التي تؤثر على تحقيق أهداف الأنشطة، قياس عناصر الإقتصاد والكفاءة التي قد تؤثر في أداء الحكومة، تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تنفذها أجهزة الحكومة، المساعدة في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية في مختلف المجالات الإجتماعية والإقتصادية والتربوية ( طراونة وعبد الهادي، 2011).

يقدم الدكتور صلاح شنواني تعريفاً أكثر تحديداً، " إن الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكيد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت" (عباس، 2012).

وتلخص الباحثة بعد تحليل التعريفات السابقة، إن هناك تعريفات أخرى كثيرة، إلا أنها وإن اختلفت قليلاً عن بعضها بعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة نجد أنها أجمعت على التعميمات التالية: إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية. الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها. وضع الخطة وتحديدها أهدافها شرطان أساسياً لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونها.

#### 5.1.1.2 النظريات والاتجاهات المختلفة الرقابة الإدارية:

لقد اختلفت النظريات والاتجاهات حول الرقابة الإدارية وتم تناولها من زوايا متعددة، وهي:

النظرية السلبية الكلاسيكية التقليدية: من أنصار هذا الاتجاه هنري فاييل وقولات وهيكرز، حسب إعتقادهم أن الرقابة عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد، من أبرز مفاهيم هذه النظرية القوة، السلطة، والرقابة تتطلق بأن يكون المسؤول على العملية الرقابية أن يستخدم قوته وسلطته على الأفراد لإجبارهم على تنفيذ الأوامر، ليس رغبة في الإنجاز بقدر الأهتمام بتنفيذ قوانين وتعليمات وتطبيقها كما جاءت (إدريس وموسى، 2001).

النظرية السلوكية: من أنصار هذا الفكر قانون بوم، ينظم انصار هذا النظرية إلى الرقابة من جانبها الإنساني حيث يركزون في تعريفهم للرقابة اقتدارها في التأثير على السلوك وتصرفات الأفراد العاملين بنظرة إيجابية تساعد على تنمية وتطوير أدائهم، وتعكس هذه النظرية أهمية العلاقات الانسانية في القيام بالعملية الرقابية كما يبرز دور القيادة والدوافع والإشراف في تحقيق النتائج والاهداف (النيمان، 2003).

النظرية التطبيقية: تسمى بالاتجاه العملي، من أنصار هذه الاتجاه ثري وجورج ويرون إن رقابة تركز على خطوات رئيسية للقيام بعملها من حيث وضع المعايير والمقاييس، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، تصحيح الفروق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة (القبيلات، 2010).

نظرية التوقع عن الأداء: تعتبر نظرية التوقع التي أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد نتيجة للأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب من أهم أفكارها، والتوقع فهو تقدير مماثل للأداء أو احتمالي بقدر تحقيق المنفعة الناتجة عن عمل ما (إدريس وموسى، 2001).

فقد كانت هذه النظرية قريبة من الدراسة التي تقوم الباحثة في دراستها فهي تبين دور الأداء ومساهمته في العمل الإداري للمديرين وتقييم نتائجه، وهذا ما ستحاول الباحثة دراسته من خلال ربطه بالرقابة الإدارية وعلاقة الرقابة والأداء الإداري في الإبداع الإداري.



وترى الباحثة بالرغم من وجود الإختلافات بين الإتجاهات الفكرية الاربع (الكلاسيكية، السلوكية، التطبيقية، توقع الأداء)، ألا إنها لا تتعارض مع بعضها فهي تكمل بعضها بعض، من الممكن التعامل مع العملية الرقابية من ناحية تطبيقية وفق خطوات التي يجب القيام بها، وفي نفس الوقت يمكن التعامل معها من خلال تركيز المسؤول بالرقابة على الجانب الإنساني أثناء قيامه بتلك الخطوات، دون أن يمنع ذلك من استخدام نفوذه وسلطته في تصحيح المسار إذا لزم الامر والتدخل في الوقت المناسب.

#### 6.1.1.2 أهداف الرقابة الإدارية

يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة، يشير علي (2008) إلى أن الرقابة الإدارية تسعى إلى تنفيذ وتحقيق العديد من الأهداف، وهي: تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إمام تام بما يتم من أعمال في مستويات التي تشرف عليها وأن المستويات الادارية الأخرى تصلها معلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية، أيضاً التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة وان الجميع سواسية أمام النظام، وتقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم، معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقييم الأداء لتحقق الأهداف العامة للمنظمات، تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها، اخضاع المؤسسة للنظم واللوائح و القوانين التي تنظم عمل الأفراد.

بالإضافة تعمل الرقابة الإدارية على تأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وخاصة المسائل المالية وفي حدود التصرف فيها لمنع حدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتقاديا لأي إسراف في النفقات لا مبرر لها (ياغي، 2013).

#### 7.1.1.2 أهمية الرقابة الإدارية

الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جداً في التخطيط، وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وأشار عياصرة وبني أحمد ( 2008)، حول أهمية الرقابة الإدارية: إن الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف والوقوف على تنفيذ الخطط وكشف الصعوبات في الوقت المناسب واتخاذ القرارات المناسبة لمنع الأخطاء عند تنفيذ الخطط، كما تسهم الرقابة في تغيير وتعديل الخطط والبرامج من خلال النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر في تطبيق التخطيط، وتعديل الخطط وتحديد الإجراءات لوضع الأمور في طريقها قبل أن تكبر دائرة الانحرافات، الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل تضمن نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات من أهداف اقتصادية وصناعية سواء عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية.

وأشارت سعدي (2019) إلى أن الرقابة تحقق العدالة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون جهدهم لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر إنتاجية سريعة بكلفة قليلة، إن الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل حيث تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن لمدير من متابعة العمال سواء كان أسبوعياً أو شهرياً.

ويضيف ياغي (2013) إلى أهمية الرقابة بأن الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع للانحرافات عن طريق الجودة في الانتاج بأقل تكلفة، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية

الانتاجية، تشجيع المسؤول عن تحسين الأداء، والتنسيق بين المجموعة الواحدة التي تقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سريع وسليم بالتالي لكشف عن مواطن الضياع، من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

ويذكر دودين (2019) أن الرقابة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية لما لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنجاز أعمالها بكل تكامل وتناسق، وتوازن، وأقل تكلفة، ضمن الوقت المحدد.

تستنتج الباحثة أن الرقابة الإدارية، تهدف إلى تحقيق العديد من أهداف المؤسسات، والتي منها التعليمية، حيث إن تطبيقها في المدارس، يمكن الإدارة الرقابية في مديريات التربية والتعليم، من تطوير الأداء الإداري وتحسين من مديري المدارس وتصحيح الأخطاء، ومعرفة مستوى العمل ينعكس بالتالي على الارتقاء بالمدرسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها، فالهدف من الرقابة الإدارية، هو تطوير أدائهم نحو الإبداع والتميز، النهوض بالمدارس التي تعاني من ترهل وضعف إداري، وفشل واضح في مخرجاتها.

#### 8.1.1.2 خصائص الرقابة الإدارية

عملية الرقابة هي البداية والنهاية للوظائف الإدارية، فهي عملية تحتوي العديد من الخصائص التي أشار إليها طراونة وعبد الهادي (2011) منها: الرقابة الإدارية هي نشاط ووظيفة وعملية تهدف إلى توضيح الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استنادا إلى الأهداف الموضوعية، كما أنها عملية إدارية تمارسها المستويات الإدارية الثلاثة وبنسب تختلف من مستوى لآخر، بإضافة إلى أنها عملية تساعد على إعطاء التغذية العكسية للأهداف وتساعد في تقييم العاملين والمديرين في الوقت نفسه من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها، ومن ناحية المتابعة والتنفيذ للخطط الموضوعية مسبقا ومعرفة أسباب

الانحراف أو الخطأ، وايضاً عملية إدارية تسهل عملية تقديم الحلول والمقترحات لأصحاب القرار بعد تحديد لأسباب وتحليلها.

ويضيف بيرس (Byers,2015) أن الرقابة تعد ظاهرة ديناميكية انعكاسية وليست وظيفة من وظائف الإدارة فقط إذ تشمل اطرافاً متعددة ونتاجاً هو التأثير على السلوك، تعمل على الكشف على النواحي الإبداعية، ورفع المستوى الأداء في إنجاز الممارسات الإدارية.

### أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، يمكن التعرف إليها حسب المعيار المستخدم في تصنيفها مثلاً حسب معيار الزمن، الكمية، النوعية، التكلفة والشمولية، وهي معايير شائعة ومعروفة.

### الرقابة من حيث توقيت حدوثها

يشير عباس (2012) على أساس هذه المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه.

2- الرقابة المتزامنة: مراقبة سير العمل أولاً بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فتقيس الأداء الحالي وتقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً لمنع تفاقم حجم الخسارة.

### الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية (مستويات الرقابة الإدارية).

يصنف عساف ومسودة (2018) الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد: يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة

واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها للمهام وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

3- الرقابة الرئاسية: وهي التي يمارسها المسؤول على مرؤسيه في الهرم الإداري، تشمل جميع

المستويات العليا والوسطى والدنيا.

### الرقابة من حيث مصدرها

أشار محمد والعبودي (2015) أنه يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة داخلية وأخرى

خارجية:

1- الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد

العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

2- رقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة،

وتكون تبعيتها في الغالب للدولة، مثل ديوان الخدمة المدنية يراقب عملية التوظيف وتحديد

الدرجات الوظيفية والترقيات وإنهاء الخدمة، أيضا ديوان الرقابة.

### الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

1- الرقابة الإيجابية: تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها

بشكل أكثر في المستقبل، والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المتوقعة حدوثها، وتعد هذه الرقابة

إحدى طرق حفز العاملين، والارتقاء بالمؤسسة (عبدالهادي وطرانة، 2011).

2- الرقابة السلبية: الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها

والعمل على تصحيحها واتخاذ الاجراءات لمنع تكرار حدوثها، ومعاقبة مرتكبي الانحرافات

والأخطاء (ياغي، 2013).

## الرقابة من حيث تنظيمها

ويشير النقشبندي (2019)، والحيالي (2015) إلى الرقابة الوقائية من حيث التنظيم تقسم إلى:

- 1- رقابة مفاجئة: الرقابة الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.
- 2- الرقابة الدورية: التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أكثر كل أسبوع أو كل شهر، وقد يوضع جدول زمني على أساس ربع أو نصف سنوي، ويكون الهدف منها الوقاية أكثر من المعالجة.
- 3- الرقابة المستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، وتنتسم بالديمومة والاستمرارية.

ويضيف أبو القحف (2002) إلى أنواع الرقابة السابقة بنوع يقوم على أساس توقيت القيام

**بالرقابة:** هناك ثلاثة أنواع للرقابة وهي:

- 1- الرقابة السابقة: يهتم بالتحقيق من توفير جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء بالتنفيذ، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي وبين الأداء المتوقع، تعمل على التنبؤ والاستعداد وإيجاد الحلول المناسبة، لذلك تساعد الرقابة على مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن.
- 2- الرقابة الجارية: رقابة انيه مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار في موقع المعيار في موقع العمل ويهيا في الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

3- الرقابة اللاحقة: يطبق هذا النوع من الرقابة بعد تنفيذ الأنشطة وبالتالي التركيز على الأداء

الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة

بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية سلفاً.

لاحظت الباحثة مما سبق أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب أن الرقابة المتزامنة

هي الرقابة انية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة، وأن تطبيق كل من الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة

والرقابة المتزامنة بصورة جماعية، أي تنفيذها كلها ويتسلسل حسب توقيت كل واحدة، يؤدي بالمؤسسة

التعليمية للوصول إلى الأهداف الموضوعية والمخطط له، بالتالي تساعد على تحسين عمل المؤسسات

بشكل عام والمؤسسات التربوية والمدارس بشكل خاص.

كما أضاف الفاعوري (2008) أيضاً لأنواع الرقابة الإدارية حسب نوع وسائل جمع المعلومات

**والحقائق إلى:**

1. الرقابة على الوثائق والسجلات والملفات والمستندات

يكون النشاط الرقابي هنا على الوثائق والسجلات الموجودة في المنظمة للثبوت من صحة هذه

المستندات، لهذا تشكل الوثائق والمستندات والسجلات وسيلة أخرى من وسائل الرقابة الإدارية،

فعن طريق مراقبتها يمكن للرقابة التوصل إلى معرفة سير العمل داخل المنظمة، وتطبق هذه

الوسيلة الرقابية في المنظمات الكبيرة، لأن هذا النوع من الرقابة قادر على التأكيد من أن

التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للتعليمات والقوانين المعمول بها والمخططة أصلاً لتحقيق

الأهداف.

2. الرقابة على سلوك العاملين وأدائهم للعمل

يعتمد هذا النوع من الرقابة على الملاحظة الشخصية لسلوك العاملين وأدائهم للعمل، وتعتبر

الملاحظة الشخصية من أحسن الوسائل لجمع المعلومات عن سلوك العاملين وأدائهم، إذ يقوم

المسؤول عن المراقبة بنفسه بمشاهدة ما يجري في ظروف طبيعية تماماً مما يزيد في دقة المعلومات التي يحصل عليها عن طريق الملاحظة الشخصية، وهناك أدوات يمكن استخدامها للحصول على صورة واقعية لسلوك العاملين مثل: أدوات التسجيل والأشرطة.

وبعد اطلاع الباحثة على الكتب الرسمية الموجهة من قبل رؤساء أقسام الرقابة والمتابعة الميدانية في مديريات التربية والتعليم المحافظات الشمالية الموجهة إلى مديري المدارس ضمن الحدود المكانية للدراسة، وجدت انها تركز أولاً حول سجلات والملفات الإدارية من دفاتر الدوام والمغادرة، وسجل إجازة العاملين، سجل غياب الطلبة المدرسي، سجل المراسلات الداخلية، البطاقات التراكمية، سجل تنظيم قبول وتسجيل الطلاب الجدد والمتفوقين، الخطة السنوية، سجل الصادر والوارد، ملف اللجان المدرسية، تقارير الدوام ، ملف تسرب الطلبة وغيرها العديد من المهام المطلوبة، ثانياً سجلات وملفات لوازيم وكتب مثل سجل اللوازم المخصصة، وسجل اللوازم المستهلكة، دفاتر مستندات الإدخال والإخراج، سجل الكتب وقوائم الإتلاف ومستندات الإخراج.

#### 9.1.1.2 الحاجة إلى الرقابة الإدارية

هناك حاجة ماسة للرقابة الإدارية وهذه الحاجة لا تقتصر على المنظمات العامة دون الخاصة أو الكبيرة دون الصغيرة وأن هذه الحاجة تبرز من العوامل التالية: عملية تسهم في اتساع نشاط المنظمات العامة والخاصة وزيادة حجمها وتنوع وتعقد أعمالها وازدياد عدد موظفيها بفرض عليها الاعتماد على الرقابة الإدارية من خلال الأدوات والأساليب المتنوعة، استخدامها يحقق الوفرة المادي ويحد من الإسراف غير المبرر، كما تعمل الرقابة الإدارية على رفع مستوى وكفاءة وفاعلية الأنشطة الفنية وغيرها في جميع القطاعات. إضافة إلى أنها عملية ترشيد علمية لأصحاب القرار من خلال دورة العمل الكاملة والتي تبدأ من التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق (طراونة وعبد الهادي، 2011).



## 10.1.1.2 وسائل الرقابة الإدارية

الملاحظة الشخصية: يستطيع المدير مراقبة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها الآخرون أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة، وما يجري فعليا في موقع العمل. يمكن ممارستها داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ولكن في المنظمات الكبيرة تحتاج إلى تكلفة مالية عالية (حسين، 2016).

الإشراف والمتابعة: ملاحظة جهود العاملين بهدف توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو المكتوبة في القيام بالعمل على النحو المطلوب (ريمة: 2013).

الشكاوى والتظلم: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوي نوعان: شكاوى استرجاعية وهي الشكاوى التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي. الشكاوى تسلسلية: وهي الشكاوي التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر (عباس، 2012).

التقارير الإدارية: تقدم هذه التقارير عادة بناء على طلب المدير، وقد تتناول جوانب متعددة ومختلفة، وقد تكون إحصائية أو وصفية (عباس، 2012).

الموازنة: ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة (حسين، 2016).

المراجعة الإدارية: تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية، وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والاجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف والأحوال المفاجئة ( الفاعوري، 2008).

السجلات والمتابعة الداخلية: وهي تدوين سير عمل المؤسسة ومن ثم مقارنة مع ما كان مخطط له من الإنجاز (ريمة، 2013).

## 11.1.1.2 خطوات ومراحل الرقابة

يضيف العامري والغالي (2007) مجموعة من الخطوات والمراحل التي تتم من خلالها الرقابة:

1- تحديد الأهداف والمعايير: إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولا بد من وضع معايير أداء مجالات العمل الرئيسية والتي تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد إلى تحقيقها، وهذه المعايير تعد أمراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى، والمعيار هو رقم محدد كمياً أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكماً لقبول الإنجاز أو رفضه.

2- قياس الأداء الفعلي: إن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعلاً من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم تخطيطه مسبقاً.

3- مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير وأهداف.

4 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: هذه الخطوة الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير.

## 12.1.1.2 مجالات استخدام الرقابة الإدارية

التأكيد على أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فمن الضروري للإمام بمجالات الرقابة وأشار طراونة وعبد الهادي (2011) إلى عدة مجالات للرقابة الإدارية:

الرقابة على الأهداف: لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من نشاطات قائمة في المشروع والتأكد أيضاً بأن هدف المشروع واضحة لجميع العاملين وبحث مدى الحاجة إلى شرحها وتفسيرها.

الرقابة على السياسات: تهدف إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها، إن وجدت، وتصحيح الأخطاء بسرعة أو تعديل السياسات ذاتها إذا اقضى الأمر. الرقابة على التنظيم: بمراقبة الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد لأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للوحدات الاستشارية، التعاون على كافة المستويات الإدارية.

الرقابة على الموارد البشرية: وتركز على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائف، وتدريبهم وتقييم أدائهم.

الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية دقيقة وملائمة من ناحية الوقت كذلك التأكد من المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات.

الرقابة على العلاقات العامة: سواء كانت هذه العلاقات مع الجمهور أو الصناعية أو مع الاتحادات أو النقابات وغيرهم.

الرقابة على الإجراءات: تهدف إلى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ومدى الحاجة إلى تعديل هذه الاجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال والمهام.

### 13.1.1.2 معوقات نجاح الرقابة والإدارية

تعاني الرقابة الإدارية في منظمات عديدة من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة أشار لها عقيلي (2013) من أهمها: الرقابة الزائدة بمعنى يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها. أيضا التركيز في غير محله، تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جداً بما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة. وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات، يشعر العاملون أحيانا بان المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفسه الوقت

قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة الدقيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما ترتبط سلباً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية. وأيضاً عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية. بالإضافة عدم الحيادية، قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

#### 14.1.1.2 دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري للمديرين:

ترتبط عملية تقييم الأداء بالرقابة ارتباطاً وثيقاً فتقييم الأداء يعتبر جزء من نظام الرقابة و إذا كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييم الأداء يستهدف دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تصاحب إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو المنظمة بوجه عام، وأن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها، فتقييم الأداء يساعد في تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها في مختلف المستويات الإدارية، كما أن نظام الرقابة الجيد لابد وأن يحتوي على نظام جيد لتقييم الأداء (إدريس، 2005).

وعرفت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان (2009) تطوير الأداء المدرسي بأنه: الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات عملية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات التعلم والتعليم والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل من مجالات تحديد نقاط القوة وألويات التطوير وبناء الخطة التطويرية للمدرسة التوفير الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف.

وقد عرف مشهور (2015) التطوير: عبارة عن استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وإتاحة إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل

الجماعي وتماسكه. والتطوير الإداري بأنه إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة.

ويرى مشهور (2015) بأنه من الضروري والأهمية عرض أهداف التطوير الإداري والتي تتمثل بتطوير الموارد البشرية من مديري وإداريين وفنيين وعاملين، وتطوير الأعمال والأشغال، وإعداد الوصف الوظيفي بهدف توفير تطوير الرقابة الإدارية، وفحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة، وتطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة، وتطوير الأنظمة والقوانين والتعليمات، وتطوير العلاقات الإنسانية، تطوير الأهداف الإدارية، التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية، وتطوير الأساليب الإشرافية.

أشار الشلبي (2011) إلى خصائص معدلات الأداء الإداري للإدارة المدرسية أنه يمكن تحديد معدلات القياس والتي لا بد من اعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم توفيرها لأداء القائمين على شؤون الإدارة المدرسية منها: التوافق الاستراتيجي، مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجود بين أداء الوظيفة واستراتيجية المؤسسة التعليمية وغاياتها وثقافتها. أيضا الصدق ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه. والثبات مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه، أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين المختلفين لنفس البيانات التي تجميعها. والقبول من أهم الخصائص التي يجب ان تتصف فيها معدلات الأداء القبول العام من قبل المديرين واستخدامها ويعتبر القبول خاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء. بالإضافة الخصوصية تعطي معدلات الأداء لدرجة محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم، وكيف يمكنهم مواجهة التوقعات والخصوصية مهمة لكل من الأهداف والاستراتيجية التطويرية للإدارة الأداء.

في حين يرى المساعيد (2006) أن نظام تطوير الأداء المدرسي يهدف إلى تحقيق: تحسين مخرجات التعليم، تنمية المدرسة كمنظمة قائمة بأدوارها في المجتمع، ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين في المدرسة، وتفعيل دور المعلمين المتميزين كمشرفيين مقيمين بالمدرسة، والعمل التعاوني وتنمية روح العمل فريق لدى المعلمين، وتشخيص مستويات الأداء الحالية في المدرسة من أجل تطويرها، تمكين المدرسة الاستفادة من إمكانياتها المادية والبشرية، وتخطيط وتدريب وتصميم في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين في المدارس.

#### 1.14.1.1.2 العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

تتأثر العملية التعليمية بالواقع البيئي المحيط بها، والواقع الاجتماعي الذي تعيش معه، لذا يتوقف نجاح الإدارة المدرسية على عوامل عديدة: العوامل المادية، والبشرية والتي يجب على الرقابة الإدارية مراعاتها كما يراها نشوان (2000):

العوامل المادية: تتأثر العملية التربوية بكافة مستوياتها بالظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، وتتمثل الامور المادية بعوامل تتعلق بالمدرسة، وتتمثل في المباني المدرسية ومرافقها كالمختبرات، المكتبات، الملاعب، حدائق ساحات، بأضافة عوامل أخرى تتعلق بالحوافز المادية وتتمثل بالإجور والترقيات والعلاوات السنوية والمكافئات، بحيث تعتبر المدرسة من أهم مدخلات النظام التعليمي التي دونها لا يمكن أن تتم عمليات التعليم.

العوامل التشريعية: من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات، لتصبح عملية التطوير منسجمة مع القوانين والأنظمة. الجانب التنظيمي: يعتبر من أهم الجوانب الداعمة لجهود تطوير الاداري، حيث إن هذا الجانب يركز على تطوير المنظمة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من إيجاد بيئة للمدرسة تسمح بالابتكار والتطوير.

الجانب البشري: يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية والتي لها من دور كبير في تحديد الكفاءة وفعالية الجهاز الإداري.

#### 2.14.1.1.2 مجالات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس:

يعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة في اتجاه تحقيق الأهداف المتوقعة والمنشودة في إطار القوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، يحاول تطوير العمليات والمخرجات المدرسية في إطار الفكر الإداري الصادر من الوزارة والمديريات، هم مجالات التطوير الإداري:

التخطيط: لا يخفى على أحد أهمية التخطيط في العمل المدرسي الذي يتميز بتعدد أهدافه وتنوع أنشطته ومجالاته فالنجاح لأي إدارة مدرسية تتمثل بقدرتها على التخطيط في ضوء السياسات التعليمية المرسومة من قبل الوزارة، فالتخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية. يعرف التخطيط بأنه أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه؛ حتى يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية، والتخطيط يعتبر بحث دقيق ومدروس بغرض وضع الخطة وتحديد التتابع والتسلسل المنظم للتصرفات التي يتوقع تحقيقها (العجمي، 2013).

في حين يعرف التخطيط التربوي: بأنه عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقا لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصر استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية أكثر فاعلية فلاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة (البوهي، 2013).

ترى الباحثة من خلال المفهوم التربوي للتخطيط بأنه يهتم بالعنصر الزمني والمكاني، وتحليل لجميع المعلومات المادية والبشرية، واستثمار للإمكانيات المتاحة، وعمليات متفاعلة وفق الأسلوب العلمي المنظم، وضرورة التخطيط بالعملية التربوية.

وأشار عميرة (2002) لأهمية التخطيط الدراسي في تطوير الأداء الإداري للمديرين حيث يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى، وتعد القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها المدير، وتنظيم الإمكانيات المتوفرة توفير المناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها، يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة علمية، وتوفير الإمكانيات اللازمة للعمل، وتحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعية.

التنظيم المدرسي: يعتبر التنظيم إحدى مهام مدير المدرسة الرئيسية، بحيث يسهم في التنظيم على توفير الانسجام والتوافق بين المدخلات البشرية والمادية الخاصة في مدرسته، وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية للمدرسة بكفاءة عالية.

ويضيف البوهي (2013) أن التنظيم يحدد العمل المطلوب أداءه من كل فرد في المدرسة، وتحديد العلاقات بين أعضاء الأفراد داخل المدرسة، وتكوين جهود أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المدرسة، بذلك يعد التنظيم العملية التي ترسم للعمل مساره وفقاً لمستوياته ونوعياته وتوفير ما يلزم من القوى المدربة على العمل المنتج أو أنه نظام للتعاون والرغبة في العمل لتحقيق هدف مشترك.

يعرف التنظيم: الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد ما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك (زويلف، 2003).



وترى المهدي (2006) أهمية التنظيم المدرسي من خلال بيان الأدوار التي يقوم بها من حيث تحديد المسؤوليات والاختصاصات لتعريف كل فرد في المدرسة بالواجبات المطلوبة منه والسلطة الممنوحة له، تحديد شكل الإطار العام والاتصال داخل المدرسة بالتالي تزداد كفاءة العمل ويقلل من ضياع الوقت، تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية، تحقيق الإبداع والابتكار، وتنسيق بين الجهود المختلفة الفردية والجماعية للتقليل من احتمال التعارض، إضافة إلى القدرة على التعامل مع الموارد البشرية المختلفة.

التوجيه: أيضا تعد وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة والرئيسية التي يقوم بها مديرو المدارس، فيتولى توجيه العاملين معه من معلمين و طلاب وإداريين، وتوضح أهمية وظيفة التوجيه في أنها تعطي الفرصة لجميع أفراد المدرسة التعبير عن آرائهم، وتعزيز العلاقات الإنسانية من خلال رفع الروح المعنوية بينهم وبين من يواجههم من جانب الإدارة المدرسة.

يعد التوجيه في المدارس عملية ووظيفة تعاونية لمساعدة الطلاب على تحقيق أهداف التربية، فوظيفة التوجيه من وجهة نظر هذه هي المساعدة والتي تقدم إلى الطلاب في اختيار نوع الدراسة الملائمة والتكيف معها والتغلب على الصعوبات (سيد، 2008).

يعرف التوجيه كوظيفة إدارية: عملية إرشاد المرؤوسين للعمل من جانب الإدارة، فالتوجيه كوظيفة إدارية طبقا لواجهة النظر هذه هو إرشاد المرؤوسين إلى أسلوب الأداء الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من مدير المدرسة (سيد، 2008).

ويرى إبراهيم (2006) أهمية وظيفة التوجيه في الإدارة في كونها تسهم في تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرون، فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم، تنمية روح القيادة في نفوس الأفراد والعاملين في المدرسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالخبرات التي تقدم لكل من الطلاب والمعلمين، والاهتمام بالبيئة المحيطة.

القيادة: أضافت بعض الدراسات القيادة كوظيفة إدارية بعد التخطيط والتنظيم، بحيث تتجاوز كونها سمات خاصة بالمدير إلى عملية تفاعلية بين عدد من العوامل منها القائد والمرؤوسين، والمواقف التي تمارس فيها القيادة، وهي تهتم بالإشراف على العاملين وتوجيههم ومعرفة احتياجاتهم وتحفيزهم للعمل والتطوير من أدائهم (زاهر، 2005).

وتعرف القيادة: بعملية التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى السلطة الرسمية، فالقيادة تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة وبنى احمد، 2006).

ولذلك وضعت وزارة التربية والتعليم في فلسطين (2009)، سمات القائد في العملية التعليمية والتربوية من أبرزها الاهتمام عالٍ ومتوازن بكل إنجازات العمل ورضا العاملين، وتطويع نمط القيادة للموقف الذي يعايشه القائد، تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق، بالإضافة إلى توظيف مهارات الاتصال، وتهيئة العاملين ووجود رؤية مستقبلية، ونقل التوقعات للمرؤوسين، والمصادقية وزرع الثقة، والمشاركة في صنع القرار.

الرقابة: تعد الرقابة من الضروريات المهمة في العمل الإداري للوقوف على سير ومستوى العمل، ونقاط القوة وتشجيعها، ونقاط الضعف في الأداء التنفيذي والعمل على تصحيحها، ومقارنة مع الخطط الموضوعة سابقاً.

ويرى حجي (2005) أن الرقابة تعتمد على العمليات الإدارية الأخرى وتدعيمها، فإذا كانت عمليتا التخطيط والتنظيم تختصان بوضع الأهداف وتنظيم العمل فإن تأكيد سير التنفيذ في الإطار السليم يظل أمراً معلقاً من دون أعمال الرقابة، فالهدف الاول للرقابة هو تأكيد النتائج التي تحققت أو تلك التي في طريقها نحو التحقيق مطابقة للأهداف المخططة أو غير مطابقة، الهدف الثاني من الرقابة تقديم معلومات فورية تساهم في مراجعة الأهداف الموضوع، معرفة العقبات التي تعترض الأداء،

تقويم العاملين، إعداد برامج التدريب، والتنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات المدرسية، معرفة احتمالات حدوث الأخطاء قبل وقوعها.

### 3.14.1.1.2 معوقات التطوير الإداري

يوجد بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطور الإداري منها ما يتعلق بتركز السلطات واحتكارها بيد المدير، بالإضافة إلى السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين، يلعب الخجل الإداري دور رئيسي في أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة، تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير، خلل القيم الاجتماعية حيث حلت قيم جمع الثروة محل قيم الأمانة (مشهور، 2015).

ترى الباحثة بالإضافة إلى لمعوقات السابقة للتطور الإداري يوجد معوقات أخرى تتمثل في عدم التدرج في تطبيق الخطط التطويرية، رفض التغيير سواء من قبل الإدارات أو العاملين في حال عدم مشاركتهم، نقص التدريب والتأهيل لدى الإدارات والعاملين، عدم توجيه المديرين ومساعدتهم في اختيار الخبرات التي تساعدهم على نمو الشخصي، عدم مساهمة الرقابة في دراسة المدارس وحل المشاكل وتحقيق الأهداف المشتركة.

### 3.1.2 الإبداع الإداري

بدأت المؤسسات وخاصة التعليمية بالاهتمام بمفهوم الإبداع الإداري، بهدف النهوض والارتقاء بالأداء، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة في وجه التطور والتقدم الحاصل.

### 1.3.1.2 مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع لغتاً: "إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه. وبدعه بدءاً أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة، ونقول فلان بدع في هذا الأمر" (الهويدي، 2007:22).

أما الإبداع فقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد (خير الله، 2015).

وعرف الفاعوري (2008) أن الإبداع الإداري مجموعة من التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والسلوك التنظيمي، واستثمار الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وإيجاد أفكار جديدة كالحلول أو منتجات أو خدمات وأساليب جديدة.

وعرف الدليمي (2013) الإبداع الإداري من الناحية التربوية بأنه قدرة الإدارة التربوية والقائمين عليها على تغيير بيئة العمل وتطويرها وبيئة المدرسة أو المؤسسة التربوية وعلى إضافة وأساليب عمل أكثر انتاجاً وفعلاً للعملية التعليمية، وقدرة الإدارة التربوية على الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف الإبداعية للعاملين في هذه المؤسسة التعليمية.

وعرف داود (2020) الإبداع الإداري بالقدرة على ابتكار الأفكار والأساليب التي تلقي تجاوباً مثالياً من قبل العاملين، وتحفيزهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتكار بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها.

ويعرفه الفهد (81:2020) بالقدرات الإدارية التي يجب أن يتميز بها القائد، التي تساعد على إيجاد أفكار جديدة ومتميزة بهدف حل المشكلات وتطوير العمل الإداري.

في حين يعرفه الغامدي (730:2021) بأنه: مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن المدير من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

وتستنتج الباحثة مما سبق بأن الإبداع الإداري عملية ابتكار لأفكار جديدة فريدة مبدعة من قبل مديري المؤسسات المختلفة بما فيها التعليمية، وتطوير وتحسين في الأساليب المستخدمة في العملية التعليمية على مختلف الأصعدة، واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل مثالي يحقق جودة

عالية لمخرجات المؤسسة التعليمية وبالتالي القدرة على مواكبة التحديات والتطورات السريعة بما ينعكس بالتميز والاستمرار.

### 2.3.1.2 أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي يسهم الإبداع في توفيرها داخل التنظيمات المختلفة من خلال القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية، وبالإضافة إلى تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج لإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتساهم في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحدث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة، من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة والتغير، وتقادي الأزمات (السرور، 2020).

ومن ناحية أخرى أشار الجيزان (2002) أن الإبداع الإداري يسهم في تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال عمليات العصف الذهني، كما أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع المعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المستوى، أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية، وأن الإبداع الإداري يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات. ويذكر المالكي (2019) أن القائد التربوي المبدع عامل رئيس النجاح المنظمة، وهذا الإبداع من خلاله نستطيع أن نواكب ركب الحضارة وأن يكون لنا موقع في الحضارة البشرية، بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو المعلم الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

وتتضح أهمية الإبداع الإداري كما أشار لها مصطفى (2020) بالقدرة على مواجهة المتغيرات البيئية بتقديم كل ما هو جديد، وهذا يدعم استقرار المنظمة، وجود مناخ جاذب للإبداع بالمنظمة

يساعد على تطوير الخدمات وتحسينها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل عن طريق تطبيق أساليب علمية حديثة. وتنمية القدرات الفكرية والعقلية بتنمية الإبداع والابتكار لديهم، وأيضاً التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها.

### 3.3.1.2 خصائص الإبداع الإداري

يحدد الغامدي (2021) خصائص الإبداع الإداري بأنه يعمل على إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ، واكتشاف طرق إبداعية ومدخل للتغيير نحو الأفضل، وقدرة المنظمة على تبني الأفكار والأستفادة منها واستخدامها استخداماً ناجحاً، ووجود الإداري المتميز المبدع الذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي، وإمكان إدارة الإبداع وتنميته سواء من خلال توفير المناخ الملائم للإبداع.

يأخذ الإبداع أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة، ويضيف خيرالله (2015) خصائص الإبداع الإداري، فيما يلي:

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة أو المنظمة وتطويرها.
3. الإبداع التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفسه المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.

#### 4.3.1.2 المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة تقوم على جملة مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها

معاً وتشكل بحق مبادئ ينطلق منها الإبداع الإداري (السكران، 2011):

العمل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية لدى

الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون من أهمها الطلاقة، المرونة، والأصالة، والقدرة على

التنبؤ، والاحساس بالمشكلة، والقدرة على المثابرة وتحمل الضغط.

العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل

المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية

ومعتقداتهم إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع

الإداري.

العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري الحاجة

إلى الانجاز، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى تحقيق الذات وهي رغبة العاملين في إنجاز

الأعمال التي تكون نابعة من داخلهم.

#### 5.3.1.2 مراحل الإبداع الإداري ومستوياته

الإبداع الإداري عملية إنسانية تشاركية تمر بمراحل وخطوات يمكن إيجازها بالنقاط التالية كما ورد

في الحريري (2019):

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع حتى لا يكون فجوة كبيرة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي،

وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة.

2- مرحلة المبادرة: بطرح الأفكار الإبداعية وتشمل الاقتراحات الإبداعية للآخرين والعمل على

احتضانها الذين يمثلون جماعة العمل بالتالي حل المشكلة وتحسين الوضع الراهن.

3- مرحلة التطبيق: ويتم فيها تبني وتوظيف الافكار الإبداعية.

4- مرحلة الثبات: التي يصبح فيها العمل الإداري أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة،

حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

ويستنتج مما سبق أن عملية الإبداع الإداري تمر بمراحل مختلفة ولا بد أن يكون هناك موضوع أو مشكلة تشكل محور اهتمام الشخص المبدع، وجود معطيات وبيانات ومعلومات المرحلة التفكير والخروج بالأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال تطبيقها وتنفيذها بالطرق المناسبة.

تتعد مستويات الإبداع الإداري بتعدد أهميتها، وقد اختلف الباحثون حول تقسيم مستويات الإبداع الإداري، إلا أن أشهر تلك التقسيمات وأكثرها شيوعاً وانتشاراً هو ما ذكره السكارنة (2011):-

1. الإبداع الفردي: الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد من خلال خصائص فطرية وموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات.

2. الإبداع الجماعي: ابتكار فرص جديدة في محيط الجماعة، وهو إبداع يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينهما لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

3. الإبداع التنظيمي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل.

### 5.3.1.2 عناصر الإبداع الإداري والمتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري بعناصره الأساسية (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل والمخاطر) من الداعمين الرئيسيين لأي مؤسسة تعليمية تسعى إلى التميز والرقي في إدارتها وممارستها التعليمية، ولذا تسعى المؤسسة التعليمية إلى وضع الإبداع الإداري في أولويات سياساتها وخططها وبرامجها (النصار، 2017).



وأورد كلاً من السكارنة (2011) وطالب (2019) ومصطفى (2020) عناصر الإبداع الإداري في التالي:-

1. **الإحساس بالمشكلة:** وهي قدرة القائد على استشعار واكتشاف المشكلات المختلفة قبل حدوثها، والقدرة على تصورهما والتنبؤ بها، وتحديد المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية وتحديد الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، ومن أهم عناصر التفكير الإبداعي هو وجود مشكلة أو موضوع يتبناه الشخص، ويجمع عنه المعلومات وحقائق، ويكتشف العلاقات ويربط بين هذه الحقائق.

2. **طلاقة التفكير:** ويقصد بها الخروج بأكثر مقدار ممكن من الأفكار والمفاهيم التي تعني بموضوع معين وخلال فترة زمنية محددة، ويحتاج الإبداع إلى إطلاق عدد كبير من الأفكار، كما أن الطلاقة تنتج عدداً كبيراً من الأفكار والخطط والحلول الفاعلة التي تساعد على إحداث التغييرات الإيجابية وحل المشكلات، والتعامل مع الواقع بوعي، وتمكن قادة المدارس من استكشاف البدائل وإنتاج أفكار جديدة من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية وتحسين الأداء الإداري.

3. **المرونة:** القدرة على تغيير الحالة الذهنية من موقف لآخر، وتشير إلى درجة المرونة التي يغير الفرد موقف ما؛ بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة التي يمر بها، بحيث يسهل على القائد الانتقال بينهما دون مواجهة المشاكل، وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف.

4. **الأصالة:** وهو أن يكون القائد المبدع بالأفكار المطروحة نابعة منه وليست مأخوذة ممن حوله، بحيث تكون جديدة وخلاقة، وذات جودة وأن يغلب عليها طابع الحداثة وعدم الشيع، والابتعاد عن الطرق التقليدية في التفكير والبحث عن الأفكار الأصلية، والقدرة على خلق شيء جديد، وعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده، وتقديمه في أحسن صورة.

5. **المخاطرة** : وتتمثل في جرأة القائد وشجاعته للعمل في ظروف غامضة واتخاذ القرارات دون الخوف من الفشل أو النقد، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها، وتبني أفكار الجديدة وتحمل المسؤوليات دون القلق من النتائج ومن الآثار المترتبة على تنفيذها.

6. **الاحتفاظ بالاتجاه**: وهي إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً.

7. **القدرة على التحليل والربط**: وهي القدرة على تفنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً مهماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري، ونجد أن المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري متعددة وكثيرة، والتي جميعها تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى الإبداع الإداري، فقد أشار عواد (2017) إلى عدد من المتغيرات التنظيمية:

1. **البناء التنظيمي**: لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد الأهداف، وتحديد العمليات لكل نشاط مطلوب، وتحديد الوظائف في كل عملية، وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم جهود وتنسيقها للوصول إلى أهداف متفق عليها.

2. **إجراءات العمل**: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة .

3. **نمط القيادة:** تشكل محورا مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، فالقيادة الحكيمة والواعية لا غنى عنها لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتنسيق الجهود، ومن ثم توجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف الموجهة.
4. **التدريب:** يعد التدريب أداة التنمية في المنظمات، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، ويعتبر التدريب أحد العوامل المهمة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه نحو العولمة.
5. **الحوافز:** وهي إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور الإبداع الإداري واستمراره في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

#### 6.3.1.2 المهارات اللازمة للمدير المبدع

يذكر الدليمي (2013) أن مهارات المبدعين بشكل عام تتجلى بما يأتي: يرفضون القبول بالأمر الواقع، لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية، يرفضون الرتبة في التفكير، يميلون التغيير والتجديد، لا يعرفون الخوف والقلق والتردد عندما يقدمون على أفكارهم، يؤمنون بالمستقبل ويعيشون من أجله، يحسون بالمشكلات، القدرة على الإنتاج، المقدرة على التكيف والمرونة والطلاقة، يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة وغير معروفة.

في حين حدد مريحيل (2013) القدرات الأكثر ارتباطاً من غيرها بالتفكير الإبداعي في خمس مهارات للتفكير الإبداعي لدى المدير المبدع، الأصالة: التقرد في السلوك، والخيال المحدد، والتصرف بطريقة غير تقليدية، الندرة، الملائمة، وهي إحدى القدرات الأساسية في السلوك الإداري الإبداعي. المرونة وهي لتغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة، التنويع في الرؤية، القدرة على الانتقال من فكرة

الأخرى، فالشخص المبدع لا يكون مقيداً للتقاليد أو القيود الاجتماعية، ويتميز بالمرونة ولا يصاب بالإحباط أو العجز، بل في حالة تجدد ورغبة في التغيير. وإيضاً الطلاقة وهي قدرة الفرد على أن يتذكر عددا كبيرا من الافكار والمعلومات والصور الذهنية بسهولة ويسر. والإحساس بالمشكلات وهي قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون. ومواصلة الاتجاه والذي يمتاز الشخص المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقات تتمثل في قدرته على التركيز لفترة طويلة في مجال اهتمامه والتركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد بالرغم من المشتتات والمعوقات.

### 7.3.1.2 السمات الشخصية لمدير المدرسة المبدع

يعتمد نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثية يتمتع بها البعض دون بعض الآخر بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن مدير المدرسة يجب أن تتوفر فيه سمات شخصية وإبداعية واجتماعية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه.

ويرى عطوي (2014) أن سمات شخصية مدير المدرسة تتمثل بأن يؤمن بعمله وأن يكون مؤهلا له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل، ويحسن توزيع الوقت في مجالات عمله العديدة، الدقة والأمانة والنزاهة والاخلاص في العمل، وإيضاً قوة حسنه في مظهره وسلوكه العام ومطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله، الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله والتأني في معالجة المشكلات المتعلقة في المدرسة، بالإضافة إلى العدل والديمقراطية والموضوعية في عمله والقدرة على تفويض السلطة.

### 8.3.1.2 حاجة المدارس للإبداع الإداري

يشير العجلة وبحر (2009) أسباب حاجة المنظمات بشكل عام والمدارس بشكل خاص للإبداع الإداري، في ظل العديد من التحديات والمنافسات، ويمكن ذكر الأسباب المتعلقة بالمدارس بالنقاط التالية:

1. يعد الإبداع عنصراً أساسياً في جميع نشاطات المدرسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها ومن ثم تحسين مخرجاتها.
2. يواجه التعليم أحوالاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
3. تزايد المشكلات الإدارية والمدرسية داخل المدارس يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في مجريات حل المشاكل.
4. وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
5. يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيـار .
6. توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل للحفاظ على التفوق.

### 9.3.1.2 معوقات الإبداع الإداري:

يوجد بعض المشكلات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية في محيط العمل وقد يكون أبرز المشكلات التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري ضعف الانتماء للوظيفة أو الشعور أن العمل الذي يقوم به لا يناسبه، عدم الرغبة بتقديم الطاقات في العمل (الحربي، 2019).

أشار كل من الحارثي (2012) و العنزوي (2009)، و عواد (2017) مجموعة من معوقات الإبداع الإداري والتي تتمثل بالمعوقات التنظيمية: كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد من كالأنظمة والقوانين والتعليمات. المعوقات الشخصية ( الذاتية): وتتكون من العوامل التي

تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة. والمعوقات الإجتماعية والثقافية: كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تقف عائقا أمام الإبداع الفردي. ومعوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية مما يحد من القدرات الإبداعية.

ويوضح خليل وآخرون (2020) أهم المعوقات الأساسية في الإبداع الإداري، وتتمثل فيما يلي:

1. سيطرة وهيمنة القيادات وافتقارهم للمعرفة والمهارة الإدارية والأكاديمية اللازمة لمعظم المناصب

في المؤسسات المعاصرة، مما يجعلهم يكتنون الميول الإبداعية خوفا على مصالحهم واستقرارهم الوظيفي.

2. هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات التربوية؛ مما يجعلهم يتمسكون

بالقانون بوصفه أهم محدد لتقييم كفاءة المرؤوسين، بصرف النظر عن قدرتهم وفعاليتهم الإبداعية.

3. هيمنة النظرة المالية على تقييم الأعمال، والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو

تقليل التكاليف، مما يحول دون تخصيص ميزانية لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك سيزيد من التكاليف ويقلل من الربح.

وترى الباحثة نتيجة لما سبق أن هناك العديد من المعوقات للإبداع الإداري ومنها عدم توفر

الإمكانات المادية، المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، غياب التشجيع وأنظمة

الحوافز، وغياب البرامج التدريبية، عدم توافر الدافعية، وتعدد الأزمات التي تواجه المنظمة دون القدرة على التعامل معها.

10.3.1.2 العلاقة بين الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري لمديري المدارس

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي المتعلق بمشكلة الدراسة الحالية وجدت أن هناك شح وضعف في الدراسات والمصادر التي ترتبط بين الرقابة والإبداع بشكل مباشر، ترى الباحثة يمكن وجود علاقة قوية بين دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، فالرقابة الإدارية تقوم على تحسين ومتابعة مهارات مديري المدارس في تنفيذ المهام الموكلة اليهم، وتحسين معارفهم وقدراتهم، ورفع منسوب الكفاءات التي تؤثر إيجابياً على الإنتاجية في المدرسة، والهدف من الرقابة الإدارية على مديري المدارس هو تطوير أداء المدير بطريقة تخدم العملية التعليمية، فهو يزيد من فرصة تصحيح الأخطاء وتحقيق الأهداف المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم، وفرصة اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية، وبالتالي تطوير أعمال إبداعية، وتطوير ورفع كفاءة العاملين، فضلاً عن التعرف إلى المواهب والقدرات لدى مديري المدارس، فكون المدير غير راض عن العمل الذي يقوم به أو عدم المتابعة الرقابية يؤدي إلى إهمال مهامه ما يسبب تراجع في الأداء، وعليه كلما اكتسب مدير المدرسة العديد من الخبرات والتدريب والمتابعة، زادت قدراته في طرح الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويتم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي طبقة في بيانات مختلفة، مرتبة من الأحدث الى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية

هدفت دراسة الرحالة (2020) التعرف إلى درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الرقابة الادارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة من (150) قائداً تربوياً تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وجرى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم تطوير استباننتين: الأولى لاستخدام نظم المعلومات

الإدارية، والثانية للرقابة الإدارية، وقد تم التحقق من صدق الأدوات وثباتهما، وأظهرت النتائج أن درجتي استخدام نظم المعلومات الإدارية، والرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية كان مرتفعتين، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية ومجالاتها، وبين مستوى الرقابة الإدارية ومجالاتها من وجهة نظرهم، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الرقابة الإدارية في استخدام (البرمجيات، والمستلزمات البشرية، وجودة المعلومات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي الصالح الدراسات العليا، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم وتعزى للجنس، والمؤهل الصالح الدراسات العليا، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم وتعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وطبقت **الصهبية (2019)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تمثل مجتمع الدراسة من كافة مساعدي المديرين في العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (280) مستجيباً، وقد اعتمدت الباحثة على جمع البيانات من خلال الاستبانيتين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج أن درجة مقاومة



التغيير التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأظهرت النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرقابة الإدارية ومقاومة التغيير التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وهدفنا دراسة الودناني (2019) التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية كذلك التعرف على واقع التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية، وأيضا التعرف على مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي هيئة الرقابة، جاءت الدراسة بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في قسم الرقابة الإدارية البالغ عددهم (113) مراقب ومراقبة، في مدينة الرياض، وبلغ حجم عينة الدراسة (99) مراقب ومراقبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، الاستبانة كأداة دراسة لجمع المعلومات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسط (3.77) في اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بتنمية وتطوير مهارات والأساليب الرقابية لدى العاملين في هيئة الرقابة الإدارية، وتفعيل الوسائل التكنولوجية من الحد في التسرب الوظيفي داخل الاجهزة الحكومية.

وجاءت دراسة أبو شرح والأسود (2019) للتعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة (المساءلة الإدارية) تحتوي على (29) فقرة، والتي طبقت الاستبانة على عينة مقدارها (479)

معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية حصلت على وزن نسبي (81.04%) بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق خانينوس وشمال غزة. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في ممارسة المساءلة الادارية، وان تحدد الوزارة آليات واضحة المعالم المساءلة الإدارية لمساعدة المديرين في أداء عملهم.

أجرت الرفاعي (2018) دراسة هدفت إلى تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تعرف إلى واقع عملية الرقابة الإدارية وأهميتها لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية عن طريق توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عينة الدراسة عددها (122) موزعين على (42) مدير تربية، و(40) مديراً إدارياً مالياً، و(40) مديراً فنياً تعليمياً، موزعين على جميع انحاء الأردن ضمن (42) منطقة إدارية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وجرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، أما صدق الأداة فقد جرى التحقق منه عن طريق صدق المحكمين، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: جاء واقع الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة عالية، وكان تقدير حاجة مديريات التربية والتعليم الأردنية للاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء بدرجة كبيرة.

وسعت دراسة العجلوني (2017) التعرف إلى واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي الوظيفي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتكون مجتمع الدراسة من (3800) معلماً ومعلمة، و (165) مديراً ومديرة، وخمسة من رؤساء أقسام في مديرية التربية والتعليم قسبة المفرق، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتكونت من (621) معلماً ومعلمة، و(81) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما طور الباحث الاستبانة تكونت من محورين طبقت على عينة المديرين لقياس الرقابة الإدارية، وطبق المحور الثاني على للاستبانة على عينة المعلمين لقياس التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس مديرية قسبة المفرق، توصلت الدراسة لنتائج: واقع الرقابة الإدارية في مديرية قسبة المفرق من وجهة نظر المديرين جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الرقابة الادارية في مديرية التربية من وجهة نظر مديري المدارس وتعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة في المجال الاداري، وجود علاقة ارتباطية ايجابية عكسية بين مجالات الرقابة الادارية والتراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين مجال المجال الكلي الرقابة الإدارية ومجال التراخي التنظيمي.

وجاءت دراسة سيرجو وادجار (Sergio and Edgre,2017) بهدف التعرف إلى أهمية السلطة الإدارية ودورها في تعزيز العدالة بين مديري المدارس في دولة المكسيك، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات والقياس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وفيما يتعلق بالعينة تم تحديد حجمها وخصائصها من حوالي (17000) مدرسة حكومية صباحية ومسائية، وخلصت الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية دون ضوابط وتعليمات قد يؤدي إلى عدم المساواة وأن السعي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الهيئات العامة يحقق العدالة الاجتماعية.

كما هدفت دراسة شكري (2016) التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديرياتها في محافظات شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (454) مديراً ومديرة، وطبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (229) مديراً ومديرة، وهدفت التعرف إلى المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، وموقع المدرسة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت (استبانة) كأداة الرسالة، والتي واشتملت على (73) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي) المحور الأول الرقابة الادارية على (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات (التنظيمات الإدارية، السجلات الادارية، الحالة العامة لبناء المدرسة، اللجان المدرسية، والاجتماعات، في المقابل اشتمل المحور الثاني على (الأداء الوظيفي) على (31) فقرة، موزعة على أيضا أربعة مجالات لمستوى الاداري والفني والاجتماعي، الشفافية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في شمال الضفة الغربية جاءت مرتفعة، أوصت الباحثة بضرورة متابعة المهام الإدارية والتعليمية من قبل المدير لجميع العاملين في المدرسة، وتؤكد من تطبيق التعليمات الرقابة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم لمنع الخلل الإداري الذي يؤثر سلبا على المدرسة وانجازاتها وبالتالي على الأداء الوظيفي بشكل خاص.

وطبق ياسين (2014) دراسة هدفت لتعرف إلى درجة فعالية الرقابة الإدارية ودرجة تطبيق الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، هدفت تعرف أثر كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة العلمية، موقع المدرسة، موقع مديرية التربية والتعليم) في فاعلية الرقابة الإدارية

وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظات الضفة الغربية، في العام الدراسي (2012\_2013) والبالغ عددهم (14206) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (852) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي الارتباطي)، وقامت الباحثة بإعداد (استبانة)، وقد أظهرت نتائج الرسالة الدرجة الكلية لمجالات فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة، والدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية كبيرة ومرتفعة.

وهدفت دراسة الشريف (2013) التعرف إلى المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، وبتطبيق الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المساءلة لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، واستخدمت الباحثة (الاستبانة) كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (800) موظف إداري، وكانت عينة الدراسة (320) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة \_المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأوصت الباحثة بالابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية والعمل على تطبيق المساءلة الذكية، وتنمية مهارات الإداريين على استخدام أساليب المساءلة الحديثة.

وطبق هيربرت وشردريك (Hebert and Shadreck, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، وبلغ حجم عينة الدراسة من (6) من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزمبابوي، توصلت الدراسة إلى النتائج: ايجاد بيئة مناسبة لضمان الرقابة والمساءلة والجودة في التعليم، من خلال خلق علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في قطاع التربية والتعليم وتوفير الامكانيات المادية، وتطوير النمو المهني للمعلمين، وتشكيل شركات مع القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتمويل.

وهدف دراسة صالح (2011) التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (212) معلماً ومعلمة، منهم (136) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية، و (76) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة. واختيرت العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع المعلمين البالغ عدده (2717) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الثانوية، و (1513) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة، وبنسبة 5%. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتطوير استبانة لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظات العاصمة الأردنية عمان للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار الثاني لمعالجة بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية العامة في محافظات العاصمة عمان الرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظات العاصمة عمان للرقابة الادارية من وجهة نظر المعلمين عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق مديري المدارس

الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى نوع المدرسة (حكومي، خاص) والصالح المدارس الخاصة.

وأجرى أتافيا (Ataphia,2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة من قبل المعلمين في إدارة المدارس الثانوية في اقليم الدلتا في شمال نيجيريا، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت حجم عينة الدراسة (353) معلم ومعلمة يعملون في (31) مدرسة في اقليم الدلتا، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمدارس حول تطبيق المساءلة، من أهم التوصيات: تطوير مرافق البنية التحتية، توفير وسائل ومعدات التدريس المعلمين، توفير بيئة عمل أكثر فعالية، رفع أجور ورواتب المعلمين.

وطبق نورمان (Norman,2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (304) مشارك في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بشكل عشوائي، لاختبار فرضية الدراسة توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة العاملين به، توصلت الباحثة لعدد من التوصيات مستوى شفافية الرئيس وقدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يحترم قراراتهم كمرؤوسين ويقدم المعلومات والدعم لصنع القرارات.

بينما هدفت دراسة لوندا (Lawanda, 2009) إلى التعرف على مدى استخدام مشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفين المدرسين، وتكونت عينة الدراسة من (420) مدير ومديرة، وتم إعداد الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، التي

كانت عبارة عن مقياس المبادئ المساءلة الادارية، توزعت على مجالات التحصيل الدراسي وتطبيق المساءلة الإدارية في المدارس، توصلت الدراسة إلى نتائج أن (59%) من عينة الدراسة لم يمارسون أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية، وأوصت الدراسة تفعيل المشرفيين المدارس بممارسة المساءلة، والقيام بأبحاث حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

كما سعت دراسة بليام (Pulliam,2008) تعرف إلى دور المساءلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة في ولاية تكساس الأمريكية، وتأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (347) مدرسة من مدارس ولاية تكساس، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير سلبي لتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.

واهتمت دراسة المدني (2007) التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتهما، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعدتهم في مديريات التربية والتعليم في المملكة البالغ عددهم (81)، بالتالي أخذ الباحث جميع أفراد لمجتمع عينة الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة في دراسته، قام وحدد الباحث الفروق ذات الدلالة الاحصائية في درجة تطبيق المساءلة من حيث الأداء والانضباط والجوانب الشخصية والتي تعزى لثلاثة متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة والمسمى الوظيفي)، توصلت الدراسة لعدد من النتائج: عدم وجود فروق إحصائية في درجة تطبيق المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية لمتغيرات سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجالات المساءلة التربوية من حيث الاداء والانضباط والجوانب الشخصية، مع بعضها بعض، وتوصل الباحث إلى إيجاد وصف وظيفي شامل لمهام المطلوبة بالأفراد العاملين في مديريات التربية



والتعليم، تطوير العاملين، والعمل على التدرج في اليات تطبيق المساءلة التربوية في مديريات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

## 1.2.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

وأجرت الجزائر (2021) دراسة هدفت إلى لكشف عن درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري، وطبقت الباحثة بتطبيق الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (218) فرداً من القيادات التربوية حسب السلم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، بداية مدير التربية ونائب المدير التعليم ورئيس قسم ورئيس شعبة، وقامت الباحثة باسترداد (201) ويمثل ذلك نسبة (92.10%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة استبانة الريادة الاستراتيجية، واستبانة الإبداع الإداري (كلتاها إعداد الباحثة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى القيادات التربوية تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وتوجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإبداع لدى القيادات التربوية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين نائب مدير التعليم ورئيس القسم لصالح نائب مدير التعليم.

وطبق الغامدي (2021) دراسة هدفت إلى تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية، وقياس فاعليته في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، وصمم الباحث برنامجاً تدريبياً قائماً على القيادة التحويلية، ومقياساً للإبداع الإداري لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائداً للمدارس الثانوية، مقسمين على مجموعتين (30) للمجموعة التجريبية، و(30) للمجموعة الضابطة، توصلت الدراسة النتائج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات كل من أفراد المجموعتين، التجريبية والضابطة على

مقياس الإبداع الإداري في القياس القبلي. توجد فروق في دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة على مقياس الإبداع الإداري في القياس البعدي الصالح المجموعة التجريبية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية وتطوير مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة الرياض.

وأجرى **القحطاني (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة واستخدام في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلت الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، أوصت الدراسة بمنح مزيد ممن الحوافز المكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

وهدف دراسة **زهانج وآخرون (Zhang et al, 2019)** للكشف عن تأثير الإبداع الإداري والتكنولوجي على أداء الشركات الباكستانية، حيث أجريت على عينة مكونة من (304) ثلاثمئة مديرٍ وأربعة من الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين الباكستانيين، واستخدمت الدراسة استبانة الإبداع الإداري والتكنولوجي، وأداء الشركات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى مرتفع، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الإبداع والتكنولوجي على أداء الشركات الباكستانية عينة الدراسة.

بينما طبق **الحشوش (2018)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، واعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة

من (80) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم استبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على (4) مجالات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولمختلف المجالات جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى، تلاه مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، تلاه مجال المعلم في المرتبة الثالثة، والبيئة المدرسية في المرتبة الرابعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وهي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس لصالح الذكور ومتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

كما طبق محمد (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لمديري بعض المدارس الثانوية في مدينة طرطوس، وعلاقته بدرجة الإبداع من وجهة نظر المدرسين العاملين في هذه المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (115) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي (2017\_2018)، استخدم الباحث مقياس الولاء التنظيمي، ومقياس الإبداع الإداري، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن درجة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية المديرية من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة، وقد جاءت في المرتبة الأولى مجال التشجيع على الإبداع، المرتبة الثانية مجال تقييم أفكار إبداعية، المرتبة الثالثة مجال الرغبة في التطوير والتغيير بدرجة متوسطة، يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري.

كما هدفت دراسة أبو مديغم (2017) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية أدوارها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (417) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3975) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016\_2017)، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت

الاستبانة من محورين، الأول: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، والمحور الثاني: الأداء المدرسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير العلاقات مع المعلمين وتهيئة البيئة المدرسية للإبداع.

أما دراسة **ينج ليه وكانسيان (Ying\_Leh and Kanesan, 2017)** فهدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية بين للمعلم وإبداع المعلم، وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (349) فرداً، أظهرت نتائجها : وجود علاقة بين القيادة التحويلية للمدير والكفاءة عند المعلم الذاتية وإبداع المعلم، أيضاً الفعالية الذاتية للمدارس تأثير وسيط على العلاقة بين القيادة التحويلية للمدير وإبداع المعلم.

بينما هدفت دراسة **السودي (2016)** إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كذلك جاءت هذه الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من (51) فقرة موزعة على محورين، توصلت الدراسة

إلى نتائج: ان هناك نموذجين فقط قد أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول الإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان الإبداع الإداري مع المؤهل العلمي، وقد تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبنسبة (77.4%).

وهدفت دراسة **تاياري وتافاكولي (Ariari and Tavakoli,2015)** إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، حيث اجريت الدراسة على عينة مكونة من (255) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية للبنات في إيران، واستخدمت الدراسة استبانة الإبداع الإداري، والابتكار التنظيمي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً، ووجود علاقة قوية طردية موجبة الاتجاه بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي لدى المعلمين والإداريين.

وطبقت **صابرين (2014)** دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية لمتوسطة من وجهة نظر الأساتذة، وعلى العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة وعن الكشف إمكانية التنبؤ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من خلال الإبداع الإداري، تكونت عينة الدراسة من (30) أستاذاً، اختيرت بطريقة قصدية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت النتائج: يمتلك المديرين المدارس المتوسطة مستوى مرتفع من الإبداع الإداري من وجهة نظر الأساتذة، توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) ما بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة.

بينما سعت دراسة **بوتا جي (Botha, R.J,2013)** التعرف إلى اصلاح المدرسة في ضوء قيادة المدرسية إبداعية، واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي وجرى تطبيقها في مدارس جنوب

إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من المديرين بلغ عددها (231) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: أن مدرء المدارس الآن لا يمكن استخدام الإدارة التقليدية في إدارة مدارسهم، يجب استخدام مهارات وأساليب إبداعية، طرقا خلاقة من التفكير تقود المدارس.

وهدف دراسة أبو دليوح وجرادات (2013) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته 17.5% من مجتمع الدراسة الكلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، توصلت الدراسة إلى نتائج أن مستوى الإبداع لدى مديري ومديريات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مديري ومديريات المدارس في منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، كما انهم يستخدمون التكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية، وأوصت الدراسة العمل على تنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الابداع بفاعلية.

وأجرى أبو سمرة، والطيطي، أبو عمشا (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت الحم من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بيت الحم للعام الدراسي (2009\_2010) والبالغ عددهم (2266) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (550) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (53) فقرة موزعه على مجال واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته. وأظهرت نتائج: درجة

تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى مديري كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.98)، في حين كانت تقديراتهم لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.04) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما اظهرت نتائج الدراسة فروقاً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى المتغير الجنس، الصالح الذكور، والجهة المشرفة على المدرسة الصالح المدارس الخاصة.

وهدف دراسة اثاناسولا وربيا وماكري وكالبيروي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, 2010) و Kalliopi and psycharis) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان، استخدم الباحثون المنهج النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (6) مديرين، (3 في اليونان، 3 في قبرص)، و 18 ولي أمر، (3 من كل مدرسة)، وركزت الأسئلة حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: أن مستوى الإبداع عند مديري المدارس العامل الأساسي في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، ان مظاهر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر.

بينما هدفت دراسة نجود (2008) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص في البكالوريوس، مكان العمل)، وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لجمع معلومات الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة، تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، قد توصلت

الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديرتها تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، تخصص المدير، مكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وطبق شين وأري (Chen and Aryee, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي، في إحدى الشركات الكبرى في الصين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدا على الاستبانة والمقابلة كأدوات في جمع بيانات الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (435) عامل وعاملة في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن أثر غير مباشر للتفويض الإبداع الإداري على رفع درجة لولاء تنظيمي في إحدى الشركات الكبرى الصناعية في الصين.

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية كدراسات سابقة للدراسة، فإنه يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالتالي:

1. من حيث الأهداف: هدفت بعض الدراسات التعرف إلى درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات، كما في دراسة الرحاحلة (2020)، والبعض هدفت ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتغيير التنظيمي أو الأداء التنظيمي كما جاء في دراسة الصهبية (2019)، ودراسة العجلوني (2017)، ودراسة شكري (2016)، وياسين (2014)، وبعض هدفت دراسة واقع الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية، كما في دراسة الودناني (2019)، اما دراسة أبو شرح (2019)، وهدفت دراسة تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية، كما هدفت دراسة الرفاعي (2018) لتقدير الاعتماد على الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في المديریات والجامعات، وهدفت دراسة صالح



(2011)، ودراسة أتافيا (Ataphia, 2011)، ودراسة لمدني (2007)، التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الرقابة الإدارية، أما دراسة لوندا (Lawanda, 2009)، ودراسة يليام (Pulliam, 2008)، فهدفت إلى التعرف على درجة استخدام المساءلة الادارية على إداء العاملين في المدارس، وهدفت الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري التعرف إلى درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري كما في دراسة الجزار (2021)، أما دراسة الغامدي (2021)، فهدفت إلى تصميم برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية وقياس فاعليته في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية، وهدفت دراسة الحشوش (2018)، ودراسة أبومديغم (2017)، ودراسة صابرين (2014)، ودراسة نجود (2008)، ودراسة جرادات (2014)، درجة ممارسة المدراء في تنمية الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي المدرسي، أما دراسة محمد (2018)، ودراسة تاياري وتافاكولي (Ariari and Tavakoli, 2015)، ودراسة شين وأري (Chen and 2007) Aryee، فهدفت لتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، بعض الدراسات التعرف على مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الإداري كما جاء في دراسة السوداني (2016)، أما دراسة أبو سمرة والطيطي (2012) هدفت لمعرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته. أما الدراسة الحالية فتبحث في دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته في الإبداع الإداري، وهذا ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثة.

2. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت الدراسات السابقة فئات مثل: معلمين ومديرين كما في دراسة القحطاني (2020)، وأما دراسة الجزار (2021)، ودراسة الرحاحلة (2020)، ودراسة الودناني (2019)،

ودراسة الشريف (2013)، وتناولت قيادات تربوية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة الصهينة (2019)، ودراسة أبو شرخ والأسود (2019)، ودراسة صالح (2011) التي تناولت معلمين ومعلمات، وهذا يختلف مع الدراسة الحالية، أما دراسة الغامدي (2021)، ودراسة العجلوني (2017)، دراسة الرفاعي (2018)، دراسة شكري (2016)، دراسة هيريرت وشرويك (Hebert and Shadreck, 2013)، والتي تناولت مديري المدارس، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية.

**3. من حيث الأداة:** تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني الاستبانة كأدوات للدراسة، بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث استخدام المقابلة على عينة من مديري المدارس ورؤساء أقسام الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالإضافة إلى الاستبانة كأدوات للدراسة.

**4. من حيث المنهج:** تمثل المنهج المستخدم في الدراسات السابقة جميعها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة محمد (2018)، ودراسة زهانج وآخرون (Zhang et al, 2019)، في حين استخدمت دراسة الغامدي (2021) المنهج التجريبي، أما دراسة الجزار (2021)، ودراسة الرحاحلة (2020) المنهج الوصفي الارتباطي، في حين استخدمت دراسة الرفاعي (2018)، ودراسة الصهينة (2019)، ودراسة الودناني (2019)، ودراسة الحشوش (2018)، ودراسة أبو مديغم (2017)، المنهج الوصفي المسحي، بينما استخدمت دراسة القحطاني (2020)، ودراسة أبوشرخ والأسود (2019)، ودراسة السوداني (2016)، ودراسة بوتاجي (Botha, R.J, 2013)، المنهج الوصفي.

**5. من حيث النتائج:** استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة.

ويتضح من الدراسات السابقة محدودية الدراسات العربية التي تناولت دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء، وأن أغلبها تناول درجة تطبيق الرقابة الإدارية، ومعرفة واقع الرقابة الإدارية.

ومن هنا ترى الباحثة أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالاً مباشراً، مما دفعها إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته بالإبداع الإداري ؛ إذ لم تجمع الدراسات السابقة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبذلك سوف يتمتع موضوع هذه الدراسة بالجدة والأصالة، حيث لم تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهجية الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 4.3 أدوات الدراسة
- 1.4.3 الدراسة الاستطلاعية
- 2.4.3 مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري
- 3.4.3 مقياس مستوى الإبداع الإداري
- 5.3 صدق الأدوات وثباتها
- 6.3 متغيرات الدراسة
- 7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
- 8.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة من حيث منهجية البحث، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها، وأداتا الدراسة من حيث إعدادها وتطبيقها، وإجراءات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بالاستبانة، والمعالجات النوعية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

#### 1.3 منهجية الدراسة

من أجل التعرف إلى " دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا التي يرغب الباحث في دراستها، بهدف تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها ( حريزي وغربي، 2013).

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية وعددهم (1862) مديراً ومديرة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية (2021 - 2022).  
والجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية.

جدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المديرية:

المجموع	مدارس مختلطة	مدارس إناث	مدارس ذكور	المديرية
137	42	48	47	رام الله
74	14	30	30	سلفيت
106	17	44	45	شمال الخليل
134	46	42	46	بيت الحم
81	24	26	31	قلقيلية
86	30	29	27	جنوب نابلس
1862	-	-	-	العدد الكلي للمجتمع

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (298) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين بطريقة العينة الطبقية العنقودية. واختيرت ست مديريات بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وهي (شمال الخليل، بيت الحم، رام الله، سلفيت، قلقيلية، جنوب نابلس)، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً حيث وصل عدد الردود إلى (298) فقد تم اعتمادها كعينة للدراسة، وتم استخدام برنامج (Sample Size Caculate)، وتم احتساب عينة الدراسة بناء على المعادلة التالية: معادلة ريتشارد

### جيجر

حجم المجتمع N 1862

حجم العينة = 318

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{n} \times \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95، وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ

$$1862 = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{1862} \times \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

وقامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية على متغير المديرية وقد وصلت نسبة الردود إلى (298) رد والجدول (2.3) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المديرية .

**الجدول (2.3) توزيع عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في المحافظات الشمالية**

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	124	%41.6
	أنثى	174	%58.4
	المجموع	298	%100.0
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	55	%18.5
	5-10 سنوات	43	%14.4
	أكثر من 10 سنوات	200	%67.1
المؤهل العلمي	المجموع	298	%100.0
	بكالوريوس	206	%69.1
	ماجستير فأعلى	92	%30.9
المديرية	المجموع	298	%100.0
	رام الله	51	%17.1
	سلفيت	66	%22.1
نوع المدرسة	جنوب نابلس	71	%23.8
	قليلية	44	%14.8
	بيت لحم	43	%14.4
نوع المدرسة	شمال الخليل	23	%7.7
	المجموع	298	100.0%
	مدرسة ذكور	110	%36.9
نوع المدرسة	مدرسة إناث	105	%35.2
	مدرسة مختلطة	83	%27.9
	المجموع	298	%100.0

يتبين من خلال الجدول (2.3) أن (41.6%) من عينة الدراسة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية هم من الذكور، و (58.4%) كانوا من الإناث.

جدول (3.3) عينة الدراسة موزعة على المحافظات عينة دراسة الستة والوزن النسبي لكل مديرية

المديرية	رام الله	سلفيت	قلقيلية	جنوب نابلس	بيت الحم	شمال الخليل	العدد الكلي للعينة
العينة	137	74	81	86	134	106	1862
الوزن النسبي	7.47	3.97	4.35	4.61	7.19	5.69	100

وتكونت عينة المقابلة من مديري المدارس الحكومية في مديريات (رام الله والبييرة، وسلفيت، وشمال الخليل، وجنوب نابلس، وقلقيلية، وبيت الحم) وعددهم (10)، كما تم إجراء مقابلة رؤساء أقسام الرقابة الإدارية في المديريات ذاتها، وعددهم (6) رؤساء أقسام، بهدف الحصول على بيانات الجزء الخاص بالبيانات النوعية.

#### 4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة طورت الباحثة أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لكل من الرقابة الإدارية والإبداع الإداري، الاختبار المسبق للأداة (الاستبانة) خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

##### 1.4.3 الدراسة الاستطلاعية

بعد الانتهاء من صياغة الأداة (الاستبانة) بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (20) من مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، بحيث جرى توزيعها على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة



بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط لل فقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (0.60) وهي عينة تعتبر قوية وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية ولل مجالات على انه أكبر من (0.70) وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفسها النتائج في حال تم استخدام نفسها الأداة مرة أخرى.

### 2.4.3 مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمدت الباحثة في تطوير مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري على مقياس الرقابة الإدارية في دراسة شكري (2016) ومقياس الرقابة الإدارية المستخدم في دراسة ياسين (2014)، ودراسة الشريف (2013) حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert) لقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري بين أفراد عينة الدراسة، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي : كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة بواقع (4) درجات، ثم متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1) درجة واحدة، وقد بلغ عدد فقرات هذا المجال إلى (35) فقرة مقسمة على أربعة مجالات.

### 5.3 صدق الأدوات وثباتها

#### 1.5.3 صدق مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال:

\* الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم ( 17) محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية كما هو مبين في الملحق (ب)، وإجراء التعديل

المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لتكرارها، أو عدم أهميتها، فتم تصحيح صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، وقد بلغت نسبة الإجماع للتعديل (70%)، ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر وقد تكونت أداة الدراسة من (65) فقرة و (5) مجالات للمحور الأول المتعلق بالرقابة الإدارية، و(2) مجالين للمحور الثاني المتعلق بالإبداع الإداري في صورتها الأولية ملحق ( أ ) يوضح ذلك، وبعد التحكيم والتعديل وصلت إلى (35) فقرة و(4) مجالات، وذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، لتكون الاستبانة كما هو مبين في الملحق (ت).

## 2- الصدق بطريقة البناء الداخلي

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في أسويرو وآخرون (Asuero et al, 2006) وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30) وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (أقل من 0.30 أو يساوي 0.70) وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70) الجدول (4.3) يبين معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري.

جدول (4.3) معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس دور الرقابة في تطوير الأداء

المجال	معامل الارتباط
دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.	0.91**
دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة.	0.93**
دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	0.94**
دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	0.82**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (4.3) أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة، مما يؤكد على صدق المقياس، وصلاحيته للتطبيق.

### 2.5.3 ثبات مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري

للتحقق من مدى ثبات المقياس، تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5.3): يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.	10	0.89
2	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة.	9	0.89
3	دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	12	0.91
4	دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	4	0.87
	الدرجة الكلية	35	0.96

يتضح من جدول (5.3) أن معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات مقياس دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري مرتفع؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.87-0.91)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

### 2.5.3 صدق مقياس مستوى الإبداع الإداري

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، اعتمدت الباحثة في تطوير مقياس مستوى الإبداع الإداري على دراسة الحشوش (2018)، ودراسة السوداني (2016)، ودراسة صابرين (2014) حيث تم تطويره وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية.

تمّ التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال:

الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (17) محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية كما هو مبين في الملحق رقم (ب)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لتكرارها، أو عدم أهميتها، فتم تصحيح صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر، وقد بلغت نسبة الإجماع التعديل (70%)، وقد تكونت أداة الدراسة من (65) فقرة و (5) مجالات لمحور الرقابة الإدارية، و (2) مجالين لمحور الإبداع الإداري في صورتها الأولية الملحق (أ) يوضح ذلك، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (36) فقرة ومجالين، وذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للمقياس، ليكون المقياس كما هو مبين في الملحق (ت).

### الصدق بطريقة البناء الداخلي

للتحقق من صدق بناء المقاييس، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في أسويرو وآخرون (Asuero et al, 2006) وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة إذا كانت أقل من (0.30) وتعتبر متوسطة إذا تراوحت بين (أقل من 0.30 أو يساوي 0.70) وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70) الجدول (6.3) يبين معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس مستوى الإبداع الإداري

جدول (6.3) معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس مستوى الإبداع الإداري

معامل الارتباط	رقم المجال
0.95**	المجال الأول: السمات والقدرات الشخصية للمدير
0.93**	المجال الثاني: المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع

\*\*دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (6.3) أن معاملات الارتباط مرتفعة ودالة، مما يؤكد على صدق المقياس، وصلاحيته للتطبيق.

### ثبات مقياس مستوى الإبداع الإداري

للتحقق من مدى ثبات المقياس، تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

### جدول (7.3): يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس مستوى الإبداع الإداري

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	السمات والقدرات الشخصية للمدير	20	0.94
2	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	16	0.92
	الدرجة الكلية	36	0.96

يتضح من جدول (8.3) أن معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات مقياس مستوى الإبداع الإداري مرتفع؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.96)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.92-0.94)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية المقياس للتطبيق.

### 3.5.3 أداة المقابلة:

المقابلة الشخصية وهي التي تتم بشكل شخصي ووجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر أحدهم الباحث، وتهدف إلى تعرف إلى رأي الشخص الذي تتم مقابله من خلال استجابته عن الأسئلة التي يتم طرحها من قبل الباحث، بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتعتبر من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف إلى مشاعر وانفعالات المُقابل

وجهاً لوجه، وكذلك اتجاهاته وميوله من القضية البحثية، والتعبير عن أفكاره وآراءه، وتعدّ المقابلة أداة للتعبير والتفاعل الديناميكي (الخرابشة، 2012).

وللمقابلة أنواع متعددة، إلا أن الباحثة اعتمدت المقابلة شبه المنتظمة، وهي من أكثر الأشكال شيوعاً لمقابلة الأشخاص وتم إجراء المقابلات بإطار عمل مفتوح بصورة مقبولة تسمح بالتواصل الثنائي التحويري المركز وتستخدم لإعطاء وتلقي المعلومات، والأسئلة فيها تكون مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، (الحمداني وفنديجي، 2006) وتدعم كل ما ورد في الاستبانة من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية حول دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري، وقد تكونت أسئلة المقابلة مع مديري المدارس الحكومية تم اختيارهم من مديريات (رام الله، وشمال الخليل، وقلقيلية، وجنوب نابلس، وبيت لحم، وسلفيت) وعددهم (10) مديراً ومديرة من سبعة أسئلة وإجراء مقابلة أخرى مع رؤساء أقسام الرقابة الإدارية في المديريات الستة، وعددهم (6)، وتم صياغتها لتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها وجمع المعلومات للمستجيب وتعريفه بطبيعة البحث وأهدافه وما يتوقع منه من المشاركة في الوصول للتحديات وسبل مواجهتها وجرى تحكيم أسئلة المقابلة من قبل بعض محكمين الاستبانة وبلغت نسبة عملية تحكيم (70%)، ولهذا طرحت الأسئلة التالية:

#### أ. أسئلة المقابلة مع مديري المدارس الحكومية:

1. ما الأعمال الإدارية التي يتم متابعتها من قبل الرقابة الميدانية في المدرسة؟
2. كيف يمكن أن تعمل الرقابة الإدارية على تطوير الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظرك؟
3. هل تعتقد أن الرقابة الإدارية تحول دون الإبداع الإداري لمدير المدرسة؟
4. ما الصعوبات التي يواجهها مدير المدرسة والتي تحول دون إبداعه الإداري؟
5. ما سبل مواجهة هذه الصعوبات من وجهة نظرك كمدير مدرسة؟
6. باعتقادك هل يؤثر الأداء الإبداعي على تحسين النظرة الرقابية للمدير من هيئة الرقابة الإدارية؟

7. ما مدى إشراك الرقابة الإدارية للمديرين في وضع الخطط والأهداف المعدة للإبداع الإداري؟

ب. أسئلة المقابلة مع رؤساء أقسام الرقابة الإدارية في المديریات:

1. ما الجوانب التي تهتم الرقابة الميدانية الإدارية بمتابعتها في المدارس؛ وكيف يعمل ذلك على تطوير أداء المديرين؟

2. من خلال أعمال الرقابة هل يمكن أن يسهم دورها في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكيف ذلك؟

3. من خلال زيارتكم الميدانية لمديري المدارس، ما مظاهر الإبداع الإداري لديهم التي تشاهدونها ويتم ملاحظتها في المدارس؟

### 6.3 متغيرات الدراسة

#### أولاً - المتغيرات المستقلة

الجنس : وله مستويان ( ذكر، أنثى).

سنوات الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات ( أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المؤهل العلمي: وله مستويان ( بكالوريوس، ماجستير فأعلى ).

المديرية : ولها ستة مستويات (رام الله، وسلفيت، وجنوب نابلس، وقلقيلية، وبيت لحم، وشمال الخليل).

نوع المدرسة : وله ثلاثة مستويات ( ذكور، إناث، مختلطة).

#### ثانياً: المتغيرات التابعة

استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري. استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

### 7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد عنوان وهدف الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية، والموافقة عليه من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، تم القيام بالخطوات التالية:

#### أولاً إعداد الاستبانة:

\* مراجعة الأدب النظري المتعلق بالرقابة الإدارية والإبداع الإداري، والإطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، كدراسة الحشوش (2018)، ودراسة صابرين (2014) للاستفادة من أدواتهم في بناء الاستبانة والأدب النظري.

\* إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال صياغة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة لكل مقياس.

\* الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (17) محكماً من أساتذة الجامعات المختصين في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، ووزارة التربية والتعليم كما هو مبين في الملحق (ب)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات، من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لتكرارها أو عدم أهميتها، جرى تصحيح صياغة بعض الفقرات وحذف فقرات لتكرارها، ونقل فقرات من مجال إلى مجال آخر، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (71) فقرة أنظر الملحق (ت).



\* استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

\* اخذ عينة من مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم (318) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2020-2021)، وتوزيع الاستبانة إلكترونياً حيث وصلت عدد الردود إلى (298) وتم اعتمادها كعينة للدراسة.

\* توزيع الاستبانة إلكترونياً، وبعد الحصول على استجابات المبحوثين تم تحويل البيانات من برنامج (Excel) وترميزها ليتم نقلها على برنامج SPSS.

\* بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي جرى معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

\* استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ودمجها مع نتائج المقابلة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### 8.3 المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة):

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة) جرى ترميزها باستخدام برنامج اكسل ونقلها لبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة :

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي : نوع المدرسة والمديرية، وسنوات الخبرة الإدارية.

3. اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة

بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي : الجنس والمؤهل العلمي.

4) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة

للفرضيات التي يتم رفضها.

5). معادلة كرو نباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

#### ثانياً: إعداد المقابلة

بعد الحصول على الموافقة الشفوية للقيام بالمقابلات الرسمية للمديرين من قبل مشرف الرسالة بعد

تحكيم أسئلتها من قبل محكمي الاستبانة طورت الباحثة بروتوكول المقابلة بناء على مجالات الاستبانة

حيث تمت مخاطبة المديرين عن طريق الهاتف لإجراء المقابلة حيث تكونت الدعوة من عنوان الدراسة

والسبب في اختيارهم للمشاركة وكذلك تم اعلامهم ان المقابلة اختيارية ومجانية بحيث لهم أن الحرية

في الإجابة عن الأسئلة او الامتناع عن الإجابة أو الانسحاب في أي وقت يشعرون بأن الأسئلة غير

مناسبة. كذلك تم ابلاغهم بأن مدة المقابلة (45) دقيقة وتم اختيار الوقت والمكان المناسبين للمدير

وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة.

بعد تحليل البيانات الكمية والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة

الحشوش (2018)، ودراسة صابرين (2014) للاستفادة من أدواتهم في بناء الاستبانة والادب النظري،

تم طرح الأسئلة على مديري المدارس الحكومية بمديريات رام الله، وشمال الخليل، وقليلية، وجنوب

نابلس، وسلفيت، وبيت لحم وعددهم (10)، ورؤساء أقسام الرقابة الإدارية في المديريات الستة،

وعدهم (6) للحصول على استجابات أكثر توضيحاً، والتعرف إلى وجهات نظر أصحابها فيما يتعلق

بدور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري.

\* إعداد أسئلة المقابلة بناءً على الاستبانة المعدة والفكرة التي تبلورت من الأدب النظري والدراسات السابقة، وتحكيمها من قبل بعض محكمي الاستبانة من أساتذة الجامعات والتأكد من مناسبتها وشموليتها.

\* قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع مُديري ومديرات المدارس في مدارسهم وعددهم (10) بعد إرسال الدعوات لهم حول عنوان الدراسة وموعد ومكان ومدة المقابلة، ومخاطبة رؤساء الأقسام وإجراء مقابلة معهم عبر منصة الزوم.

\* تسجيل المقابلة التي أجرتها الباحثة مع المديرين بعد أخذ إذن الموافقة، ومن ثم تم تفرغ المقابلات وتدوينها بخط اليد، وبعد ذلك، تمّت قراءة ما تمّ تدوينه، وبعد ذلك قامت الباحثة بتفريغ البيانات لمعالجتها، وتحليلها من خلال تبويبها إلى محاور وتجميعها لاستخراج النتائج، ومناقشتها، حيث تم تصنيف الفقرات المشابهة التي استجاب عليها المديرين في بند واحد والفقرات المعارضة في بنود لمعرفة عدد التكرارات حول كل سؤال ومن ثم استخراج النسبة المئوية للتكرارات (عدد التكرارات  $\times 100$  ÷ عدد المستجيبين).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

- 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
  - 1.1.4 نتائج السؤال الأول
  - 2.1.4 نتائج السؤال الثاني
  - 3.1.4 نتائج السؤال الثالث
  - 4.1.4 نتائج السؤال الرابع
  - 5.1.4 نتائج السؤال الخامس
- 2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة المقابلة
  - 1.2.4 النتائج المتعلقة بمقابلة المديرين
    - 1.1.2.4 نتائج السؤال الأول
    - 2.1.2.4 نتائج السؤال الثاني
    - 3.1.2.4 نتائج السؤال الثالث
    - 4.1.2.4 نتائج السؤال الرابع
    - 5.1.2.4 نتائج السؤال الخامس
    - 6.1.2.4 نتائج السؤال السادس
    - 7.1.2.4 نتائج السؤال السابع
  - 2.2.4 النتائج المتعلقة بمقابلة رؤساء أقسام الرقابة
    - 1.2.2.4 نتائج السؤال الأول
    - 2.2.2.4 نتائج السؤال الثاني
    - 3.2.2.4 نتائج السؤال الثالث

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار تأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم، بعد ما تمت عملية جمع البيانات وترتيبها، قامت الباحثة بمعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للحصول على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وللتأكد من ثبات الأداة حسب تم فحص قيمة كرونباخ ألفا لكل المجالات كما يظهر بالجدول (1.4) الآتي، والذي يبين أن جميعها قيم أكبر من (0.7) ولهذا تعتبر الأداة بمجالاتها جميعاً ثابتة.

جدول (1.4): يبين الجدول معامل كرونباخ ألفا للدراسة بجميع مجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات	النتيجة
1	دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.	10	0.89	مقبول
2	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة.	9	0.89	مقبول
3	دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	12	0.91	مقبول
4	دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	4	0.87	مقبول
5	السمات والقدرات الشخصية للمدير	20	0.94	مقبول
6	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري	16	0.92	مقبول

## 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

## 1.1.4 نتائج السؤال الأول :

ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن السؤال السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة

الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات

الشمالية، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير دور الرقابة:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21 ويعادل 68.2% - 84.0%) = درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% - 68.0%) = درجة متوسطة .
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2% - 52.0%) = درجة قليلة .
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) = درجة قليلة جداً

## المحور الأول: دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري

المجال الأول : دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في الإشراف

## على الملفات والسجلات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تتابع الرقابة تواجيب المعلمين من خلال السجل او ساعة الدوام الالكتروني.	4.27	0.78	85.4%	كبيرة جدا
2	تتدقق الرقابة الإدارية السجل الخاص بالموازنة المالية.	4.52	0.80	90.4%	كبيرة جدا

كبيرة	%82.0	0.72	4.10	تتابع الرقابة الإدارية افرغ الملاحظات على السجلات الإدارية المختلفة باستمرار لتجنب الخطأ.	3
كبيرة	%80.4	0.78	4.02	تقوم الرقابة الإدارية بتدوين ملاحظات حضور ومغادرة الطلبة.	4
كبيرة	%81.4	0.73	4.07	تدقق الرقابة السجلات الإدارية بهدف الإشراف والتقييم والتطوير.	5
كبيرة	%81.4	0.70	4.07	تتابع الرقابة الإدارية زيارات وأنشطة المدرسة الموثقة في	6
كبيرة	%83.0	0.70	4.15	تراعي الرقابة الإدارية توقيت وتاريخ وتوافق سجل الاجتماعات الرسمية.	7
كبيرة	%80.6	0.73	4.03	تتابع الرقابة عمل اللجان باستمرار لمعرفة درجة الالتزام بالنشاطات والخطط (كاللجنة الصحية والكشفية والعلمية).	8
كبيرة	%79.4	0.82	3.97	تقوم الرقابة الإدارية بمطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاجئ للموجودات.	9
كبيرة	%83.8	0.76	4.19	ترصد الرقابة الإدارية سجل الكتب وقوائم الإتلاف ومستندات الإخراج.	10
كبيرة	%82.6	0.76	4.13	الدرجة الكلية للمجال الأول	

يتضح من نتائج الجدول (1.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فيما يتعلق بمجال دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية تراوحت ما بين كبيرة وكبيرة جداً، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.13) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (2) والتي تنص " تدقق الرقابة الإدارية السجل الخاص بالموازنة المالية" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.52) وبدرجة كبيرة جداً، في حين حازت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " تقوم الرقابة الإدارية بمطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاجئ للموجودات" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.97) وهي درجة كبيرة .

#### المجال الثاني : دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة

جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تدقق الرقابة الإدارية جداول الحصص حسب التخصصات والتفريغات.	4.40	0.68	%88.0	كبيرة جدا
2	تتابع الرقابة الإدارية أعمال الأذنة والتزام بمواعيد الحضور والغياب.	4.09	0.79	%81.8	كبيرة
3	ترصد الرقابة الإدارية أعمال المعلمين (تحضير، علامات، خطة).	4.21	0.72	%84.2	كبيرة جدا
4	تقيم الرقابة الزيارات الإشرافية للمعلمين في حصصهم بهدف الوقوف على مستوى أدائهم.	3.76	0.96	%75.2	كبيرة
5	تتابع الرقابة الإدارية أعمال مدير المدرسة الإدارية من سجلات ومتابعة وخطط، وتقديم التغذية الراجعة لتطوير الإداء الإداري.	4.23	0.73	%84.6	كبيرة جدا
6	تتابع الرقابة إجازات الإداريين والمعلمين حسب القوانين والتعليمات.	4.08	0.85	%81.6	كبيرة
7	تحفز الرقابة الإدارية العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطويرية.	3.73	0.84	%74.6	كبيرة
8	تحرص الرقابة الإدارية على عقد الاجتماعات الدورية لاطلاع المديرين على مشكلات المدارس وكيفية علاجها.	3.52	1.03	%70.4	كبيرة
9	تتأكد الرقابة الإدارية من توافر الموارد (البشرية، والمالية) والادوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل الإداري.	3.68	0.84	%73.6	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثاني	3.96	0.61	%79.2	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهه نظرهم في المحافظات الشمالية فيما يتعلق بمجال دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة، تراوحت ما بين كبيرة وكبيرة جدا، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (3.96) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص " تدقق الرقابة الإدارية جداول الحصص حسب التخصصات والتفريغات " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.40) وبدرجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (8) والتي تنص



على " تحرص الرقابة الإدارية على عقد الاجتماعات الدورية لاطلاع المديرين على مشكلات المدارس وكيفية علاجها" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.52) وهي درجة كبيرة .

### المجال الثالث: دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي

#### جدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تتابع الرقابة الإدارية الخطة السنوية والتطويرية للمدرسة.	4.06	0.78	81.2	كبيرة
2	تتأكد الرقابة الإدارية من تطبيق خطة وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية وفق الأسس المقترحة من قبلها.	3.90	0.77	78.0%	كبيرة
3	تتابع الرقابة الإدارية تحقيق استراتيجية المدرسة التشغيلية وفق الأسس العلمية الإدارية والتربوية.	3.82	0.77	76.4%	كبيرة
4	تتأكد الرقابة الإدارية من توزيع المهام الإدارية على الكادر الإداري والتطويري في المدرسة.	3.93	0.74	78.6%	كبيرة
5	تتابع الرقابة الإدارية تشكيلات المدرسة سنوياً من حيث التخصصات وعدد المعلمين وقبول الطلبة وعدد الصفوف والشعب.	4.30	0.69	86.0%	كبيرة جدا
6	تتابع الرقابة الإدارية كل ما يتعلق بالمالية من التبرعات المدرسية والمصروفات والهدايا موثقة في سجل المالية.	4.37	0.79	87.4	كبيرة جدا
7	تتابع الرقابة الإدارية المخصصات المالية لاحتياجات المعلمين في المدرسة.	3.80	0.85	76.0%	كبيرة
8	تتابع الرقابة أعمال الصيانة وسبل توفير معايير السلامة والصحة في المدرسة.	3.95	0.75	79.0%	كبيرة
9	تحرص الرقابة الإدارية على ضرورة وجود فواتير وفيش البنك.	4.53	0.71	90.6%	كبيرة جدا
10	تراقب الرقابة الإدارية عمل ونظافة المرافق العامة بالمدرسة (الوحدات الصحية، المقصف، خزانات المياه).	4.31	0.68	86.2%	كبيرة جدا
11	تقدم الرقابة الإدارية التوصيات والحلول المالية اللازمة للنهوض بمستوى الأداء.	3.71	0.91	74.2%	كبيرة
12	تحاسب الرقابة الإدارية المديرين المسؤولين عن الانحرافات المالية.	4.17	0.88	83.4%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	4.07	0.55	81.4	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فيما يتعلق بمجال دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي، تراوحت ما بين كبيرة وكبيرة جدا، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.07) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (9) والتي تنص " تحرص الرقابة الإدارية على ضرورة وجود فواتير وفيش البنك " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.56) وبدرجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تقدم الرقابة الإدارية التوصيات والحلول المالية اللازمة للنهوض بمستوى الأداء" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.71) وهي درجة كبيرة .

#### المجال الرابع: دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	79.2%	0.81	3.96	تقييم الرقابة الإدارية الخطة السنوية لمدير المدرسة من حيث الإعداد والإنجاز .
2	كبيرة	82.2%	0.73	4.11	تقييم الرقابة أعمال مدير المدرسة الإدارية من خطط وسجلات ومتابعة.
3	كبيرة	80.8%	0.74	4.04	تقييم الرقابة الإدارية متابعة مدير المدرسة لأعمال المعلمين بهدف تقديم التقييم والتطوير المستمر .
4	كبيرة	83.8%	0.69	4.19	تقييم الرقابة التزام المدرسة بمعايير السلامة بما فيها البروتوكول الصحي.
	كبيرة	81.4%	0.64	4.07	الدرجة الكلية للمجال الرابع

يتضح من نتائج الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات

الشمالية فيما يتعلق بمجال دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم، جاءت بدرجة كبيرة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.07) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي تنص "تقييم الرقابة التزام المدرسة بمعايير السلامة بما فيها البروتوكول الصحي" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.19) وبدرجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تقييم الرقابة الإدارية الخطة السنوية لمدير المدرسة من حيث الإعداد والإنجاز" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.96) وهي درجة كبيرة.

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات، وجميعها والمجال الكلي دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.	4.13	0.53	82.6%	كبيرة
2.	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة.	3.96	0.61	79.2%	كبيرة
3.	دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	4.07	0.55	81.4%	كبيرة
4.	دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	4.07	0.64	81.4%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	4.06	0.52	81.2%	كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهه نظرهم في المحافظات الشمالية تراوحت ما بين (3.96-4.07) إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة لها تتراوح ما بين (79.2% - 81.4%) أي كبيرة، وقد أتى المجال الأول في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي مقداره (4.13) ونسبة مئوية (82.6%)، أما في المرتبة الثانية جاء المجالين الثالث والرابع وبمتوسط حسابي مقداره (4.07)

وينسبة مئوية (81.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني ويمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%).

#### 2.1.4 نتائج السؤال الثاني :

ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن السؤال السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية.

#### المحور الثاني: درجة الإبداع الإداري

المجال الأول: السمات والقدرات الشخصية للمدير

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السمات والقدرات الشخصية

#### للمدير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
<b>الأصالة</b>					
1	أطرح أفكاراً جديدة تتميز بالأصالة من خلال مبادرات سنوية أتقدم بها.	3.72	0.76	74.4%	كبيرة
2	أقدم حلولاً جديدة لمشكلات تربية تتوافق مع مستجدات المرحلة.	4.03	0.65	80.6%	كبيرة
3	أدمج وجهات النظر في الآراء التي يطرحها المعلمون للخروج بأفكار تطويرية.	4.10	0.66	82.0%	كبيرة
<b>الطلاقة الفكرية</b>					
4	لدي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك مسبباتها وحلها.	4.23	0.65	84.6%	كبيرة جداً
5	امتك القدرة على الربط بين الأفكار بغية الخروج بمخرجات فكرية إبداعية.	4.06	0.60	81.2%	كبيرة
6	أوظف مهارات العصف الذهني مع معلمي المدرسة لاستنباط أفكارهم تمهيداً لتحويلها لمدخلات إبداعية.	3.97	0.64	79.4%	كبيرة
<b>المرونة الذهنية</b>					
7	اختار عدة حلول لمعالجة المشكلات المدرسية حسب سهولة تطبيقها.	4.13	0.62	82.6%	كبيرة

كبيرة	%81.6	0.60	4.08	أحصل على المعلومات التطويرية أو العلاجية من مصادر متنوعة وموثوقة.	8
كبيرة	%82.4	0.60	4.12	أستجيب للمواقف الجديدة بحكمة في أغلب الأحيان.	9
<b>الحساسية للمشكلات</b>					
كبيرة جدا	%84.4	0.65	4.22	أرتب المشكلات حسب أهميتها وحجمها في أولويات الحلول.	10
كبيرة	%83.2	0.65	4.16	أقدم اقتراحات عديدة لحل المشاكل التي تواجه المدرسة.	11
<b>الاحتفاظ بالاتجاه</b>					
كبيرة جدا	%84.4	0.61	4.22	أمتلك القدرة في معالجة المشكلات المتكررة لإيجاد حلول جديدة.	12
كبيرة	%83.2	0.61	4.16	أملك القدرة في متابعة مراحل التخطيط السنوي في المدرسة.	13
كبيرة	%83.6	0.61	4.18	أحفز جميع المعلمين على السير في نفس مسار الأنشطة المدرسية والتفاعل معها.	14
<b>قبول عنصر المخاطر</b>					
كبيرة جدا	%85.0	0.65	4.25	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في المسائل الهامة وأتحمل	15
كبيرة	%82.4	0.63	4.12	أمتلك الشجاعة على القيام بأعمال إبداعية وأتحمل النتائج.	16
كبيرة	%81.4	0.58	4.07	أقتراح بدائل وحلول للمشكلة وأنفذها دون تردد.	17
<b>القدرة على التحليل والربط</b>					
كبيرة	%81.2	0.54	4.06	أنظم الأفكار وأربطها وفق خطط استراتيجية معينة.	18
كبيرة	%79.2	0.62	3.96	أعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة.	19
كبيرة جدا	%85.4	0.61	4.27	أوظف خبراتي السابقة في حل المشكلات المتشابهة.	20
كبيرة	%82.0	0.44	4.10	الدرجة الكلية للمجال الأول	

يتضح من نتائج الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة

الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات

الشمالية فيما يتعلق بمجال السمات والقدرات الشخصية للمدير، جاءت ما بين كبيرة إلى كبيرة جدا،

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.10) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (20) والتي تتعلق بالقدرة على التحليل والربط والتي تنص " أوظف خبراتي السابقة في حل المشكلات المتشابهة" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.27) وبدرجة كبيرة جداً، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أ طرح أفكاراً جديدة تتميز بالأصالة من خلال مبادرات سنوية أتقدم بها" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.72) وهي درجة كبيرة .

### المجال الثاني: المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
<b>نمط القيادة</b>					
1	أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	4.22	0.66	84.4%	كبيرة جدا
2	أفوض إدارة المدرسة وقت غيابي للنائب أو أحد المعلمين المميزين.	4.50	0.65	9.00%	كبيرة جدا
3	أمارس البيروقراطية تجاه العاملين في إنجاز المهام المطلوبة	3.63	0.95	72.6%	كبيرة
<b>الحوافز</b>					
4	ألبي احتياجات المعلمين المهنية من قرطاسية ووسائل تعليمية.	4.54	0.65	9.08%	كبيرة جدا
5	أقدر جهود المعلمين المتميزين.	4.54	0.66	9.08%	كبيرة جدا
<b>دور المدير التنظيمي</b>					
7	أوفر أجواء العمل المريحة في المدرسة.	4.48	0.61	89.6%	كبيرة جدا
8	أملك القدرة على التواصل الفعال مع جميع العاملين في المدرسة	4.49	0.68	89.8%	كبيرة جدا
9	أحرص على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال تحسس مشكلاتهم وتقدير ظروفهم.	4.45	0.65	89.0%	كبيرة جدا
<b>التدريب</b>					

كبيرة	%83.0	0.66	4.15	ألبي احتياجات العاملين من التدريب كل في مجال تخصصه.	10
كبيرة جدا	%85.6	0.66	4.28	أدعم التحاق العاملين بورش التدريب لتمكينهم من المهارات التقنية.	11
كبيرة	%80.6	0.72	4.03	أوجه لعقد الورش التدريبية في المدرسة للجان المدرسية المختلفة.	12
<b>إجراءات العمل</b>					
كبيرة جدا	%86.4	0.63	4.32	أوفر التسهيلات اللازمة للعاملين في المدرسة لإنجاز المهام.	12
كبيرة جدا	%87.6	0.68	4.38	أنظم اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات المدرسية.	13
كبيرة جدا	%87.0	0.66	4.35	أقوم بأعمال الإدارية وفق سياسة الإجراءات القانونية.	14
<b>البناء التنظيمي</b>					
كبيرة	%79.6	0.69	3.98	أمارس اللامركزية في العمل الإداري واتخاذ القرارات.	15
كبيرة جدا	%87.8	0.65	4.39	أوزع المهام والمسؤوليات على العاملين بشفافية ووضوح.	16
كبيرة جدا	%85.8	0.46	4.29	الدرجة الكلية للمجال الثاني	

يتضح من نتائج الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فيما يتعلق بمجال المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري، جاءت ما بين كبيرة إلى كبيرة جدا، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.29) وهي درجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي تتعلق بالحوافز والتي تنص " ألبي احتياجات المعلمين المهنية من قرطاسية ووسائل تعليمية" و الفقرة (5) "أقدر جهود المعلمين المتميزين" على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.54) وبدرجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (3) المتعلقة بنمط القيادة والتي تنص على " أمارس

البيروقراطية تجاه العاملين في إنجاز المهام المطلوبة" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.63) وهي درجة كبيرة .

#### 3.1.4 نتائج السؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، نوع المدرسة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

#### 1.3.1.4 نتائج الفرضية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس .

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (8.4) تبين ذلك.

الجدول (8.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن = 174)		ذكر (ن = 124)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.04	2.01	0.49	4.19	0.59	4.06	دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.
*0.02	2.25	0.58	4.03	0.64	3.87	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة.
*0.02	2.20	0.49	4.13	0.62	3.98	دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي
*0.01	2.40	0.60	4.15	0.67	3.96	دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم



الدرجة الكلية	3.97	0.57	4.12	0.48	2.39	*0.01
---------------	------	------	------	------	------	-------

يتضح من الجدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت هذه الفروق لصالح الاناث .

2.3.1.4 نتائج الفرضية الثانية، ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (9.4) تبين ذلك.

الجدول (9.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى=92		بكالوريوس=206		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.36	0.90	0.49	4.09	0.55	4.15	دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.
0.45	0.75	0.59	3.92	0.63	3.98	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة.
0.94	0.06	0.49	4.07	0.58	4.09>47	دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي
0.86	0.16	0.53	4.06	0.68	4.08	دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم
0.62	0.49	0.47	4.04	0.55	4.07	الدرجة الكلية

ينتضح من الجدول (9.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### 3.3.1.4 نتائج الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج

الجدول ( 10.4 ) تبين ذلك:

الجدول ( 10.4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.79862	4.0327	55	أقل من 5 سنوات	دور الرقابة الإدارية في
.57318	4.1163	43	من 5 إلى 10 سنوات	الإشراف على الملفات
.43218	4.1735	200	أكثر من 10 سنوات	والسجلات الإدارية.
.53902	4.1393	298	المجموع	
.83824	3.9354	55	أقل من 5 سنوات	دور الرقابة الإدارية في
.53372	3.9225	43	من 5 إلى 10 سنوات	متابعة العاملين في
.56499	3.9850	200	أكثر من 10 سنوات	المدرسة
.61855	3.9668	298	المجموع	
.81850	3.9864	55	أقل من 5 سنوات	
.45689	3.9845	43	من 5 إلى 10 سنوات	دور الرقابة الإدارية في
.47766	4.1133	200	أكثر من 10 سنوات	التطوير الإداري والمالي

.55481	4.0713	298	المجموع	
.86882	4.0455	55	أقل من 5 سنوات	دور الرقابة الإدارية في
.71203	3.8663	43	من 5 إلى 10 سنوات	عملية التقييم
.53576	4.1300	200	أكثر من 10 سنوات	
.64013	4.0763	298	المجموع	
.79122	3.9932	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.46940	3.9927	43	من 5 إلى 10 سنوات	
.44382	4.0994	200	أكثر من 10 سنوات	
.52865	4.0644	298	المجموع	

الجدول (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الادارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات	بين المجموعات	.881	2	.441	1.522	.220
	داخل المجموعات	85.409	295	.290		
	المجموع	86.291	297			
دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة	بين المجموعات	.205	2	.103	.267	.766
	داخل المجموعات	113.430	295	.385		
	المجموع	113.635	297			
دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	بين المجموعات	1.074	2	.537	1.754	.175
	داخل المجموعات	90.348	295	.306		
	المجموع	91.422	297			
دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	بين المجموعات	2.526	2	1.263	3.126	.045
	داخل المجموعات	119.175	295	.404		
	المجموع	121.701	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.745	2	.372	1.336	.265
	داخل المجموعات	82.258	295	.279		
	المجموع	83.003	297			

يتضح من الجدول ( 11.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري

المدارس الحكومية في المجالات الأولى والثاني والثالث والدرجة الكلية، بينما هناك فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة

الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في المجال الرابع، ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول (12.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الرابع

المجال	سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أقل من 5 سنوات		0.17918	-0.08455-
	من 5 إلى 10 سنوات			
	أكثر من 10 سنوات			
			0.26372*	

يتضح من الجدول (12.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في المجال الرابع ما بين من (5-10) سنوات ومن هم أكثر من (10) سنوات وكانت لصالح أكثر من (10) سنوات.

#### 4.3.1.4 نتائج الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول

( 13.4 ) تبين ذلك:

الجدول ( 13.4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء  
الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الميرية	المجال
.77961	3.9686	51	رام الله	دور الرقابة الإدارية في
.43535	4.1303	66	سلفيت	الإشراف على الملفات
.45455	4.2901	71	جنوب نابلس	والسجلات الإدارية.
.45668	4.3068	44	قلقيلية	
.38107	3.9953	43	بيت لحم	
.62247	4.0261	23	شمال الخليل	
.53902	4.1393	298	المجموع	
.79049	3.7952	51	رام الله	دور الرقابة الإدارية في
.54311	3.9024	66	سلفيت	متابعة العاملين بالمدرسة
.52365	4.1894	71	جنوب نابلس	
.58609	4.0985	44	قلقيلية	
.52699	3.7700	43	بيت لحم	
.66970	3.9614	23	شمال الخليل	
.61855	3.9668	298	المجموع	
.77205	3.9101	51	رام الله	
.40072	4.1010	66	سلفيت	دور الرقابة الإدارية في
.46172	4.2465	71	جنوب نابلس	التطوير الإداري والمالي
.52227	4.1686	44	قلقيلية	
.45456	3.8973	43	بيت لحم	
.68046	3.9420	23	شمال الخليل	
.55481	4.0713	298	المجموع	
.84168	3.8725	51	رام الله	دور الرقابة الإدارية في

.46923	4.1629	66	سلفيت	عملية التقييم
.49637	4.2570	71	جنوب نابلس	
.72817	4.1080	44	قلقيلية	
.51634	3.9651	43	بيت لحم	
.80435	3.8696	23	شمال الخليل	
.64013	4.0763	298	المجموع	
.75235	3.8930	51	رام الله	الدرجة الكلية
.39171	4.0654	66	سلفيت	
.43499	4.2455	71	جنوب نابلس	
.47255	4.1831	44	قلقيلية	
.40986	3.9003	43	بيت لحم	
.63902	3.9627	23	شمال الخليل	
.52865	4.0644	298	المجموع	

الجدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.00*	3.997	1.105	5	5.527	بين المجموعات	دور الرقابة
		.277	292	80.764	داخل المجموعات	الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات
0.00*	4.257	1.544	5	7.721	بين المجموعات	دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة
		.363	292	105.914	داخل المجموعات	
			297	113.635	المجموع	
0.00*	3.857	1.133	5	5.664	بين المجموعات	دور الرقابة الإدارية في
		.294	292	85.758	داخل المجموعات	

			297	91.422	المجموع	التطوير الإداري
0.00*	3.290	1.298	5	6.490	بين المجموعات	" " دور الرقابة
		.395	292	115.211	داخل المجموعات	الإدارية في عملية التقييم
			297	121.701	المجموع	
0.00*	4.421	1.168	5	5.842	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.264	292	77.161	داخل المجموعات	
			297	83.003	المجموع	

يتضح من الجدول ( 14.4 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية، ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول (15.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية

المجال	المديرية	رام الله	سلفيت	جنوب نابلس	قلقيلية	بيت لحم	شمال الخليل
المجال الأول	رام الله	-0.16168-	-0.32151*	-0.33819-	*	-	-
	سلفيت		-0.15984-	-0.17652-		0.02672	-0.05746
	جنوب			-0.01668-		*0.29479	*0.26405
	قلقيلية					*0.31147	*0.28073
	بيت لحم						-
	شمال الخليل						-0.03074
المجال الثاني	رام الله	-0.10715-	-0.39415*	-0.30328-		0.02518	-
	سلفيت		-0.28700*	-0.19613-		0.13233	-
	جنوب			0.09087		*0.41933	0.22801



0.13713	*0.32846				قليلية	
-					بيت	
					شمال	
					الخليل	
-	0.01284	-0.25843-	*-0.33635-	-0.19088-	رام الله	المجال
0.15898	0.20372	-0.06755-	-0.14547-		سلفيت	الثالث
*0.30445	*0.34919	0.07792			جنوب	
0.22653	*0.27127				قليلية	
-					بيت	
					شمال	
0.00298	-	-0.23541-	*-0.38449-	*-0.29033	رام الله	المجال
0.29331	0.19776	0.05492	-0.09416-		سلفيت	الرابع
*0.38748	*0.29193	0.14909			جنوب	
					نابلس	
0.23839	0.14284				قليلية	
0.09555					بيت لحم	
					شمال	
					الخليل	
-	-	-0.29012-	*-0.35248-	-0.17237-	رام الله	الدرجة
-0.06974	-0.00734	*			سلفيت	الكلية
0.10264	0.16504	-0.11775-	*-0.18010-			
*0.28274	*0.34514	0.06236			جنوب	
					نابلس	
0.22038	*0.28278				قليلية	
-					بيت لحم	
					شمال	
					الخليل	

يتضح من الجدول (15.4) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري

المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية في المجال الأول.

\*بين مديرية رام الله و مديرية جنوب نابلس لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*وبين مديرية رام الله ومديرية قلقيلية لصالح مديرية قلقيلية .

\*وبين جنوب نابلس ومديرية بيت لحم لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية شمال الخليل لصالح جنوب نابلس .

\*وبين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح مديرية قلقيلية.

\*وبين مديرية قلقيلية وشمال الخليل لصالح مديرية قلقيلية .

كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية في المجال الثاني وكانت هذه الفروق ما بين :

\*بين مديرية رام الله ومديرية جنوب نابلس لصالح جنوب نابلس .

\*وبين مديرية سلفيت ومديرية جنوب نابلس لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية بيت لحم لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح قلقيلية .

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية في المجال الثالث وكانت كالتالي:

\*بين مديرية رام الله ومديرية جنوب نابلس لصالح جنوب نابلس .

\*بين مديرية جنوب نابلس وبيت لحم لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية جنوب نابلس وشمال الخليل لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح قلقيلية .

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية في المجال الرابع وكانت :

\*بين مديرية رام الله ومديرية سلفيت لصالح سلفيت .

\*بين مديرية رام الله وجنوب نابلس لصالح جنوب نابلس.

\*بين مديرية جنوب نابلس وبيت لحم لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*بين مديرية جنوب نابلس ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية جنوب نابلس.

كما أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية في الدرجة الكلية :

\*بين مديرية رام الله وجنوب نابلس لصالح جنوب نابلس .

\*بين مديرية رام الله ومديرية قلقيلية لصالح قلقيلية .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية جنوب نابلس لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية بيت لحم لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية جنوب نابلس وشمال الخليل لصالح جنوب نابلس.

\*وبين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح قلقيلية.

#### \_5.3.1.4 نتائج الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج

الجدول

(15.4) تبين ذلك:

الجدول ( 16.4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء

الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع المدرسة	المجال
.59501	4.0136	110	مدرسة ذكور	دور الرقابة الإدارية في
.49561	4.1771	105	مدرسة اناث	الإشراف على الملفات
.48266	4.2578	83	مدرسة مختلطة	والسجلات الإدارية.
.53902	4.1393	298	المجموع	
.65617	3.8808	110	مدرسة ذكور	دور الرقابة الإدارية في
.59308	3.9894	105	مدرسة اناث	متابعة العاملين بالمدرسة
.59110	4.0522	83	مدرسة مختلطة	
.61855	3.9668	298	المجموع	
.62232	3.9818	110	مدرسة ذكور	
.48913	4.1032	105	مدرسة اناث	دور الرقابة الإدارية في
.52765	4.1496	83	مدرسة مختلطة	التطوير الإداري والمالي
.55481	4.0713	298	المجموع	
.61560	3.9932	110	مدرسة ذكور	دور الرقابة الإدارية في
.64987	4.0952	105	مدرسة اناث	عملية التقييم
.65383	4.1627	83	مدرسة مختلطة	
.64013	4.0763	298	المجموع	
.58631	3.9662	110	مدرسة ذكور	الدرجة الكلية
.48930	4.0941	105	مدرسة اناث	

مدرسة مختلطة	83	4.1570	.47843
المجموع	298	4.0644	.52865

الجدول (17.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
*دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات	بين المجموعات	3.054	2	1.527	5.411	.00*
	داخل المجموعات	83.237	295	.282		
	المجموع	86.291	297			
*دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين في المدرسة	بين المجموعات	1.473	2	.736	1.937	.14
	داخل المجموعات	112.162	295	.380		
	المجموع	113.635	297			
*دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي	بين المجموعات	1.496	2	.748	2.454	.08
	داخل المجموعات	89.926	295	.305		
	المجموع	91.422	297			
*دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم	بين المجموعات	1.416	2	.708	1.737	.17
	داخل المجموعات	120.284	295	.408		
	المجموع	121.701	297			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.864	2	.932	3.389	.03*
	داخل المجموعات	81.139	295	.275		
	المجموع	83.003	297			

يتضح من الجدول (17.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري

المدارس الحكومية في المجالات الثاني والثالث والرابع والدرجة الكلية، بينما هناك فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة في المجال الأول والدرجة الكلية ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول (18.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الأول والدرجة الكلية

المجال	نوع المدرسة	مدرسة ذكور	مدرسة اناث	مدرسة مختلطة
المجال الأول	مدرسة ذكور	-0.16351*	-0.24419*	
	مدرسة اناث			-0.08069-
	مدرسة مختلطة			
الدرجة الكلية	مدرسة ذكور	-0.12792-	-0.19074*	
	مدرسة اناث			-0.06282-
	مدرسة مختلطة			

يتضح من الجدول (18.4) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة الإدارية في المجال الأول بين مدرسة الذكور ومدرسة الإناث ولصالح الإناث، ومدرسة الذكور ومدرسة مختلطة لصالح المدرسة المختلطة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة الإدارية في الدرجة الكلية بين مدرسة الذكور والمدرسة المختلطة ولصالح المدرسة المختلطة.

#### 4.1.4 نتائج السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، نوع المدرسة؟  
وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات التالية:

#### 1.4.1.4 نتائج الفرضية السادسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس .

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent

t-Test) ونتائج الجدول (19.4) تبين ذلك:

الجدول (19.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير

#### الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن = 174)		ذكر (ن = 124)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.24	1.168	0.38	4.13	0.51	4.06	السمات والقدرات الشخصية للمدير
0.26	1.112	0.42	4.32	0.51	4.25	المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري
0.22	1.206	0.37	4.21	0.49	4.15	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (19.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية .

#### 2.4.1.4 نتائج الفرضية السابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول ( 20.4 ) تبين ذلك.

#### الجدول ( 20.4 ) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى=92		بكالوريوس=206		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.17	1.41	0.48	4.29	0.45	4.08	المجال الأول
0.93	0.08	0.42	4.29	0.48	4.29	المجال الثاني
0.38	0.87	0.38	4.22	0.44	4.17	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 3.4.1.4 نتائج الفرضية الثامنة:



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (21.4) تبين ذلك:

الجدول (21.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال
3.9882	.71446	55	أقل من 5 سنوات	السمات والقدرات
4.0384	.36659	43	من 5 إلى 10 سنوات	الشخصية للمدير
4.1530	.35079	200	أكثر من 10 سنوات	
4.1060	.44608	298	المجموع	
4.1398	.73578	55	أقل من 5 سنوات	المتغيرات التنظيمية
4.2311	.43825	43	من 5 إلى 10 سنوات	المكونة للإبداع الإداري
4.3525	.35272	200	أكثر من 10 سنوات	
4.2957	.46501	298	المجموع	
4.0556	.70866	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
4.1240	.35435	43	من 5 إلى 10 سنوات	
4.2417	.32165	200	أكثر من 10 سنوات	
4.1903	.42914	298	المجموع	

الجدول (22.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة الإحصائية
المتغيرات	بين المجموعات	1.402	2	.701	3.584
					.02*

					التنظيمية المكونة	داخل المجموعات	57.697	295	.196
					للإبداع الإداري	المجموع	59.099	297	
.00*	5.138	1.081	2	2.162	بين المجموعات	السمات والقدرات			
		.210	295	62.059	داخل المجموعات	الشخصية للمدير			
			297	64.221	المجموع				
.00*	4.775	.858	2	1.715	بين المجموعات	الدرجة الكلية			
		.180	295	52.980	داخل المجموعات				
			297	54.696	المجموع				

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

#### الجدول (23.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجال الأول والثاني والدرجة الكلية

المجال	سنوات الخبرة الادارية	أقل من 5سنوات	من 5-10سنوات	أكثر من 10 سنوات
المجال الأول	اقل من 5 سنوات	-0.05019-	-0.16482*-	
	من 5 الى 10 سنوات		-0.11463-	
المجال الثاني	اقل من 5 سنوات	-0.09133-	-0.21273*-	
	من 5 الى 10 سنوات		-0.12140-	
	أكثر من 10 سنوات			

*-0.18611-	-0.06848-	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
-0.11764-		من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (23.4) هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الادارية في المجال الأول بين من أقل من (5) سنوات ومن هم أكثر من (10) سنوات وكانت لصالح أكثر من 10 سنوات، وفي المجال الثاني كانت الفروق بين أقل من (5) سنوات وأكثر من 10 سنوات وكانت لصالح أكثر من (10) سنوات، وكذلك الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين أقل من (5) سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من (10) سنوات.

#### 4.4.1.4 نتائج الفرضية التاسعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (24.4) تبين ذلك.

#### الجدول (24.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير

##### الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
.68102	3.9373	51	رام الله	السمات والقدرات
.33399	4.2220	66	سلفيت	الشخصية للمدير

.32235	4.1662	71	جنوب نابلس	
.36031	4.1761	44	قلقيلية	
.35516	4.0151	43	بيت لحم	
.56678	3.9978	23	شمال الخليل	
.44608	4.1060	298	المجموع	
.64908	4.0956	51	رام الله	المتغيرات التنظيمية
.30577	4.4460	66	سلفيت	المكونة للإبداع الإداري
.33455	4.4040	71	جنوب نابلس	
.38702	4.4020	44	قلقيلية	
.34968	4.0945	43	بيت لحم	
.69255	4.1467	23	شمال الخليل	
.46501	4.2957	298	المجموع	
.64445	4.0076	51	رام الله	الدرجة الكلية
.29276	4.3215	66	سلفيت	
.29277	4.2719	71	جنوب نابلس	
.34642	4.2765	44	قلقيلية	
.32537	4.0504	43	بيت لحم	
.59943	4.0640	23	شمال الخليل	
.42914	4.1903	298	المجموع	

الجدول (25.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.004*	3.607	.688	5	3.438	بين المجموعات	السمات والقدرات
		.191	292	55.661	داخل المجموعات	الشخصية للمدير
			297	59.099	المجموع	

.000*	7.277	1.423	5	7.116	بين المجموعات	المتغيرات
		.196	292	57.105	داخل المجموعات	التنظيمية المكونة
			297	64.221	المجموع	للإبداع الإداري
.000*	5.679	.969	5	4.847	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.171	292	49.848	داخل المجموعات	
			297	54.696	المجموع	

يتضح من الجدول (25.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية، ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

#### الجدول (26.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية للمجالات والدرجة الكلية

المجال	المديرية	رام الله	سلفيت	جنوب نابلس	قلقيلية	بيت لحم	شمال الخليل
المجال الأول	رام الله	-0.28471*	-0.22894-	-0.23888*	-0.07786-	-0.06057-	
	سلفيت		0.05577	0.04583	*0.20685	*0.22414	
	جنوب			-0.00994-	0.15108	0.16837	
	قلقيلية				0.16102	0.17831	
	بيت لحم					0.01729	
	شمال الخليل						
المجال الثاني	رام الله	-0.35043*	-0.30846-	-0.30640*	0.00111	-0.05115-	
	سلفيت		0.4197	0.04403	*0.35155	*0.29928	
	جنوب نابلس			0.00206	*0.30957	*0.25731	
	قلقيلية				*0.30751	*0.25525	

-0.05226-					بيت لحم	
					شمال	
					الخليل	
-0.05683-	-0.04276-	*-0.26889-	-0.26428-	*-0.31392-	رام الله	الدرجة
*0.25754	*0.27116	0.04503	*0.04964		سلفيت	الكلية
*0.20790	*0.22152	-0.00461-			جنوب	
*0.21251	*0.22613				قلقيلية	
-0.01362-					بيت لحم	
					شمال	
					الخليل	

يتضح من الجدول ( 26.4 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس

الحكومية في المجال الأول بين :

\*بين مديرية رام الله ومديرية سلفيت لصالح سلفيت .

\*بين مديرية رام الله ومديرية جنوب نابلس لصالح جنوب نابلس.

\*بين مديرية رام الله ومديرية قلقيلية لصالح قلقيلية .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية بيت لحم لصالح سلفيت.

\*بين مديرية سلفيت ومديرية الخليل لصالح سلفيت .

كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في

المجال الثاني بين:

\*بين مديرية رام الله ومديرية سلفيت لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية رام الله ومديرية قلقيلية لصالح مديرية قلقيلية .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية بيت لحم لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية جنوب نابلس ومديرية بيت لحم لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*بين مديرية جنوب نابلس ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*بين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح مديرية قلقيلية .

\*بيت مديرية قلقيلية ومديرية شمال الخليل لصالح قلقيلية

كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في

الدرجة الكلية بين:

\*بين مديرية رام الله ومديرية سلفيت لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية رام الله ومديرية قلقيلية لصالح مديرية قلقيلية .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية بيت لحم لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية سلفيت ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية سلفيت .

\*بين مديرية جنوب نابلس ومديرية بيت لحم لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*بين مديرية جنوب نابلس ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية جنوب نابلس.

\*بين مديرية قلقيلية ومديرية بيت لحم لصالح مديرية قلقيلية .

\*بيت مديرية قلقيلية ومديرية شمال الخليل لصالح قلقيلية

#### 5.4.1.4 نتائج الفرضية العاشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (27.4) تبين ذلك:

الجدول (27.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	نوع المدرسة	المجال
4.0195	.52589	110	مدرسة ذكور	السمات والقدرات
4.1167	.40369	105	مدرسة اناث	الشخصية للمدير
4.2072	.35477	83	مدرسة مختلطة	
4.1060	.44608	298	المجموع	
4.2222	.52302	110	مدرسة ذكور	المتغيرات التنظيمية
4.3042	.45559	105	مدرسة اناث	المكونة للإبداع الإداري
4.3825	.37594	83	مدرسة مختلطة	
4.2957	.46501	298	المجموع	
4.1096	.50307	110	مدرسة ذكور	الدرجة الكلية
4.2000	.39983	105	مدرسة اناث	
4.2851	.33150	83	مدرسة مختلطة	
4.1903	.42914	298	المجموع	



الجدول (28.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.01*	4.328	.842	2	1.685	بين المجموعات	المتغيرات
		.195	295	57.414	داخل المجموعات	التنظيمية المكونة للإبداع الإداري
			297	59.099	المجموع	
0.05	2.876	.614	2	1.228	بين المجموعات	السمات والقدرات
		.214	295	62.993	داخل المجموعات	الشخصية للمدير
			297	64.221	المجموع	
0.01*	4.082	.736	2	1.473	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.180	295	53.223	داخل المجموعات	
			297	54.696	المجموع	

يتضح من الجدول (28.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في المجال الأول والدرجة الكلية تعزى لمتغير نوع المدرسة ولمعرفة لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

جدول (29.4) اختبار LSD للمقارنات البعدية.

مدرسة مختلطة	مدرسة اناث	مدرسة ذكور	نوع المدرسة	المجال
*-0.18768	-0.09712		مدرسة ذكور	المجال الأول
-0.09056			مدرسة اناث	
			مدرسة مختلطة	
*-0.17554	-0.09040		مدرسة ذكور	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (29.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في المجال والدرجة الكلية تعزى لمتغير نوع المدرسة، حيث كانت الفروق بين مدارس الذكور والمدارس المختلطة وجاءت لصالح المدرسة المختلطة .

#### 5.1.4 نتائج السؤال الخامس :

هل توجد علاقة ارتباط ( تفاعل ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة

الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية الآتية:

1.5.1.4 نتائج الفرضية الحادية عشر، ونصها.

لا توجد علاقة ارتباط ( تفاعل ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة

الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

ولفحص الفرضية، استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation )

(Coefficient)، ونتائج الجدول (30.4) تبين ذلك.

الجدول (30.4): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء

والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الإبداع الإداري		الأداء الإداري	
0.000	0.620**	الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط
		0.42	4.19	0.52	4.06

\*\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (30.4) رفض الفرضية الصفرية أي أنه توجد علاقة ارتباط (تفاعل) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، وهي علاقة ارتباط خطية موجبة.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالمقابلة

لتأكيد ما جاء في الاستبانة، أجرت الباحثة مقابلة شبه منتظمة مع (10) من مديري المدارس الحكومية في مديريات: رام الله، وجنوب نابلس، وقلقيلية، وبيت لحم، وشمال الخليل، وسلفيت، كما أجرت مقابلة مع رؤساء أقسام الرقابة الإدارية في المديريات نفسها، والجدول التالي تبين ذلك.

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بمقابلة المديرين

##### 1.1.2.4 نتائج السؤال الأول:

ما الأعمال الإدارية التي يتم متابعتها من قبل الرقابة الميدانية في المدرسة؟

أكدت النتائج أن الرقابة الإدارية تتابع السجلات المدرسية كافة، والخطط، والتشكيلات المدرسية، والحضور والداوم، وأن الرقابة تهتم بالمرافق المدرسية، والأثاث أيضاً، والموازنة، والفواتير، وأعمال المعلمين الكتابية، وتوزيع نصاب الحصص، توقيعات المعلمين واجازتهم، والأنشطة، والجدول (31.4) يبين استجابات مديري المدارس على السؤال الأول من المقابلة:

جدول (31.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الأول (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	الرقابة تتابع السجلات المدرسية كافة، والخطط، والتشكيلات المدرسية، والحضور والداوم.	10	100%
2	الرقابة تهتم بالمرافق المدرسية، والأثاث أيضاً، والموازنة، والفواتير وأعمال المعلمين الكتابية، وتوزيع نصاب الحصص	5	50%
3	توقيعات المعلمين واجازتهم، والأنشطة.	3	30%

يتضح من الجدول السابق اتفاق أن جميع المديرين على أن الرقابة تتابع كل ما يتعلق بالسجلات المدرسية المالية، والمعلمين والطلبة، والمدرسة، والخطط، والتشكيلات، والحضور والغياب، وهذا يتوافق مع النتائج الكمية، وعشرة من المشاركين جاءت آرائهم مع أن الرقابة تهتم بالمرافق المدرسية، والأثاث أيضا، والموازنة، والفواتير، وأعمال المعلمين الكتابية، وتوزيع نصاب الحصص، بينما 3 من المشاركين اكدوا على توقيعات المعلمين وإجازتهم، والأنشطة، .

#### 2.1.2.4. نتائج السؤال الثاني :

**كيف يمكن أن تعمل الرقابة الإدارية على تطوير الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظرك؟**

جاءت النتائج مع أنه يمكن تطوير المدير من خلال اخضاعه لدورات مكثفة في كافة الجوانب، وإعداد التقارير وإشراكه في وضع الخطط، ومن خلال الدعم والمساندة وتقديم الحلول والمشاركة، والعمل بمصداقية وفق أسس علمية، وهذا يعني أنهم وصلوا مناصبهم بجدارة وليس بمحسوبية، والتقليل من القوانين التي تقيد إبداع المدير، وأن هناك مجال لتحويل الكثير من السجلات إلى محوسبة، وأن مدير المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكيته والرقابة لها دور في تحديد كفاءة الإدارة، ومتابعة الملفات والقضايا الهامة والمبادرات، والتركيز عليها، ومنح المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، واستثمار الموارد البشرية والمادية، والجدول (32.4) يبين استجابات مديري المدارس على السؤال الثاني من الدراسة:

**جدول (32.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الثاني (ن=10).**

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	من خلال الدعم والمساندة وتقديم الحلول والمشاركة	4	40%
2	المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكيته والرقابة لها دور في تحديد كفاءة الإدارة، ومتابعة الملفات والقضايا الهامة والمبادرات، والتركيز عليها	3	30%

3	يمكن تطوير المدير من خلال اخضاعه لدورات مكثفة في كافة الجوانب.	2	20%
4	من خلال التقليل من القوانين التي تقيد ابداع المدير،	2	20%
5	خلال إعداد التقارير واشراكه في وضع الخطط	2	20%
6	أنه يمكن من خلال منح المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، واستثمار الموارد البشرية والمادية	1	10%
7	يمكن ذلك إذا كانت تعمل بمصداقية وفق أسس علمية، وهذا يعني أنهم وصلوا مناصبهم بجدارة وليس بمحسوبية	1	10%
8	أن هناك مجال لتحويل الكثير من السجلات إلى محوسبة	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن أربعة من المديرين اتفقوا على "الدعم والمساندة وتقديم الحلول والمشاركة"، وهذا يتوافق مع النتائج الكمية المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية، بينما ثلاثة منهم يرون أن المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكيته والرقابة لها دور في تحديد كفاءة الإدارة، ومتابعة الملفات والقضايا الهامة والمبادرات، والتركيز عليها، واثنان منهم اتفقا مع التقليل من القوانين التي تقيد ابداع المدير، ومن خلال إعداد التقارير واشراكه في وضع الخطط، بينما واحد من المديرين يرى ضرورة منح المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، واستثمار الموارد البشرية والمادية، وأنه يمكن ذلك إذا كانت تعمل بمصداقية وفق أسس علمية، وهذا يعني أنهم وصلوا مناصبهم بجدارة وليس بمحسوبية، وأن هناك مجال لتحويل الكثير من السجلات إلى محوسبة.

#### 3.1.2.4 نتائج السؤال الثالث :

هل تعتقد أن الرقابة الإدارية تحول دون الإبداع الإداري لمدير المدرسة؟

أكد المديرين أن الرقابة الإدارية تحد من الإبداع، لأنها تلزم المديرين بتعليمات ثابتة وقديمة، وأن الرقابة بمفهومها يثير الرهبة، وأنه أحيانا عندما يكون الهدف تصيد الأخطاء، والتفتيش، والجدول (33.4) يبين استجابات مديري المدارس على السؤال الثالث.

جدول (33.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الثالث (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	نعم، تحد من الإبداع، لأنها تلزم المديرين بتعليمات ثابتة وقديمة	6	60%
2	لا، الرقابة لا تحول دون الإبداع الإداري	3	30%
3	الرقابة بمفهومها يثير الرهبة	1	10%
4	أحيانا عندما يكون الهدف تصيد الأخطاء، والتفتيش.	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن ستة من المديرين يرون أن الرقابة تحد من الإبداع، لأنها تلزم المديرين بتعليمات ثابتة وقديمة، وهذه النتيجة تتعارض مع النتائج الكمية، والتي أكدت أن الرقابة الإدارية لها دور في الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، بينما توافق ثلاثة منهم مع النتائج الكمية، وتعارض رأي اثنان من المديرين مع النتائج الكمية، فهم يرون أن الرقابة الإدارية تثير الرهبة، وأحيانا عندما يكون الهدف تصيد الأخطاء، والتفتيش.

#### 4.1.2.4 نتائج السؤال الرابع :

ما الصعوبات التي يواجهها مدير المدرسة والتي تحول دون إبداعه الإداري؟

تشير النتائج أن الصعوبات في القوانين التي لا تستند إلى بعد تطوري بل توجه سياسي والبيروقراطية، والخوف والتردد لدى المدير الذي يحول دون التجديد، وضعف الدافعية، وقلة تشجيع المبدعين، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين، وأن من الصعوبات عدم الالمام بالأمور المالية، ووجود أعداء، ووجود مراحل مختلفة بالمدرسة، وسلوكيات الطلبة، الأعباء الإدارية، والأعمال الكتابية، وقلة الموارد، وعدم التوصل مع المجتمع المحلي، والسعي للتطوير، ومن الصعوبات غياب العمل بروح الفريق، وغياب العدالة، وغياب المهنية، وعدم المهنية. وأن الصعوبات تتمثل في أعداد الطلبة، والتركيز على التعليمات تنفيذ التعليمات فقط، والجدول (33.4) يبين استجابات المديرين على السؤال الرابع.

جدول (34.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الرابع (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	الصعوبات في القوانين التي لا تستند إلى بعد تطويري بل توجه سياسي والبيروقراطية	5	50%
2	الصعوبات تتمثل في أعداد الطلبة، والتركيز على التعليمات تنفيذ التعليمات فقط	4	40%
3	الأعباء الإدارية، والأعمال الكتابية، وقلة الموارد، وعدم التواصل مع المجتمع المحلي، والسعي للتطوير	3	30%
3	وجود أخطاء، ووجود مراحل مختلفة بالمدرسة، وسلوكيات الطلبة	2	20%
4	غياب العمل بروح الفريق، وغياب العدالة، وعدم المهنية	2	20%
5	صعوبات مالية	2	10%
6	الخوف والتردد لدى المدير الذي يحول دون التجديد، وضعف الدافعية، وقلة تشجيع المبدعين، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن خمسة من المديرين أجمعوا على أن الصعوبات في القوانين التي لا تستند إلى بعد تطويري بل توجه سياسي، وأربعة جاءت مع الصعوبات تتمثل في أعداد الطلبة، والتركيز على التعليمات تنفيذ التعليمات فقط، وثلاثة منهم يرون الصعوبات في الأعباء الإدارية، والأعمال الكتابية، وقلة الموارد، وعدم التواصل مع المجتمع المحلي، والسعي للتطوير، وإثنان من المديرين يرون صعوبات في وجود أعداد كبيرة من الطلبة، ووجود مراحل مختلفة بالمدرسة، وسلوكيات الطلبة، وغياب العمل بروح الفريق، وصعوبات مالية، والخوف والتردد لدى المدير الذي يحول دون التجديد، وضعف الدافعية، وقلة تشجيع المبدعين، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين.

#### 1.2.4. 5 نتائج السؤال الخامس :

ما سبل مواجهة هذه الصعوبات من وجهة نظرك كمدير مدرسة؟

أكدت النتائج على ضرورة اشراك المدير في وضع الخطط، والدعم والعمل بروح القوانين، وعدم التقيد بالتعليمات، وتفريغ طاقات الطلبة بالأنشطة، وتحسين البيئة المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ونشر ثقافة التسامح والود، والاطلاع على مشكلات الإدارات المدرسية، وأن المدير يجب أن يكون قائداً ويستطيع أن يوفق بين العمل الإداري والطلبة، وضرورة تفويض الصلاحيات للمعلمين، والاهتمام بأخلاقيات المهنة والتواصل المهني، والابتعاد عن الشخصنة، وإدارة المنافسة الإيجابية وتغيير الأنظمة الإدارية، وتطبيق العدالة، والجدول (35.4) يبين استجابات المديرين على السؤال الخامس.

جدول (35.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال الخامس (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	تفويض الصلاحيات للمعلمين	4	40%
2	الدعم والعمل بروح القوانين، وعدم التقيد بالتعليمات.	3	30%
3	إشراك المدير في وضع الخطط	2	20%
4	تفريغ طاقات الطلبة بالأنشطة، وتحسين البيئة المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ونشر ثقافة التسامح والود	2	20%
5	الاهتمام بأخلاقيات المهنة والتواصل المهني، والابتعاد عن الشخصنة، وإدارة المنافسة الإيجابية وتغيير الأنظمة الإدارية، وتطبيق العدالة	1	10%
6	الاطلاع على مشكلات الإدارات المدرسية	1	10%
7	المدير يجب أن يكون قائداً ويستطيع أن يوفق بين الطلبة	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن أربعة من المديرين توافقت آرائهم مع النتائج الكمية في تفويض الصلاحيات للمعلمين، وثلاثة منهم يرون ذلك الدعم والعمل بروح القوانين، وعدم التقيد بالتعليمات، كذلك توافقت آراء اثنان منهم مع النتائج الكمية من حيث الاشراك في وضع الخطط، وتفريغ طاقات الطلبة بالأنشطة، وتحسين البيئة المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ونشر ثقافة التسامح والود،



وكذلك اتفق رأي مدير مع النتائج الكمية من حيث الاهتمام بأخلاقيات المهنة والتواصل المهني، والابتعاد عن الشخصية، وإدارة المنافسة الإيجابية وتغيير الأنظمة الإدارية، وتطبيق العدالة، والاطلاع على مشكلات الإدارات المدرسية، والمدير يجب أن يكون قائداً ويستطيع أن يوفق بين والطلبة، وبالتالي فالنتائج النوعية اتفقت مع النتائج الكمية في مجال المتغيرات التنظيمية.

#### 6.1.2.4 نتائج السؤال السادس، ونصه:

باعتقادك هل يؤثر الأداء الإبداعي على تحسين النظرة الرقابية للمدير من هيئة الرقابة الإدارية؟

أكدت النتائج أن الأداء الإبداعي يؤثر في تحسين النظرة الإيجابية للمدير، وأن الرقابة عنصر من عناصر العملية التعليمية فهي تحدد الأهداف والمعايير وقياس الأنشطة المدرسية المختلفة، وإشراكه في التخطيط للأهداف، واتباع الإجراءات المناسبة، ومن المفترض أن يؤثر فيه، والمدير المبدع يجب أن تعم تجربته، وكافاً من الجهات الرسمية، كم يمكن أن يسهم في حل المشكلات، والجدول (36.4) يبين استجابات مديري المدارس على السؤال السادس.

جدول (36.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال السادس (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	نعم، يؤثر الأداء الإبداعي في تحسين النظرة الإيجابية للمدير.	9	90%
2	الرقابة عنصر من عناصر العملية التعليمية فهي تحدد الأهداف المتوقع تحقيقها، وقياس الأنشطة، وإشراكه في التخطيط للأهداف، واتباع الإجراءات المناسبة	2	20%
3	من المفترض أن يؤثر فيه، والمدير المبدع يجب أن تعم تجربته، وكافاً من الجهات الرسمية	1	10%
4	يسهم في حل المشكلات	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن تسعة من المديرين يرون أن الأداء الإبداعي يؤثر في تحسين النظرة الإيجابية للمدير، وإثنان منهم يرون أن الرقابة عنصر من عناصر العملية التعليمية فهي تحدد الأهداف، وقياس الأنشطة المدرسية المختلفة، وإشراكه في التخطيط للأهداف، واتباع الإجراءات

المناسبة، وهذا يتناسب مع النتائج الكمية، وواحد من المديرين يفترض أن يؤثر فيه، والمدير المبدع يجب أن تعمم تجربته، وكافاً من الجهات الرسمية، ويسهم في حل المشكلات.

#### 7.1.2.4 نتائج السؤال السابع :

ما مدى إشراك الرقابة الإدارية للمديرين في وضع الخطط والأهداف المعدة للإبداع الإداري؟

أكدت النتائج أنه لا يتم إشراك المدير في وضع أي خطط بشكل فعال، وأنه نحتاج إلى قرار وآلية للتنفيذ من الجهات الرسمية. وتكثيف ورشات العمل لمناقشة الخطط والبرامج، وأن الرقابة ومدير المدرسة شركاء بالخطط والأهداف، وأنه لا بد أن يكون بينهما شراكة، والجدول (37.4) يبين استجابات مديري المدارس على السؤال السابع من الدراسة.

جدول (37.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مديري المدارس على السؤال السابع (ن=10).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	لا يتم اشراك المدير في وضع أي خطط بشكل فعال.	7	70%
2	الرقابة ومدير المدرسة شركاء بالخطط والأهداف.	2	20%
3	نحتاج إلى قرار وآلية للتنفيذ من الجهات الرسمية. وتكثيف ورشات العمل لمناقشة الخطط والبرامج،	1	10%
4	أن لا بد أن يكون بينهما شراكة	1	10%

يتضح من الجدول السابق أن سبعة من المديرين لم تتفق آرائهم مع النتائج الكمية، فهم يرون أنه لا يتم اشراك المدير في وضع أي خطط بشكل فعال، في حين توافق رأي إثنان منهم مع النتائج الكمية من حيث أن الرقابة ومدير المدرسة شركاء بالخطط والأهداف، وواحد منهم يرى أنه يحتاج إلى قرار وآلية للتنفيذ من الجهات الرسمية، وتكثيف ورشات العمل لمناقشة الخطط والبرامج، وأنه لا بد أن يكون بينهما شراكة.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بمقابلة رؤساء أقسام الرقابة

##### 1.2.2.4 نتائج السؤال الأول :

ما الجوانب التي تهتم الرقابة الميدانية الإدارية بمتابعتها في المدارس، وكيف يعمل ذلك على

تطوير أداء المديرين؟

أكدت النتائج أن الجوانب التي تهتم بها الرقابة الميدانية هي ما يتعلق بالتشكيلات المدرسية، وقبول الطلبة، والسجلات المدرسية (سجلات الطلبة، والمعلمين، والمدرسة، والبناء المدرسي، واللوازم، والتجهيزات، والدورات، والالتزام باللوائح وقواعد العمل، وأن من الجوانب الأخرى التأكد من السلامة العامة، والصحة المدرسية، وأنه يتم متابعة الخطة السنوية، والخطة التطويرية، ومبادرات المدير/ة، وملف الطوارئ، والجدول (37.4) يبين استجابات رؤساء قسم الرقابة الميدانية على السؤال الأول من المقابلة.

جدول (38.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الأول من الدراسة (ن=6)

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1.	بالتشكيلات المدرسية، وقبول الطلبة، والسجلات المدرسية (سجلات الطلبة، والمعلمين، والمدرسة، والمالية)، والبناء المدرسي، واللوازم، والتجهيزات، والدورات، والالتزام باللوائح وقواعد العمل	6	%100
2.	يتم متابعة الخطة السنوية، والخطة التطويرية، ومبادرات المدير/ة، وملف الطوارئ	4	%67
3.	التأكد من السلامة العامة، والصحة المدرسية	3	%50

يتضح من الجدول السابق أن جميع رؤساء الأقسام اتفقت آرائهم مع النتائج الكمية المتعلقة بدور الرقابة الإدارية، وكذلك جاءت آراء أربعة منهم منسجمة مع النتائج الكمية، من حيث التأكيد على دور الرقابة في متابعة كل ما يتعلق بالتشكيلات المدرسية، وقبول الطلبة، والسجلات المدرسية (سجلات الطلبة، والمعلمين، والمدرسة، والمالية)، والبناء المدرسي، واللوازم، والتجهيزات، والدورات، والالتزام باللوائح وقواعد العمل، وما تتعلق بالخطة السنوية والتطويرية، ومبادرات المدير/ة، وملف الطوارئ، في حين جاءت ثلاثة من الآراء بأنهم يهتمون بالسلامة العامة، والصحة المدرسية.

#### 2.2.2.4 نتائج السؤال الثاني :

من خلال أعمال الرقابة هل يمكن أن يسهم دورها في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكيف ذلك؟

أكدت النتائج أنه يمكن تطوير ذلك من خلال رصد الملاحظات، ومناقشة الإدارة، وتصويب الوضع القائم، وأن الرقابة تقدم ملاحظاتها للإدارة المدرسية، وتعزز الجوانب الإيجابية، وتقادي الجوانب السلبية، وأن العمل الرقابي يمتاز بالمرونة فتتظم العمل وتيسره في حدود الإمكانيات، وأن الرقابة ليس لها أي دور في تطوير الإبداع الإداري للمدير/ة، وهناك جهات محفزة أخرى، والجدول (38.4) يبين استجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثاني من المقابلة.

جدول (39.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثاني (ن=6).

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1.	رصد الملاحظات، ومناقشة الإدارة، وتصويب الوضع القائم، والتدريب المكثف،	5	83%
2.	الرقابة تقدم ملاحظاتها للإدارة المدرسية، وتعزز الجوانب الإيجابية، وتقادي الجوانب السلبية.	4	67%
3.	العمل الرقابي يمتاز بالمرونة فتتظم العمل وتيسره في حدود الإمكانيات	2	33%
4	الرقابة ليس لها أي دور في تطوير الإبداع الإداري للمدير/ة، هناك جهات محفزة أخرى	1	17%

يتضح من الجدول السابق أن خمسة من الآراء جاءت مع رصد الملاحظات، ومناقشة الإدارة، وتصويب الوضع القائم، وأربعة من الآراء جاءت مع أن الرقابة تقدم ملاحظاتها للإدارة المدرسية، وتعزز الجوانب الإيجابية، وتقادي الجوانب السلبية، وإثنان منها جاءت مع العمل الرقابي يمتاز بالمرونة فتتظم العمل وتيسره في حدود الإمكانيات، وهذه الآراء تتفق مع النتائج الكمية المتعلقة بدور

الرقابة الإدارية، في حين تعارض رأي واحد منهم، حيث يرى أن الرقابة ليس لها أي دور في تطوير الإبداع الإداري للمدير/ة، هناك جهات محفزة أخرى.

#### 3.2.2.4 نتائج السؤال الثالث :

من خلال زيارتك الميدانية لمديري المدارس، ما مظاهر الإبداع الإداري التي تشاهدونها، ويتم ملاحظاتها في المدارس؟

أكدت النتائج أنه يتحقق الإبداع من خلال المتابعة وتحسين وتطوير بيئة المدرسة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، وإعداد خطة سنوية ويومية لتنظيم الأعمال، والتواصل مع المجتمع، وتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل بروح الفريق، وأشراك المعلمين في الأنشطة، واتخاذ القرارات، وتحفيزهم، وأن هناك جوانب إبداع في المجالات الأكاديمية والبيئة وغيرها، والجدول (39.4) يبين استجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثالث:

جدول(40.4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات رؤساء أقسام الرقابة على السؤال الثالث (ن=6).

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1.	يتحقق الإبداع من خلال المتابعة وتحسين وتطوير بيئة المدرسة، والتشبيك مع المجتمع المحلي	2	33%
2.	العمل بروح الفريق، وأشراك المعلمين في الأنشطة، واتخاذ القرارات، وتحفيزهم	4	33%
3.	هناك جوانب إبداع في المجالات الأكاديمية والبيئة وغيرها	1	17%
4	يتحقق من خلال إعداد خطة سنوية ويومية لتنظيم الأعمال، والتواصل مع المجتمع، وتحديد نقاط القوة والضعف	1	17%

يتبين من الجدول السابق أن إثنان من المديرين اتفقت آرائهم مع النتائج الكمية المتعلقة بدور الرقابة في الإبداع الإداري، في كونهم يعتبران أن الإبداع يتحقق الإبداع من خلال المتابعة وتحسين وتطوير بيئة المدرسة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، والعمل بروح الفريق، وإشراك المعلمين في الأنشطة،

واتخاذ القرارات، وتحفيزهم، ورأي أحدهم في أن هناك جوانب إبداع في المجالات الأكاديمية والبيئة وغيرها، ويتحقق من خلال إعداد خطة سنوية ويومية لتنظيم الأعمال، والتواصل مع المجتمع، وتحديد نقاط القوة والضعف.

## الفصل الخامس

### (تفسير النتائج ومناقشتها)

#### 1.5 تفسير أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته

## الفصل الخامس

### تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن الفصل الأول تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن تقديمها في ضوء النتائج.

#### 1.5 تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته:

ما دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية تراوحت ما بين (3.96-4.07) وهي درجة كبيرة إذ كانت النسبة المئوية للاستجابة لها تتراوح ما بين (79.2% - 81.4%)، وقد أتى المجال الأول في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي مقداره (4.13) وبنسبة مئوية (82.6%)، أما في المرتبة الثانية فجاء المجالين الثالث والرابع وبمتوسط حسابي مقداره (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%)، في المرتبة الأخيرة جاء المجال الثاني وبمتوسط حسابي (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%).

وهذا ما أظهرته نتائج المقابلة مع مديري المدارس والتي بينت بالاجماع أن دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية جاء بنسبة (100%) على أن الرقابة تتابع كل ما يتعلق بالسجلات المدرسية المالية، والمعلمين والطلبة، والمدرسة، والخطط، والتشكيلات، والحضور والغياب، وبنسبة (50%) جاءت مع الرقابة تهتم



بالمرافق المدرسية، والأثاث أيضا، والموازنة، والفواتير، وأعمال المعلمين الكتابية، وتوزيع نصاب الحصص، و(30%) اكدوا على توقعات المعلمين واجازتهم، والأنشطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متابعة الرقابة الإدارية لمديري المدارس الحكومية سواء كانت مدارس أساسية دنيا أو عليا أو مدارس ثانوية تلزم المديرين بإنجاز أعمالهم الملقاة على عاتقهم كمديري مدارس من متابعة للأعمال الإدارية والفنية والقيادية، والمدير ملزم بتجهيز السجلات المدرسية المتعلقة بشؤون المدرسة التنظيمية، والإدارية، والمالية، والفنية، وشؤون الطلبة من حيث أعدادهم ونقلهم، وعدد الشعب التي تستوعبهم، وشؤون المعلمين والعاملين، فالمدير قائد في مدرسته، والرقابة تسعى من خلال أعمالها للتحقق من أن الأمور تسير في مسارها الصحيح، وأن المدير يتابع جميع الأمور المتعلقة بالمدرسة، ويوثق ذلك بملفات وسجلات لتصويب الأخطاء وتقادي الثغرات، وبالتالي فالرقابة من خلال عملها الإداري تدفع المدير للاستعداد، وهذا بحد ذاته يقود المدير للتطور الإداري والإبداع، وقد جاء المجال المتعلق بالسجلات بالمرتبة الأولى وذلك لأن الرقابة تحتاج في الدرجة الأولى إلى شواهد وأدلة موثقة بشؤون المدرسة خاصة ما يتعلق بالموازنة والطلبة ومرافق المدرسة، وفي المرتبة الثانية التطوير الإداري والمالي وتقييم المديرين، وتعزو الباحثة ذلك انه من خلال أعمال الرقابة يتعلم المدير الكثير من الجوانب الإدارية والموازنة وكيفية حسابها وضبطها مما يسهم في تطوير المدير في هذه الجوانب.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة العجلوني(2017) والتي أظهرت أن واقع الرقابة الإدارية ودورها في ضبط التراخي الوظيفي للموظفين في مديرية قسبة المفرق بالأردن، واتفق كذلك مع نتائج دراسة شكري (2016) والتي أظهرت أن دور الرقابة الإدارية في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين جاءت بصورة كبيرة، وتتفق مع دراسة الرحاحلة (2020) والتي أظهرت أن درجتي استخدام

نظم المعلومات الإدارية، والرقابة الادارية لدى القيادات التربوية كانتا مرتفعتين في مركز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، وتتفق مع دراسة دراسة الصهبية (2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وتختلف مع دراسة الرفاعي(2018) والتي أظهرت أن واقع الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة.

### 2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني من الدراسة

ما درجة الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية؟

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية فيما يتعلق بمجال المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري، جاءت ما بين كبيرة إلى كبيرة جدا، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (4.29) وهي درجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي تتعلق بالحوافز والتي تنص " ألبى احتياجات المعلمين المهنية من قرطاسية ووسائل تعليمية" و الفقرة (5) "أقدر جهود المعلمين المتميزين، " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.54) وبدرجة كبيرة جدا، في حين حازت الفقرة رقم (3) المتعلقة بنمط القيادة والتي تنص على " أمارس البيروقراطية تجاه العاملين في إنجاز المهام المطلوبة " على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.63) وهي درجة كبيرة .

وهذا ما أظهرته نتائج المقابلة مع مديري المدارس حيث جاءت (40%) من خلال الدعم والمساندة وتقديم الحلول والمشاركة" (30%) المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكيته والرقابة لها دور في تحديد كفاءة الإدارة، ومتابعة الملفات والقضايا الهامة والمبادرات، والتركيز عليها، و(20%) وجاءت مع النقل من القوانين التي تقيد ابداع المدير، ومن خلال إعداد التقارير وإشراكه في وضع الخطط،

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المتابعة الإدارية المستمرة من قبل الرقابة الإدارية في المديرية يدعو المديرين في المدرس إلى تطوير أنفسهم وتحقيق درجات عالية من التميز والإبداع، فالتطور الإداري المتابع من قبل الرقابة يحفز المديرين إلى اثبات قدراتهم ومؤهلاتهم ومهارتهم وجدارتهم واستحقاقهم لمنصب الإدارة المدرسية، لأن مدير المدرسة عندما يعتاد على الالتزام، وتحمل المسؤولية، وإنجاز المهام الملقاة على عاتقه من مهام قيادية، وإدارية، وفنية فإنه يميل إلى تقديم الأفضل من خلال إبداعه الإداري الذي يتميز به عن غيره من زملائه المديرين في المديرية نفسها، فيسعى إلى الإبداع والتألق، أما بالنسبة لنمط القيادة المتعلق بالبيروقراطية، فجاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نظام التعليم تغير والإدارة المدرسية الحديثة والناجحة هي الإدارة التي تشارك العاملين في اتخاذ القرارات، وتفوض الصلاحيات، فعبء الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق المدير تلزمه ذلك.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة الحشوش (2018) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولمختلف المجالات جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما أنها اتفقت مع دراسة صابرين (2014) مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية لمتوسطة من وجهة نظر الأساتذة كانت مرتفعة، كما أنها تتفق مع دراسة أبو دليوح وجرادات (2013) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع لدى مديري ومديريات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيه كانت مرتفعة وكبيرة، وتتفق مع دراسة زهانج وآخرون (Zhang et al, 2019) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري في الشركات الباكستانية جاء بمستوى مرتفع، وتتفق مع دراسة أبو مديغم (2017)، والتي أظهرت أن ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في مدارس النقب كانت بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة محمد (2018)، والتي أظهرت إن درجة الإبداع لدى المديرين في المدارس الثانوية بمدينة

طرطوس من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة. واختلفت الدراسة مع دراسة تاياي وتافاكولي (Tavakoli,2015 Ariari and) وتوصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطا.

### 3.1.5. تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، نوع المدرسة)؟

وقد تمت الإجابة عليه من خلال فحص النظريات الصفرية التالية:

### 1.3.1.5 تفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس .

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت هذه الفروق لصالح الإناث .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث يملن بطبيعتهن إلى الالتزام بالأعمال وإنجاز المهام الملقاة على عاتقهن، فهي مدبرة في بيتها ومنظمة له، وفي مجال العمل تخشى التقصير؛ ولذلك فهي دائما تسعى إلى تجهيز ملفاتها الإدارية التي تتابعها الرقابة الإدارية من سجلات مدرسية تتعلق بالمبنى المدرسي، والمالية، وملفات العاملين والمعلمين، والأنشطة، واللجان، والطلبة، وغيرها من مهام وبالتالي فهي حريصة على الإنجاز، وبالتالي فالرقابة تطور من أدائه الإداري، وهن بحاجة لذلك، بينما تجد

الذكور بحكم أن تفكيرهم أكثر ما يحكمهم من عواطفهم لذلك هم ينجزون مهامهم دون ان يكون للرقابة الدور الكبير في تطويرهم.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها اتفقت مع دراسة الصهبية (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في استجابات مساعدي المديرين في درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان، واختلفت مع دراسة الرحاحلة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في استجابات القيادة الأرنية في مركز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية في دور الرقابة الإدارية، وتختلف مع دراسة دراسة أبو شرح والأسود (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير الجنس، وتختلف مع دراسة العجلوني (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد العينة حول واقع الرقابة الإدارية في مديرية التربية من وجهة نظر مديري المدارس في المفرق تعزى لمتغير الجنس.

#### 2.3.1.5 تفسير الفرضية الثانية ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة الترشح بداية للإدارة المدرسية يكون بعد (8) سنوات من الخدمة وتحق لجميع المعلمين من حملة شهادة البكالوريوس، ومن ثم من يتسلم منصب الإدارة فهو ملزم بكافة العمال القيادية والإدارية والفنية بغض النظر عن مؤهله العلمي، فطبيعة عمل الإدارة المدرسية تتطلب المهارة، والقدرة، والممارسة، والالتزام، ولذلك ما تتابعه الرقابة وما يطلب من المدير من متابعة للسجلات والملفات واللجان والأنشطة، وتوزيع المهام ومتابعة شؤون الطلبة، وشؤون المدرسة، وشؤون العاملين والمعلمين بحد ذاته يحتاج إلى القدرات الفنية، وقدرات قيادية، وقدرات إدارية، فهناك مديري مدارس من حملة البكالوريوس متطورين في إدارتهم، وهناك مديرين من حملة الدراسات العليا تنقصهم الخبرة الإدارية، فالأمر بحاجة للمهارة والقدرة الإدارية والمتابعة المستمرة للأعمال والمهام.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها اتفقت مع دراسة الراحلة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في استجابات القيادة الأردنية في مركز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية في دور الرقابة الإدارية، واتفقت مع دراسة الودناني (2019)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في استجابات منسوبي هيئة الرقابة في واقع الرقابة الادارية في الأجهزة الحكومية في الرياض، كذلك التعرف على واقع التسبب الوظيفي في الأجهزة الحكومية، واتفقت مع دراسة العجلوني (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في استجابات المعلمين والمديرين في واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي الوظيفي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق، وتتفق مع دراسة أبو شرح والأسود (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3.3.1.5 تفسير الفرضية الثالثة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية .

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في المجال الرابع ما بين من 5-10 سنوات ومن هم أكثر من 10 سنوات وكانت لصالح أكثر من (10) سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهام المتعلقة بالجوانب الإدارية والقيادية والفنية هي أعمال تحتاج إلى الخبرة والممارسة والمتابعة بشكل مستمر ودوري، ولذلك فالمدير الجديد يخضع لدورات مكثفة في الجوانب الإدارية المتعلقة بالتخطيط والموازنة المالية والتنظيم، ويخضع لمتابعة مكثفة كذلك من قبل الرقابة بهدف تصويب الأخطاء وتلافي الثغرات، ومع المتابعة المستمرة والخبرة المكتسبة يتعلم ويكتسب المهارة الإدارية والفنية والممارسة القيادية، فيتطور إدارياً، ولذلك فليس هناك مقارنة بين مدير جديد ومدير له خبرة وإن كان يملك الجديد السمات القيادية فكثير من العمال الإدارية تحتاج للمتابعة، والممارسة، والخبرة، والدورات المكثفة، وعليه جاءت هذه النتيجة لصالح أكثر من عشر سنوات.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها تتفق مع دراسة العجلوني(2017) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير الخبرة ولصالح أكثر من (10) سنوات في المجال الإداري، وتختلف مع دراسة الرحاحلة (2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة

إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة في استجابات القيادة الأدرنية في مركز وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية في دور الرقابة الإداري، وتختلف كذلك مع دراسة الصهبية (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة في استجابات مساعدي المديرين في درجة ممارسة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتختلف مع دراسة أبو الشرخ والأسود (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### 4.3.1.5 تفسير الفرضية الرابعة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية، وكانت لصالح جنوب نابلس، وقلقيلية، وسلفيت.

وقد يعزى ذلك إلى اختلاف في طبيعة البيئة والظروف في هذه المديرية، فبعد هذه المديرية عن مركز الوزارة يدعو إلى تشديد المتابعة من قبل الرقابة الإدارية مما يدعو المديرين إلى الالتزام والإنجاز، بينما قد تكون غالبية الإدارات المدرسية في مديرية رام الله بحكم قربها من الوزارة تتمتع بنوع من الإدارة الذاتية، وقد تكون لنسبة عدد المستجيبين فكانت أقل في مديريات بيت لحم وشمال الخليل، ولذلك جاءت النتيجة لصالح المديرية الذين استجابوا لمديريها على فقرات الاستبانة بصورة أكبر.



ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها اتفقت مع دراسة أبو شرح والأسود (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (المديرية) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية، ولصالح شرق خان يونس وشمال غزة.

#### 5.3.1.5 تفسير الفرضية الخامسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة .

أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة الحكومية في المجال الأول بين مدرس الذكور ومدرس الإناث ولصالح مدارس الإناث، ومدرس الذكور ومدرس المختلطة لصالح المدرسة المختلطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة الحكومية في الدرجة الكلية بين مدرسة الذكور والمدرسة المختلطة ولصالح المدرسة المختلطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس التي يتقلد منصب الإدارة المدرسية فيها إناث يظهر فيها نوع من الالتزام والتنظيم الإداري وذلك في محاولة وإصرار من المديرات لإثبات أنفسهن في الجوانب الإدارية والقيادية والفنية حتى لا يتفوق عليهم الذكور، ومن ناحية أخرى طبيعة الأنثى تميل للضبط والالتزام والإنجاز ولذلك فالرقابة تطور أدائهن لأنهن يحتجن للجانب الإداري الذي يتابعهن بعيداً عن العواطف.

وتعزى النتيجة لصالح المدارس المختلطة أن التنوع الإداري مطلوب للإدارة المدرسية التي تقودها أنثى في مدرسة ذكور ووجود معلمين يولد لديها شعور بالخوف من التقصير، والرغبة في إثبات الذات والقدرات، وإبراز المهارات، والمدارس التي يقودها مدير في مدرسة مختلطة طلبة وطالبات أو معلمين ومعلمات يدعو لأن يكون القدوة القيادية الناجحة لكلا الطرفين من معلمين ومعلمات، وأن لا يظهر أي نوع من التقصير حتى لا يتعرض لأي نوع من الملامة ولذلك فهو يطور من نفسه.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة صالح (2011) والتي أظهرت فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين درجة تطبيق مديري المدارس الرقابة الإدارية في المحافظة عمان تعزى لمتغير نوع المدرسة، ولصالح المدارس الخاصة.

#### 4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، نوع المدرسة؟

وقد تم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات التالية:

#### 1.4.1.5 تفسير الفرضية السادسة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإبداع جهد فكري، واجتهاد مهني ومعرفي، وإثبات قدرات وتميز، ولا علاقة لذلك بجنس المدير كان ذكراً أم أنثى فالإبداع موهبة وقدرة قد يتميز بها الذكور أو الإناث، الكبار أو الصغار، فقد يبدع مديرين متميزين ومعلمين، وقد أثبتوا جدارتهم في الميدان، وقد تبدع المديرات والمعلمات، وقد أثبتن جدارتهن في الميدان، فالأمر ليس مرهون بالجنس بقدر ما يحتاج الإبداع للمعرفة، والعلم، والمعلومات، والمهارة، والقدرة، والتفكير.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتيجة الجزار (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات القيادات التربوية للكشف عن درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الإستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة الحشوش (2018) والتي أظهرت فروقاً دالة إحصائياً في متوسطات استجابات المديرين في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وتختلف مع نتائج دراسة نجود (2008) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديرتها تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث.

#### 2.4.1.5 تفسير نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها

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

الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية

في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن الإبداع الإداري يأتي بعد خبرة وممارسة وتدريب مكثف في مجال الإدارة المدرسية، ولا يشترط المؤهل العلمي ليمتيز المدير في الجوانب الإدارية والقيادية والفنية، فهناك مديرين من حملة شهادة البكالوريوس، ومبدعين إدارياً بفضل الخبرة، والممارسة، والتدريب المكثف الذي أكسبهم المهارة والقدرة على الإبداع، وهناك مديرين من حملة الماجستير والدكتوراه ولكن ليس لهم ميول إدارية بناءً على ما جاء في المقابلات الشخصية مع مديري المدارس من حملة الشهادات العليا، ولا يملكون القدرات أو الموهبة والعكس كذلك.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها تتفق مع نتيجة الجزار (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات القيادات التربوية للكشف عن درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة نجود (2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المديرين في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 3.4.1.5 تفسير نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في المجال الأول بين من أقل من (5) سنوات ومن هم أكثر من

(10) سنوات وكانت لصالح أكثر من (10) سنوات، وفي المجال الثاني كانت الفروق بين أقل من (5) سنوات وأكثر من (10) سنوات وكانت لصالح أكثر من (10) سنوات، وكذلك الفروق في الدرجة الكلية جاءت بين أقل من (5) سنوات وبين أكثر من (10) سنوات ولصالح أكثر من (10) سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري يحتاج إلى خبرة في مجال الإدارة المدرسية ليتقن كافة العمليات الإدارية، ويتميز بمبادرات تربوية رائدة، خاصة أن الإبداع يحتاج للمهارة والمعرفة والممارسة والتدريب المكثف معاً، فيتزود بها جميعاً، حتى يتمكن من الخروج بأفكار تربوية تشهد لإدارته، ويتميز بها دون غيره، ولذلك فالمدير الجديد مهما كانت قدراته تتقصه الخبرة، بينما المدير الذي يملك القدرة والخبرة معاً متألق ويبداً إدارياً، فالخبرة والتجربة كفيلاً بمنح المدير المهارة الكافية للإبداع.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها تتفق مع دراسة الجزائر (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الريادة الاستراتيجية والابداع الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة نجود (2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المديرين في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق مع دراسة الحشجوش (2018) والتي أظهرت فروقاً دالة إحصائية في متوسطات استجابات المديرين في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الأكثر من (10) سنوات.

#### 4.4.1.4 تفسير نتائج الفرضية التاسعة ومناقشته:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديريات سلفيت، وقلقيلية، وجنوب نابلس.

وقد يعزى ذلك لظروف خاصة بالمديريات والمتابعة والإشراف التربوي، وقد تعزى لظروف خاصة بالمدارس في تلك المديريات والإدارات المدرسية في هذه المديريات واهتمامها بالتطوير والإبداع، فبعد هذه المديريات عن مركز الوزارة يدعو المديرين إلى الإبداع للتميز وإثبات جدارتهم والإنجاز، بينما قد تكون غالبية الإدارات المدرسية في مديرية رام الله بحكم قربها من الوزارة تتمتع بنوع من الإدارة الذاتية ويتوفر لها كافة الدعم والمساندة، وقد تكون لنسبة عدد المستجيبين فكانت أقل في مديريات بيت لحم وشمال الخليل، ولذلك جاءت النتيجة لصالح المديريات الذين استجابوا مديرها على فقرات الاستبانة بصورة أكبر.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، فقد تبين أنها اتفقت مع دراسة أبو شرح والأسود (2019) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (المديرية) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية، ولصالح شرق خان يونس وشمال غزة.

#### 5.4.1.4 تفسير نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الرقابة الإدارية في تطوير الابداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في المجال والدرجة الكلية تعزى لمتغير نوع المدرسة، حيث كانت الفروق بين مدارس الذكور والمدارس المختلطة وجاءت لصالح المدرسة المختلطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الخاصة المختلطة تؤهلهم وجود طاقات بشرية من المعلمين والمعلمات التي تدعم أفكارهم وتشاركهم في الإنجاز والتميز، فتنوع الأفكار وتنوع المهارات والقدرات من كلا الجنسين يساعد الإدارة المدرسية على إثبات قدراتها وإمكانياتها وإبداعها، في الجوانب الإدارية والفنية والقيادية، ويتبين ذلك من خلال الأنشطة والمشاركة في المبادرات التربوية، وتفعيل اللجان، والتميز المدرسي.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة أبو سمرة، والطيطي، أبو عمشا (2010) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين في واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الخاصة.

#### 5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته.

هل توجد علاقة ارتباط ( تفاعل ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة

الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية؟

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ارتباط ( تفاعل ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة

الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد علاقة ارتباط ( تفاعل ) ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة الإدارية وتطوير الأداء والإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في المحافظات الشمالية، وهي علاقة ارتباط خطية موجبة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرقابة الإدارية تنمي لدى مديري المدارس الالتزام في تنفيذ

المهام الموكلة إليه كمدير مدرسة، كما تنمي لديهم تحمل المسؤولية فينجزون أعمالهم، ولا يكتفون

بذلك، فالمتابعة المستمرة من قبل الرقابة تحفز المديرين إلى إثبات قدراتهم وتميزهم وإبداعهم، خاصة

أنهم من خلال الرقابة يكتسبون المعرفة الإدارية، وتنظيم الأعمال، والخبرة، والمهارات.

ولدى مقارنة هذه النتيجة بالدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة أبو مديغم (2017)

والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة المدرسية ادوارها في تنمية

الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل

الخط الأخضر، و دراسة صابرين (2014) التي أظهرت علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند

مستوى الدلالة (0.01) ما بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة من وجهة

نظر الاساتذة، كما اختلفت مع دراسة تاياي وتافاكولي (Ariari and Tavakoli,2015) وجود علاقة

قوية طردية موجبة الاتجاه بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي لدى المعلمين والإداريين، ودراسة

الصهيبية(2019) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة



الرقابة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين مقاومة التغيير التنظيمي. واتفقت مع دراسة محمد (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الولاء التنظيمي ودرجة الإبداع الإداري. واختلفت مع دراسة شين وأري(Chen and Aryee,2007) التي توصلت إلى أنه لا يوجد أثر غير مباشر للتفويض الإداري والولاء التنظيمي في الإبداع الإداري باحدى الشركات الصينية الكبرى.

#### 1.1.2.5 تفسير نتائج السؤال النوعي ومناقشته:

ما الأعمال الإدارية التي يتم متابعتها من قبل الرقابة الميدانية في المدرسة؟

أظهرت النتائج اتفاق جميع المديرين على أن الرقابة تتابع كل ما يتعلق بالسجلات المدرسية المالية، والمعلمين والطلبة، والمدرسة، والخطط، والتشكيلات، والحضور والغياب، وخمسة منهم جاءت آرائهم مع الرقابة تهتم بالمرافق المدرسية، والأثاث أيضا، والموازنة، والفواتير، وأعمال المعلمين الكتابية، وتوزيع نصاب الحصص، ويليهما تكراراً بنسبة (30%) اكدا على توقعات المعلمين واجازتهم، والأنشطة.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة في السؤال الأول، حيث جاءت المتوسطات الحسابية المتعلقة بدور الرقابة الإدارية ما بين (4.13-4.07) وان الدرجة الكلية لدور الرقابة جاءت بمتوسط حسابي(4.06)، وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل الرقابة الإدارية قائم على المتابعة الميدانية للمديرين في المدارس، بهدف متابعة الأعمال الإدارية الفنية من سجلات وملفات، ولجان، وأنشطة، وتوزيع نصاب المعلمين، وأعداد الطلبة، والاطلاع على المبنى المدرسي وجاهزيته بالأثاث، وحضور وغياب الطلبة، وحضور وإجازات المعلمين، وتوقعاتهم وقت الحضور والمغادرة وذلك بهدف تقييم الوضع في المدرسة، وتصويب الأخطاء وتلافي الثغرات.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع الدراسة السابقة تبين أنها تتفق مع أهداف دراسة محمد (2018) والتي تناولت أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين قام الباحث بدراسة الرقابة الادارية بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوي والتنظيمات) على تقييم أداء العاملين.

#### 2.1.2.5. تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

**كيف يمكن أن تعمل الرقابة الإدارية على تطوير الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظرك؟**

أظهرت النتائج أن أربعة من الآراء جاءت مع الفقرة "الدعم والمساندة وتقديم الحلول والمشاركة"، وثلاثة من الآراء جاءت مع أن مدير المدرسة مسؤول عن أعماله ومهامه وسلوكيته والرقابة لها دور في تحديد كفاءة الإدارة، ومتابعة الملفات والقضايا المهمة والمبادرات، والتركيز عليها، ورأي إثنين من المديرين يرون أنه يتحقق ذلك من خلال التقليل من القوانين التي تقيد إبداع المدير، ومن خلال إعداد التقارير وإشراكه في وضع الخطط، ورأي واحد وجاء مع أنه يمكن من خلال منح المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، واستثمار الموارد البشرية والمادية، وأنه يمكن ذلك إذا كانت تعمل بمصادقية وفق أسس علمية، وهذا يعني أنهم وصلوا مناصبهم بجدارة وليس بمحسوبية، وأن هناك مجال لتحويل الكثير من السجلات إلى محوسبة.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة في السؤال الأول المتعلق بدور الرقابة الإدارية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمجالات دور الرقابة الإدارية في الدرجة الكلية (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عمل الرقابة الإدارية بالدرجة الأولى هو متابعة أعمال المدير الإدارية والفنية والقيادية، بهدف معرفة نقاط القوة لدية، ونقاط الضعف بهدف تقديم التغذية الرجعية للمدير، والتشاور معه بهدف الاتفاق على تصويب الأخطاء وتلافي الثغرات، فهي تقدم الدعم

والمساندة بعيداً عن تصيد الأخطاء، ولذلك فقد يحتاج المديرين للمزيد من الصلاحيات والإدارة الذاتية لتمكينهم في مواقعهم وإثبات قدراتهم، وبالتالي فالرقابة الجيدة هي من يعمل موظفوها على التعاون الحقيقي مع المديرين.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتيجة الرفاعي (2019) والتي أظهرت أن واقع الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية الاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة عالية، وكان تقدير حاجة مديريات التربية والتعليم الأردنية للاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء بدرجة كبيرة.

#### 3.1.2.5 تفسير نتائج السؤال الثالث، ومناقشته

**هل تعتقد أن الرقابة الإدارية تحول دون الإبداع الإداري لمدير المدرسة؟**

أظهرت النتائج أن ستة من الآراء جاءت مع أن الرقابة تحد من الإبداع، لأنها تلزم المديرين بتعليمات ثابتة وقديمة، وثلاثة منهم يرون أن الرقابة لا تحول دون الإبداع الإداري، ورأي واحد منهم جاء مع أن الرقابة بمفهومها يثير الرهبة، وأحياناً عندما يكون الهدف تصيد الأخطاء، والتفتيش.

وقد جاءت هذه النتيجة مخالفة لنتائج الاستبانة التي أظهرت أن دور الرقابة الإدارية في

الإبداع الإداري جاءت بمتوسط حسابي (4.29%) وبنسبة مئوية (87.8%) وهي درجة كبيرة جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاقتناع كثير من المديرين بأن الرقابة الإدارية تنفذ زيارات مفاجئة للمديرين في مدارسهم، ويبدأ موظفو الرقابة بتدقيق كافة أعمال المدير الكتابية والإلكترونية من سجلات وملفات، ويباشرون بوضع الملاحظات التحذيرية، مما يجعل كثير من المديرين يتخوفون من حضورهم، لأن تقرير الرقابة يؤثر في تقييمهم، وبالتالي فالغالبية منهم يرون أن الرقابة تحد من الإبداع

الإداري، ولكن في المقابل هناك من يرى أن الرقابة تقوم بواجبها وعلى المدير أن يثبت جدارته وقدراته أمامهم، ويعتبر رقابتهم نوع من التحدي.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة ياسين (2014)، والتي أظهرت فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وهناك علاقة طردية إيجابية قوية بين فاعلية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

#### 4.1.2.5 نتائج السؤال الرابع، ونصه

ما الصعوبات التي يواجهها مدير المدرسة والتي تحول دون إبداعه الإداري؟

أظهرت النتائج أن خمسة من الآراء جاءت مع الصعوبات في القوانين التي لا تستند إلى بعد تطويري بل توجه سياسي، وأربعة من الآراء جاءت مع الصعوبات تتمثل في أعداد الطلبة، والتركيز على التعليمات تنفيذ التعليمات فقط، وثلاثة من الآراء جاءت مع فقرة الأعباء الإدارية، والأعمال الكتابية، وقلة الموارد، وعدم التوصل مع المجتمع المحلي، والسعي للتطوير، وإثتان من الآراء جاءت مع وجود أعباء، ووجود مراحل مختلفة بالمدرسة، وسلوكيات الطلبة، وغياب العمل بروح الفريق، وصعوبات مالية، ورأي واحد منهم جاءت مع الخوف والتردد لدى المدير الذي يحول دون التجديد، وضعف الدافعية، وقلة تشجيع المبدعين، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارات المدرسية في غالبيتها تشكو من النظام البيروقراطي القائم على تنفيذ التعليمات والقرارات المركزية، وهذا يعيق بعض المديرين المبدعين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والقيادية التي تلبى طموحهم واحتياجات المدرسة، فبعض المشاريع التنموية الداعمة للمدرسة قد يعوق تنفيذها انتظار كتب التسهيلات والموافقة، وإلى جانب ذلك هناك المشكلات المتعلقة

بالطلبة وأعدادهم، ووجود أكثر من مرحلة في المدرسة مما يزيد من أعمال المدير إلى جانب الأعمال الإدارية، والكتابية.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتيجة وتوصيات دراسة نورمان (Norman , 2010) والتي أظهرت أن مستوى شفافية الرئيس وقدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يحترم قراراتهم كمرؤوسين ويقدم المعلومات والدعم لصنع القرارات.

#### 1.2.5. 5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته.

ما سبل مواجهة هذه الصعوبات من وجهة نظر كمدبر مدرسة؟

أظهرت النتائج أن أربعة من الآراء جاءت مع تفويض الصلاحيات للمعلمين والمديرين، وثلاثة من الآراء جاءت مع الدعم والعمل بروح القوانين، وعدم التقيد بالتعليمات، وإثان من الآراء وجاءت مع إشراك المدير في وضع الخطط، وتفريغ طاقات الطلبة بالأنشطة، وتحسين البيئة المدرسية، والتواصل مع المجتمع المحلي، ونشر ثقافة التسامح والود، ورأي واحد جاء مع الاهتمام بأخلاقيات المهنة والتواصل المهني، والابتعاد عن الشخصية، وإدارة المنافسة الإيجابية وتغيير الأنظمة الإدارية، وتطبيق العدالة، والاطلاع على مشكلات الإدارات المدرسية، والمدير يجب أن يكون قائد ويستطيع أن يوفق بينه العمل الإداري وبين الطلبة.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة في المجال الثاني المتعلق بالمتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري ، حيث جاءت الدرجة الكلية للمجال (4.02) وبنسبة مئوية (85.8%) وهي درجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المديرين بحاجة إلى للتمكين وتفويض الصلاحيات بعيداً عن القرارات الروتينية التي تحد من قدراتهم، وعملهم، وبالتالي فالإدارات المدرسية تحتاج للمشاركة في دعم الطلبة، وتحسين البيئة المدرسية، وتمكينهم للاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وتحفيز

المبدعين منهم دون أن يكون للمحسوبية والعلاقات الشخصية دور في تقييم المديرين ودعمهم، وعليه فالرقابة عليها أن تتحسس مشكلات المدارس وتقف عليها بهدف الاتفاق على حلول مع مديري المدارس وتقديم الدعم والإمكانيات.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع توصيات دراسة هيربرت وشردريك (Hebert and Shadreck2013) والتي أوصت بضرورة تدريب العاملين في قطاع التربية والتعليم وتوفير الإمكانيات المادية، وتطوير النمو المهني للمعلمين، تشكيل شركات مع القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتمويل، وتوصيات دراسة القحطاني (2020) والتي أوصت بمنح مزيد من الحوافز المكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

#### 6.1.2.4 نتائج السؤال السادس، ونصه:

**باعتقادك هل يؤثر الأداء الإبداعي على تحسين النظرة الرقابية للمدير من هيئة الرقابة الإدارية؟**

أظهرت النتائج أن ستة من الآراء جاءت مع يؤثر الأداء الإبداعي في تحسين النظرة الايجابية للمدير، وإثنان من الآراء جاءت مع الرقابة عنصر من عناصر العملية التعليمية فهي تحدد قياس الأنشطة، وإشراكه في التخطيط للأهداف، واتباع الإجراءات المناسبة، ورأي واحد منهم جاء مع أنه من المفترض أن يؤثر فيه، والمدير المبدع يجب أن تعمم تجربته، ويكافأ من الجهات الرسمية، ويسهم في حل المشكلات.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة التي أكدت أن الرقابة لها دور في مستوى الإبداع الإداري من خلال ما يؤديه المدين من أعمال، فجاءت الدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إبداع المديرين وتميزهم، ونشاطاتهم تعطي انطباعاً إيجابياً لدى الرقابة الإدارية تجاه الإدارات المدرسية المبدعة، وهذا ينعكس على زيارتهم وتعاملهم مع المديرين،

لأن المدير المبدع يسهل على الرقابة الإدارية أعمالها ومهامها، وعلى خلاف ذلك فالمدير الضعيف يشار له بالأصابع كموضع اتهام، وبالتالي فالرقابة تشدد في متابعتها وتدقيقها لأعماله.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسة محمد (2018) والتي أظهرت أن الرقابة الإدارية لها تأثير على تقييم أداء العاملين، من أبرز الطرق لتقييم الأداء، وأوصت الدراسة دراسة الأثر الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات في الجامعات الجزائرية، ومدى تأثير اساليب الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين.

#### 7.1.2.5 نتائج السؤال السابع، ونصه:

ما مدى إشراك الرقابة الإدارية للمديرين في وضع الخطط والأهداف المعدة للإبداع الإداري؟

أظهرت النتائج أنه لا يتم إشراك المدير في وضع أي خطط بشكل فعال، وأن الرقابة ومدير المدرسة شركاء بالخطط والأهداف، ونحتاج إلى قرار وألية للتنفيذ من الجهات الرسمية، وتكثيف ورشات العمل لمناقشة الخطط والبرامج، وأنه لا بد أن يكون بينهما شراكة.

وجاءت هذه النتيجة مخالفة لما أظهرته نتائج الاستبانة في السؤال الأول المتعلق بدور الرقابة الإدارية، حيث جاءت الدرجة الكلية (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%) وهي تتعلق بمتابعة التخطيط والإشراف والسجلات، والتطوير الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرقابة الإدارية مهمتها متابعة التخطيط الإداري لمديري المدارس وتدقيق الملفات والسجلات المدرسية المتعلقة بالمبنى المدرسي، والأثاث، والطلبة، والمعلمين، واللجان، والأنشطة، والأهداف، وعندما يلاحظ المتابعون وجود ثغرات في الخطط أو الأهداف يتركون ملاحظاتهم للمدير بهدف تعديلها، وتصويب الأخطاء، وبالتالي هم شركاء في متابعة الخطط وألية تنفيذها.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع دراسة أبو الشرح والأسود (2019)، والتي أظهرت في توصياتها ضرورة مساعدة المديرين في أداء عملهم في محافظة غزة.

#### 2.2.5 تفسير النتائج المتعلقة بمقابلة رؤساء أقسام الرقابة

##### 1.2.2.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته

ما الجوانب التي تهتم الرقابة الميدانية الإدارية بمتابعتها في المدارس، وكيف يعمل ذلك على تطوير أداء المديرين؟

أظهرت النتائج أن جميع المديرين اتفقوا على أنه يتم متابعة كل ما يتعلق بالتشكيلات المدرسية، وقبول الطلبة، والسجلات المدرسية ( سجلات الطلبة، والمعلمين، والمدرسة، والمالية)، والبناء المدرسي، واللوازم، والتجهيزات، والدورات، والالتزام باللوائح وقواعد العمل، وأربعة من الآراء تتعلق بالخطة السنوية والتطويرية، ومبادرات المدير/ة، وملف الطوارئ، وثلاثة من الآراء أن الرقابة تهتم بالسلامة العامة، والصحة المدرسية.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة في السؤال الأول المتعلق بدور الرقابة الإدارية، حيث جاءت الدرجة الكلية (4.06)، وبنسبة مئوية (81.2%) وهي تتعلق بمتابعة التخطيط والإشراف والسجلات، والتطوير الإداري. والبناء المدرسي وغيرها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عمل الرقابة الإدارية بالدرجة الأولى هو متابعة أعمال المدير الإدارية والفنية والقيادية، بما فيها التشكيلات المدرسية المتعلقة بأعداد المعلمين، ونصابهم، وتخصصاتهم، وأعداد الطلبة، وتوزيعهم، والمبنى المدرسي، وكل ما يتعلق بأعمال المديرين الإدارية والأنشطة والمبادرات للخروج بتوصيات أو ملاحظات.



ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع أهداف دراسة الشامي (2018) والتي تناولت بأبعادها (التقارير الإدارية، الملاحظات الشخصية، الموازنة التقديرية، الشكاوى والتنظيمات).

#### 2.2.2.5 نتائج السؤال الثاني، ونصه:

من خلال أعمال الرقابة هل يمكن أن يسهم دورها في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكيف ذلك؟

أظهرت النتائج أن خمسة من الآراء جاءت مع رصد الملاحظات، ومناقشة الإدارة، وتصويب الوضع القائم، وأربعة من الآراء جاءت مع أن الرقابة تقدم ملاحظاتها للإدارة المدرسية، وتعزز الجوانب الإيجابية، وتقادي الجوانب السلبية، وأن إثنين من الآراء يرون العمل الرقابي يمتاز بالمرونة فتنظم العمل وتيسره في حدود الإمكانيات، ورأي اتفق مع أن الرقابة ليس لها أي دور في تطوير الإبداع الإداري للمدير/ة، هناك جهات محفزة أخرى.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة التي أظهرت أن دور الرقابة الإدارية في الإبداع الإداري جاءت بمتوسط حسابي (4.29%) وبنسبة مئوية (87.8%) وهي درجة كبيرة جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الرقابة تهدف من خلال زيارة المدارس، ومتابعة أعمال المدير تقييم الوضع سلبياً أم إيجاباً بهدف رصد نقاط القوة والضعف، وتقديم الملاحظات للمدير حول نقاط الضعف بهدف معالجتها، والثغرات بهدف تلافيتها، وليس الهدف تصيد الأخطاء، فالعملية الرقابية عملية إدارية تتسم بالمرونة بهدف الخروج بمعطيات إيجابية حول المدرسة.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسة السابقة، تبين أن تتفق مع توصيات شكري (2016) والتي أوصت الباحثة بضرورة متابعة المهام الإدارية والتعليمية من قبل المدير لجميع العاملين في المدرسة،

وتأكد من تطبيق التعليمات الرقابية والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم لمنع الخلل الإداري الذي يؤثر سلباً على المدرسة وإنجازاتها وبالتالي على الأداء الوظيفي بشكل خاص.

### 3.2.2.5 نتائج السؤال الثالث، ونصه:

من خلال زيارتك الميدانية لمديري المدارس، ما مظاهر الإبداع الإداري لديهم التي تشاهدونها، ويتم ملاحظاتها في المدارس؟

أظهرت النتائج أنه يتحقق الإبداع من خلال المتابعة وتحسين وتطوير بيئة المدرسة، والتشبيك مع المجتمع المحلي، والعمل بروح الفريق، وأشراك المعلمين في الأنشطة، واتخاذ القرارات، وتحفيزهم، وأن هناك جوانب إبداع في المجالات الأكاديمية والبيئة وغيرها، ويتحقق من خلال إعداد خطة سنوية ويومية لتنظيم الأعمال، والتواصل مع المجتمع، وتحديد نقاط القوة والضعف.

وهذا ما أظهرته نتائج الاستبانة في المجال الثاني المتعلق بالمتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري، حيث جاءت الدرجة الكلية للمجال (4.02) ونسبة مئوية (85.8%) وهي درجة كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المتابعة المستمرة من قبل الرقابة تحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم، وإنجاز مهامهم، ومتابعة السجلات والملفات، والتفرغ للأنشطة، وبالتالي فإن ذلك يمكن المديرين من اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات، والقدرة على الإبداع والتميز الإداري.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة، تبين أنها تتفق مع نتيجة دراسة الرفاعي (2018)، والتي أظهرت أن تقدير حاجة مديريات التربية والتعليم الأردنية للاعتماد على أبعاد عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء بدرجة كبيرة، وتتفق مع نتائج دراسة العجلوني (2017) والتي أظهرت وجود علاقة سلبية بين مجال المجال الكلي للرقابة الإدارية ومجال التراخي التنظيمي.

## 4.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تطوير مديري المدارس خاصة الجدد على مهارات الإبداع الإداري، وضرورة تمكين مديري المدارس في مدارسهم لإبراز قدراتهم ومهارتهم الإبداعية.
2. تشجيع مديري المدارس على المشاركة في وضع النظام الرقابي في مديريات التربية والتعليم، وتدعيم أجهزة الرقابة وتطويرها، وعلانية ووضوح الإجراءات ومعايير الرقابة.
3. توفير الموارد الكافية للمدراء لتمكينهم من توظيف استراتيجيات ابداعية في العمل الإداري.
4. عقد الورش التدريبية للمديرين الجدد حول المهارات الإدارية والإبداعية، وكذلك من هم بحاجة لتنمية قدراتهم على تفعيل رؤية المدرسة ورسالتها، وضرورة تمكين مديري المدارس في مدارسهم لإبراز قدراتهم ومهارتهم الإبداعية ومراجعة مستويات الأداء، والتدريب على المهارات الإدارية والعمل على تطويرها.
5. العمل على نشر ثقافة الابداع بين المديرين من خلال اللقاءات التعليمية، ورش العمل، المؤتمرات.
6. نشر الوعي بأهمية الرقابة الإدارية والدور الذي تحققه في تحقيق الأهداف وتصحيح الأداء وليس إيجاد العقوبات وتصيد الأخطاء والتحديث المستمر في الوسائل الرقابية. والتأكيد على دور الرقابة الإدارية في إثارة دافعية المديرين في المدارس نحو التميز والإبداع.
7. تحفيز المديرين المبدعين بشهادات تقديرية وحوافز مادية على مستوى الوزارة.
8. تخفيف الأعباء الكتابية على المديرين ليتسنى لهم التفرغ للأنشطة الإبداعية.
9. تعميم تجارب الإدارات الناجحة في المديريات بهدف الاستفادة من تجارب نجاحهم في الجوانب الإدارية والإبداعية.

10. التأكيد على دور موظفي الرقابة والمتابعة الميدانية بتطوير أداء مديري المدارس، والاطلاع على ملفات المدرسة وتدقيقها، مع الأخذ بالتغذية الراجعة لعمل خطة علاجية تساعد مدير المدرسة على تحقيق الأهداف المتوقعة.

11. ضرورة أعتاماد التدريب المستمر لمديري المدارس على معايير الرقابة الإدارية لتحسين أدائهم، وتشجيع روح البحث والإبداع لدى الكوادر التعليمية كافة بما فيهم المدراء.

12. إجراء دراسات بحثية مشابهة في مديريات مختلفة من فلسطين.

## المصادر والمراجع العربية والأجنبية:

أولاً- المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، احمد. (2006). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- ابو القحف، عبد السلام. (2002). اساسيات التنظيم والإدارة. القاهرة : دار الجامعة الجديدة.
- أبو دليوح، موسى وصفاء، جرادات. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، مجلة المنار والبحوث والدراسات، 19(3)، 9-38.
- أبو سمرة، محمود ومحمد الطيبي، وجينا، ابو عمشا. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدرس في محافظة بيت الحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 19(9)، 227-255.
- أبو شرخ، ضياء رأفت وفايز علي، الأسود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 52-78.
- ابو مديغم، سالم. (2014). درجة ممارسة الادارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(2)، 815-83.
- إدرسي، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين، موسى. (2001). الإدارة الاستراتيجية، ط1، الاسكندرية: دار الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2005). إدارة الأعمال (نظريات، ونماذج تطبيقية)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أنجود، بلواني. (2008). دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة شمال معوقاتها من وجهة نظر مديريها، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- البشير، نجلاء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديريات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة الثقافة والتنمية، 137(19)، 215-272.
- بوادنة، كمال. (2020). الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، 14(2)، 102-117.

البوهي، فاروق. (2013). **التخطيط التعليمي وتطوير أداء المعلم**، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

توفيق، عبد الرحمن. (2002). **منهج الإدارة العليا: التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الإبداعي**، إعداد خبراء مركز البحوث المهنية للإدارة، ط 2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.

ثابت، عادل. (2008). **الإدارة المعاصرة**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الجزار، رانيا. (2021). **درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة\_فلسطين.

جمال، لينا. (2017). **إدارة التميز والإبداع الإداري**. السعودية: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). **التعداد العام للسكان لاوالمساكن والمنشآت**، ملخص النتائج النهائية للتعداد، رام الله\_فلسطين.

الجوهري، محمد حسن. (2007). **الرقابة على مشروعات استثمار القطاع العام**، الاسكندرية: منشأة المعروف للطباعة.

الجزان، عبد الإله . (2002). **لمحات عامة عن التفكير الإبداعي**، جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحارثي، مشعل بن مبارك. (2012). **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

حجي، محمود. (2005). **التخطيط والمتابعة بين النظرية والممارسة الإدارية**، القاهرة: مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع.

الحريري، دالية. (2019). **واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى موظفات الإداريات بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية**، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المركز القومي للبحوث غزة، 3 (13)، 1\_25.

حريزي، موسى وغري، صبرينة. (2013). **دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية**، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 1 (13): 23-34.

حسان، حسن محمد ومحمد حسنين، العجمي. (2013). **الإدارة التربوية**، ط (3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسين، احمد محمد. (2016). **الادارة الذاتية مدخل لتدعيم مقومات المدرسة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم**، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

الحششوش، عبد الله. (2018). واقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56، 107-131.

الطو، غسان. (2000). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديريات محافظات شمال فلسطين لكفاياتهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 21 (4)، 956-1002.

الحمداني، عدنان وقنديلجي، عامر. (2006). **مناهج البحث العلمي**، الكتاب الأول، أساسيات البحث العلمي، عمان: اليازوري للطباعة والنشر.

الحيالي، وليد. (2015). **التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء**، ط1، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

الخرابشة، عمر. (2012). **أساليب البحث العلمي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.  
الخصاونة، عاكف لطفي. (2011). **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال**، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر.

خليل، نبيل وحامد، ياسر ودياب، عبد الباسط. (2020). **معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر**، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 3، 99 - 169.  
خير الله، جمال. (2015). **الابداع الإداري**، ط3، عمان: دار أسامة للتوزيع والنشر.

داوود، محمد. (2020). **إدارة التميز والإبداع الإداري**. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.  
الدجني، اياد علي. (2020). **استراتيجية مقترحة لتطوير اداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة، الجامعة الإسلامية دراسة حالة، المجلة العربية لضمانية جودة التعليم الجامعي**، 13 (43)، 420-453.

الدليمي، طارق. (2013). **الاتجاهات الحديثة في الادارة التربوية والمدرسية**، عمان: مركز دبيونو التعليم والتفكير.

دووين، أحمد يوسف. (2019). **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، ط 2، عمان: اليازوري للطباعة والنشر.

الراحلة، وفاء صالح. (2020). **استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستوى الرقابة الإدارية لدى القيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم**، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

رزوقي، وفاء كريم، وعبد الأمير، وزاهر عبد الحي علي. (2019). **الرقابة الإدارية والقضائية على مؤسسات التعليم العالي والأهالي في العراق (دراسة مقارنة)**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل (42)، 1623-1638.

رضا، حاتم.(2002). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الرفاعي، هيفاء صالح. (2019). تقدير الحاجة إلى الاعتماد على عملية الرقابة الإدارية لتحسين الأداء في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر مديري التربية ومساعدتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 16 (4)، 165-190.

ريمة، بريش. (2013). الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي. زاهر، ضياء الدين. (2005). إدارة النظم التعليمية الجودة الشاملة، ط 1، القاهرة : دار السحاب النشر والتوزيع.

زويلف، مهدي. (2003). إدارة الافراد، عمان: مكتبة المجتمع العربي. السرور، جمال. (2020). أثر عوامل البنية الداخلية على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.

سعدي، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار النشر e\_kutab Ltd شركة بريطانية في انجلترا.

السكرانة، بلال. (2011). الابداع الإداري، عمان: دار المسيرة النشر والتوزيع. السوداني، سناء راجي. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سيد، محمد . (2008). وظائف الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، ط 2، القاهرة: عالم الكتب النشر والتوزيع.

الشايح، علي. (2011). العلاقات الإنسانية والابداع الإداري، القاهرة : مؤسسة جلية للنشر والتوزيع. الشبخلي، عبد القادر. (2003). دور القانون في مكافحة الفساد والإداري والمالي في النزاهة والشفافية والادارة العربية : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان: دار مجدي الطباعة والنشر.

الشريف، حنين.(2013). أثر المساءلة الادارية على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.



شكري، مرح طاهر. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

صابرين، الهام. (2014). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدرس المتوسطة من وجهة نظر الأساتذة، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الآداب واللغات، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، جدة.

صالح، عريب. (2011). درجة تطبيق مديري المدرس للرقابة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة عمان العربية، الاردن.

الصهبية، أحلام عزام. (2019). الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

طالب، مصطفى. (2019). تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري التنموي: دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد فرعي الونية والمستنصرية، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 348-136،66.

طراونة، حسين وتوفيق، عبد الهادي. (2011). الرقابة الإدارية المفهوم والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، علي. (2017). القيادة والدافعية في الإدارة الإبداعية، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العامري، ماجد وطاهر، الغالبي. (2007). الإدارة الاستراتيجية\_ منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل الطباعة والنشر.

عباس، علي. (2012). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، ط3، الشارقة: اثناء للنشر والتوزيع.

عبانية، رامي والشقروان، رامي. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، 14 (2)، 486-459.

العبودي، محمد ومحمد، أحمد. (2015). الادارة الرقابية و مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان: دار الثقافة النشر والتوزيع.

العجلة، توفيق عطية ويوسف، بحر. (2009). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الابداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على المديرين العاملين في بوزرات قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العجلوني، صفوت سعيد. (2017). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية التربية  
قصة المفرق، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة ال البيت، الاردن.
- العجمي، محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي محمد مسودة، مازن عبد العزيز. (2018). اساسيات الإدارة في منظمات  
الأعمال المعاصرة، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عطيوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2013). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية، ط 3، عمان: دار وائل  
الطباعة والنشر.
- العلاق، بشير. (2012). الإدارة الحديثة ومفاهيم نظريات، ط 2، عمان: دار اليازوري العلمية  
للنشر.
- علي، لطفي محمد. (2008). التفكير الابداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الادارية،  
عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عمايرة، محمد. (2002). مبادئ الادارة المدرسية، ط 3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة.
- العنزي، مبارك. (2009). علاقة التفويض الصلاحيات بالأبداع الإداري لدى مكتبة وكلاء مدارس  
تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير)، جامعة مؤتة، الاردن.
- عواد، عبد الله. (2017). واقع الابداع الاداري واساليب تطويره في جهاز قوات الامن الخاصة من  
وجهة نظر ضباط الامن الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية  
للعلوم والامن، الرياض.
- عياصرة، محمود معين ومروان، بني احمد. (2008). القيادة الرقابية والاتصال الاداري، عمان:  
مطبعة حامد لطباعة والنشر.
- الغامدي، علي. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الابداع  
لدى القادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية كلية التربية جامعة  
سوهاج، (2)82، 721 - 784.
- الفاعوري، محمد عيسى. (2008). الادارة الرقابية. عمان: دار كنوز المعرفة الطباعة والنشر.
- فتحي، جروان. (2004). الموهبة والتفوق والابداع. ط2، عمان: دار الفكر الطباعة والنشر.
- الفهد، زهوة. (2020). تنمية مهارات الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة  
اسيوط، مصر، 36(7)، 75-111.
- القبيلات، حمدي سلمان. (2010). الرقابة الادارية والمالية على الاجهزة الحكومية، دراسة تحليلية  
وتطبيقية، عمان: دار الثقافة.

القحطاني، محمد قبلاني. (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة، *مجلة كلية التربية\_ جامعة اسيوط، مصر*، 36(11)، 123-145.

القصص، سائد بكر. (2018). *تطبيق التدقيق الداخلي العلمي*، ط1، عمان: المكتبة الوطنية. المالكي، عبد الله. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، 38(3)، 213-253.

محمد، علي مؤيد. (2018). *الولاء التنظيمي وعلاقته بدرجة الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المدرسين قبها*، دراسة ميدانية في مدينة طرطوس. *مجلة جامعة حماة*، 3(1)، 170-195.

المدني، معين بن محمد. (2007). *المساءلة الادارية وتطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم*، (رسالة دكتوراة منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة. المراد، حسين. (2005). *تأثير السلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران السورية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

مريحيل، توفيق. (2013). *التربية الابداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والابداع*، كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، ليبيا.

مساد، عمر. (2005). *الادارة المدرسية ودورها في الاشراف التربوي*، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

المساعد، مفضي. (2006). *فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في اقليم الشمال في الاردن من وجهة نظر مديري المدارس*، (اطروحة دكتوراة). جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

مشهور، ثروت. (2015). *استراتيجيات التطوير الاداري*، ط2، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع. مصطفى، أمل. (2020). *اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والأبتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس*، *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 57، 37-96.

المطيري، مها. (2019). *إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت*، *مجلة كلية التربية بينها*، 117(2)، 493-536.

منصور، علي. (1999). *مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم*، مصر: مجموعة النيل العربية.

المهدي، سوزان. (2006). *الإدارة المدرسية والإدارة الصفية*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

النخالة، رمزي راغب. (2015). درجة استخدام الثانوية بمحافظات غزة التعليم الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ادائهم الاداري. الجامعة الاسلامية، غزة.

نشوان، يعقوب. (2000). السلوك التنظيمي في الإدارة والأشراف التربوي، ط2، عمان: د ن.

النصار، محمد. (2017). مدى ممارسة مديري المدارس للأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية في محافظة عنيزة التعليمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 7 (1)، 1-40.

النقشبدي، ثوميد مسعود. (2019). الرقابة المستقلة على تنفيذ الموازنة للدولة، ط 1، بيروت: منشورات زين الحقيقية.

النيمان، عبد الله. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تحليلية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض، السعودية.

الهباش، أسامة. (2002). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

الهيدي، زيد. (2007). الأساليب الحديثة في تدريس العلوم، العين: دار الكتاب الجامعي.

الوذناني، خولة فهد. (2019). الرقابة الادارية ودورها في الحد من التسبب الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الرقابة والتحقيق، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الادارية، قسم الادارة العامة، تخصص إدارة عامة.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2009). الدليل الإرشادي والمتابعة الشاملة، رام الله: فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العمانية. (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي في مسقط، المديرية العامة للتنمية لموارد البشرية، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. (2014). الدليل الاجرائي لمدير المدرسة، فلسطين: دائرة الادارات المدرسية.

ياسين، إسرائ. (2014). فاعلية الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (2013). الرقابة في الإدارة العامة، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Ann aszychta Justyna Dobroszek ( 2017) , Academic aspects of management accounting and controlling in Poland since the 1990s, **Zeszyty Teortyczne Rachunkowosci**” 93 ( 149) ( 175-209).
- Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and psycharis. (2010).school leadership innovations and creativity: the case of communication between school and parents. **Procedia social and behavioral sciences**, 2 (10):2207\_2211.
- Ataphia, V, Daniel. (2007). the Impant of student, Rohe of Managerial incentives and in Discretion in Hedge fund performance. **The Journal of finance** . Vol.64,n (5): 2221\_2256.
- Ariari,bentley and tavakoli. (2015). Measuring the performance of school superintenden .offeschal journal Impac of education and practic.
- Byers, T., Anagnostopulous, Ch. & Brooke-Holmes, G. ( 2015). understanding control in nonprofit organizations : moving governance research forward ? . **Corporate Governance**, 1 ( 15), 134-146.
- Botha,R.J. (2013). THE need for creative leadership in so Uthafrikan school, **african school .african studies** .72 (2). 307\_320.
- Blaundfwr ,marreks . (2012). factors Negatively Affecting University Adjustment from the Views of First-Year University Students: The kenia of Mersin University. **Educational Sciences .keunia** .
- Chen, Zehn and Aryee, Samuel. (2007). Delegation and employee work Out comes :an Examination of the Cultural Context of Mediating processes in china, **academy of management Journal**, Vol . 50. No 1, pp.226\_238.
- Delivecchim,w, S. (2000) .Parental methods and methods of identity and academic adjustment as students of academic self-efficacy among students of Hashemite University, **Jordanian Journal of Educational Sciences** ,7,p.3604. proquest
- Peter Cane , ( 2016) controlling Administrative Power : A historical Comparison , **Cambridge University press , person – Hall , person Education**, Upper Saddle River. (81) (6) ( 1083-1100) .
- Harrison, C. ( 2015). **Driving up Quality of Education and Educational outcomes: a national strategy**. Unpublished paper MOR. Jordan

- overview. **Critical Reviews in Analytical Chemistry**, 36 (1) :41–59
- Asuero, A.; Sayago, A.; Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: an
- Liszt ,A,R: PA,R. (2008). Perceiving **Empowered leadership a qualitative Exploration of new york city principals experience with decision**. Making authority in empowerment schools ,the degree of doctor of Education, Columbia university.
- Sergio ,Hjsfyh and edgreOzbag g. (2017). Leadership and creativity :the impact of transformation leadership on individual creativity . **procedia – social and behavioral sciences**,235 (2016) 243-249.
- Ying\_ leh ,l and kansesan, A. (2017). Principals transformational leadership and teachers creativity: mediating role if self Efficacy, **management research journal**,6, (1)pp1\_7.
- Ozmen, f and muratghu, v . (2010). The competency levels principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and Teachers according to gender variable . *procedia social and behavioral sciences*,2 (20):5370- 5376.
- Wendell, Jounal. (2003). Categories of problems among international students in University Technology Malaysia. **Journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 30 :1581–1587.
- Lawandda,E. (2009). **Accountabikity practices of school counselor unpublished master thesis**. Auburn university. Thesis and dissertations .
- Lucks , Howard Jay. (2002). Transformation leadership throug amyers .briggs analysis: personality styles of principals and teachrrs at the secondary gevel, dissertation abstract international ,A 62. 11, p 364.
- Pulliam,A.L. (2008). **The Impact of student mobility on school accountabilty texas unpublished master theshs bayhor university**.
- Fridge . (2011) .Relationship between Subjective Well -being .Optimism and Demographic Variables in College Students of University of San Luis Potosi in Mexico. **Universitas psychological** .13 (3) :1038-1098.
- Gunduz ,Kofa ozbag . (2016). **An Investigation of the Attitude of Ohio Urban public school superintendent Regarding Educational Accountability the Comparison of these Education Memberi** , Unpublished Doctoral Dissertation Bowling green State University.

- Caiiro, Elizabeth . (2010).The relationship Between Autonomy , Teachers public school and charter school in california . **Dissertation abstracts international** .A 58\_12. 4504.
- Hebert , chiheve and Shadreck , Mandian . (2013). Quality accountability in Education : why say the school heads ,**midlands state university** . Gweru , zimbabwe.
- Zhang, Y. & Umair, K. & Seoyeon, L. & Madiha, S. (2019). The Influence of Mangement Innovation and Technological Innovation **on organization performance. A mediating Role of sustainability**, Sustainability, 11 ( 495) : 1-21.

## الملاحق

أ. أدوات الدراسة قبل التحكيم.

ب. قائمة المحكمين.

ج. أدوات الدراسة بعد التحكيم.

ث. كتاب تسهيل مهمة.





## الملحق (أ): أداة الدراسة قبل التحكيم

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف

### تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تعرف الرقابة الإدارية بأنها عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، للكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها والعمل على تذييل تلك المعوقات في أقصر وقت ممكن.

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف على ( دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة من جزئين الأول لقياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية، والثاني لقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وللثقة المطلقة بكم، فإنها ترحو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من جزأين، هما:

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الشخصية والعامة.

**الجزء الثاني:** ويتكون من أداة مقياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية، والثاني لقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: خلود جبرين

إشراف: د. جمال بحيص

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	أ. ذكر ( ) ب. انثى ( ) .
A2	سنوات الخبرة الإدارية	أ. أقل من 5 سنوات ( ) ب. من 5 الى 10 سنوات ( ) ج. اكثر من 10 سنوات ( ) .
A3	المؤهل العلمي	ا. بكالوريوس ( ) ب. ماجستير ( ) ج. ماجستير فأعلى ( ) .
A4	المديرية	أ. رام الله ( ) ب. سلفيت ( ) ج. جنوب نابلس ( ) د. قلقيلية ( ) هـ. بيت لحم ( ) و. شمال الخليل ( ) .
A5	نوع المدرسة	أ. ذكور ( ) ب. إناث ( ) ج. مختلطة ( )

علما أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "ان وجد"
		غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
<b>المحور الأول : دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري</b>								
تعرف الرقابة الإدارية بأنها عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، للكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها والعمل على تذييل تلك المعوقات في أقصر وقت ممكن.								
<b>المجال الأول : دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات</b>								
1	تتابع الرقابة تواجيع المعلمين سواء عن طريق السجل او ساعة الدوام الالكترونية.							
2	تدقق الرقابة الإدارية السجل الخاص بالموازنة المالية وأفرغ الملاحظات باستمرار لتجنب الخطأ.							
3	ترصد الرقابة حضور ومغادرة الطلبة يوميا مع تدوين الملاحظات.							
4	تدقق الرقابة السجلات الإدارية (سجل العلامات، سجل غياب الطلبة، سجل الدوام الشهري، الخطة السنوية، جدول المناوبة، سجلات اللجان، سجل الصادر والوارد) بهدف الإشراف والتقويم والتطوير.							
5	تتابع الرقابة زيارات وأنشطة المدرسة الموثقة في السجلات مع مراعاة التوقيت والتاريخ والتوقيع.							
6	تتابع الرقابة عمل اللجان باستمرار لمعرفة مدى الالتزام بالنشاطات والخطط كاللجنة الصحية والكشفية والعلمية.							
7	تقوم الرقابة الإدارية من مطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاجئ للموجودات.							
<b>المجال الثاني: دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة</b>								
8	تتابع الرقابة الإدارية توزيع جدول الحصص الأسبوعي							

							حسب التخصصات والتفريغات من خلال تدقيق الجداول المدرسية.	
							تتابع الرقابة الإدارية التزام العاملين بمواعيد الحضور والغياب .	9
							تقيم الرقابة الزيارات الإشرافية للمعلمين في حصصهم بهدف الوقوف على مستوى أدائهم .	10
							تتابع الرقابة الإدارية أعمالها الإدارية من سجلات ومتابعة وخطط، وتقديم التغذية الراجعة لتطوير الأداء الإداري.	11
							تتابع الرقابة إجازات الإداريين والمعلمين حسب القوانين والتعليمات.	12
							تحفز الرقابة الإدارية العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية والتطويرية.	13
							تحرص الرقابة الإدارية على عقد الاجتماعات الدورية لاطلاع المدراء على المشكلات المدارس وكيفية علاجها.	14
							تتأكد الرقابة الإدارية من توافر الموارد (البشرية، والمالية) والادوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل الإداري.	15
							<b>المجال الثالث: دور الرقابة الإدارية في عملية التعليم</b>	
							تتابع الرقابة المناهج الدراسية بهدف تعريف المدراء والمعلمين بأهدافها لتحقيق اثرها المناهج وتطويرها.	16
							تقوم الرقابة بزيارات للمعلمين لمعرفة مستوى تعليمهم وتوظيفهم للوسائل التعليمية المناسبة.	17
							تقيم الرقابة الاختبارات اليومية والشهرية والنهائية لمعرفة مناسبتها للمادة ومراعاتها لمستويات التعلم.	18
							تطالب الرقابة الإدارية المعلمين تحليل نتائج الطلبة لتشخيص نقاط الضعف بهدف معالجتها وتطوير المستمر.	19
							<b>المجال الرابع: دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي</b>	
							تتابع الرقابة الإدارية الخطة السنوية والاستراتيجية والتشغيلية للمدرسة وفق الأسس العلمية الإدارية والتربوية.	20

							تتابع الرقابة توزيع المهام الإدارية على الكادر الإداري والتطويري في المدرسة.	21
							تتابع الرقابة كل ما يتعلق بالمالية من التبرعات المدرسية والمصروفات والهدايا موثقة في سجل المالية.	22
							تتابع الرقابة المخصصات المالية لاحتياجات المعلمين في المدرسة.	23
							تتابع الرقابة أعمال الصيانة وسبل توفير معايير السلامة والصحة في المدرسة.	24
							تتابع الرقابة الإدارية تشكيلات المدرسة سنوياً من حيث التخصصات وعدد المعلمين وقبول الطلبة وعدد الصفوف والشعب.	25
							تقوم الرقابة الإدارية بمهمة لمراقبة على المرافق العامة بالمدرسة (الوحدات الصحية، المقصف، خزانات المياه).	26
							تقدم الرقابة الإدارية التوصيات والحلول المالية اللازمة النهوض بمستوى الإداء.	27
							تحاسب الرقابة الإدارية المدراء المسؤولين عن الانحرافات المالية.	28
<b>المجال الخامس: دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم</b>								
							تقيم الرقابة الخطة السنوية للمدير من حيث الإعداد والإنجاز.	29
							تقيم الرقابة أعمال مدير مدرسة الإدارية من خطط وسجلات ومتابعة.	30
							تقيم الرقابة متابعتي لأعمال المعلمين بهدف تقديم التقييم وتطوير المستمر.	31
							تراجع الرقابة سجلات تحصيل الطلبة بهدف تشخيص مواطن الضعف والقصور في التعليم.	32
							تقيم الرقابة التزام المدرسة بمعايير السلامة والبرتكول الصحي.	33

## المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري

يعرف الإبداع الإداري بأنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى أفراد المؤسسة من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة وأفكار وأساليب مبدعة وخلاقة تتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، يمكن ترميتها وتطويرها بالتدريب والتعلم حسب القدرات حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء في المنظمة.

### المجال الأول: السمات والقدرات الشخصية للمدير

#### أ. الأصالة

							أ طرح أفكار جديدة تتميز بأصالتها من خلال مبادرات سنوية أقدم بها.	34
							أقدم حلول جديدة لمشكلات تعليمية وتربوية تتوافق مع مستجدات المرحلة.	35
							أدمج وجهات النظر في الآراء التي يطرحها المعلمون للخروج بأفكار تطويرية.	36

#### ب. الطلاقة الفكرية

							لدي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك مسبباتها وحلولها.	37
							امتلك القدرة على الربط بين الأفكار والخروج بمخرجات فكرية إبداعية.	38
							أوظف مهارات العصف الذهني مع معلمي المدرسة لاستنباط أفكارهم وتحويلها لمدخلات إبداعية.	39

#### ج. المرونة الذهنية

							اختار عدة حلول لمعالجة المشكلات المدرسية حسب سهولة تطبيقها.	40
							أحصل على المعلومات التطويرية أو العلاجية من مصادر متنوعة وموثوقة.	41
							أستجيب للمواقف الجديدة بحكمة في أغلب الأحيان.	42

#### د. الحساسية للمشكلات

							أستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	43
--	--	--	--	--	--	--	--	----

							أرتب المشكلات حسب أهميتها وحجمها في أولويات الحلول.	44
							أقدم اقتراحات عديدة لحل المشاكل التي تواجه المدرسة.	45
<b>هـ. الاحتفاظ بالاتجاه</b>								
							أمتلك القدرة في معالجة المشكلات المتكررة لإيجاد حلول جديدة.	46
							أمتلك القدرة في متابعة مراحل التخطيط السنوي في المدرسة.	47
							أحفز جميع المعلمين على السير في نفس مسار الأنشطة المدرسية والتفاعل معها.	48
<b>و. قبول عنصر المخاطرة</b>								
							أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في المسائل الهامة وأتحمل مسؤوليتها.	49
							أمتلك الشجاعة على القيام بأعمال إبداعية وأتحمل النتائج.	50
							أقتراح بدائل وحلول للمشكلة وأنفذها دون تردد.	51
<b>ي. القدرة على التحليل والربط</b>								
							أنظم الأفكار وأربطها وفق خطط استراتيجية معينة.	52
							أعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة.	53
							أوظف خبراتي السابقة في حل المشكلات المتشابهة.	54
<b>المجال الثاني: المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري</b>								
<b>أ. نمط القيادة</b>								
							أميل إلى أسلوب المشاركة مع العاملين في اتخاذ القرارات.	55
							أقوم بتفويض السلطة وقت غيابي للنائب أو المعلمين المميزين.	56
							أمارس البيروقراطية تجاه العاملين في إنجاز المهام المطلوبة	57
<b>ب. الحوافز</b>								

							أحرص على تلبية احتياجات المعلمين المهنية من قرطاسية ووسائل تعليمية.	58
							أكرم المعلمين المتميزين وأقدر جهودهم (مادياً، معنوياً).	59
							أقدم الدعم المالي للمعلمين المشاركين في مبادرات إبداعية.	60
<b>ج. دور المدير التنظيمي</b>								
							أوفر أجواء العمل المريحة في المدرسة.	61
							أمتلك القدرة على التواصل الفعال مع جميع العاملين في المدرسة	62
							أحرص على تعزيز العلاقات الودية بين العاملين من خلال تحسس مشكلاتهم وتقدير ظروفهم.	63
<b>د. التدريب</b>								
							ألبي احتياجات العاملين من التدريب في مجال تخصصهم.	64
							أحرص على تمكين العاملين بالمهارات التقنية من خلال ورش التدريب.	65
							أحرص على عقد الورش التدريبية في المدرسة للجانب المدرسية المختلفة.	66
<b>هـ. إجراءات العمل</b>								
							أوفر التسهيلات اللازمة للعاملين في المدرسة لإنجاز المهام.	67
							أنظم اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات ووضع المدرسة.	68
							أقوم بأعمال الإدارية وفق سياسات وإجراءات عمل محددة.	69
<b>و. البناء التنظيمي</b>								
							أمارس اللامركزية في العمل الإداري واتخاذ القرارات.	70
							أوزع المهام والمسؤوليات على العاملين بشفافية ووضوح.	71
							أمتلك المعرفة بالأهداف التنظيمية ومهام مدير المدرسة.	72

وشكراً لحسن تعاونكم  
مع خالص شكري واحترامي



## الملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الإسم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	أ.د. خالد نظمي قيرواني	جامعة القدس المفتوحة/ سلفيت	أستاذ	إدارة تربوية
2	أ.د. يحيى محمد ندى	جامعة القدس المفتوحة/ نابلس	أستاذ	إدارة تربوية
3	أ.د. معزوز جابر علاونة	جامعة القدس المفتوحة/ نابلس	أستاذ	قياس وتقويم
4	أ.د. شريف علي حماد	جامعة القدس المفتوحة / خانيونس	أستاذ	المناهج وطرق التدريس
5	د. جعفر أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية (خضوري) / طولكرم	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
6	د. أحمد أبو الخير	جامعة القدس المفتوحة/ غزة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
7	د. أشرف منذر الصايغ	جامعة النجاح الوطنية/ نابلس	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
8	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل/ الخليل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
9	د. عصام خليل	جامعة القدس المفتوحة/ أريحا	أستاذ مشارك	إدارة تربوية
10	د. عماد عمر أبو رب	الجامعة الأميركية/ جنين	أستاذ مساعد	مناهج وطرق التدريس
11	د. فخري مصطفى دويكات	جامعة القدس المفتوحة/ طوباس	أستاذ مساعد	تربية خاصة
12	د. أشرف محمد أبو الخيران	جامعة القدس/ أبو ديس	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
13	د. محمد طالب دبوس	جامعة الأستقلال/ أريحا	أستاذ مشارك	قياس وتقويم تربوي
14	د. رندة الشيخ نجدي	جامعة القدس المفتوحة/ القدس	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
15	د.آمال حسين خليل	جامعة القدس المفتوحة/أريحا	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
16	د. حسين جاد الله حمايل	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله	أستاذ مساعد	إدارة تربوية
17	د.معتصم محمد مصلح	جامعة القدس المفتوحة/ رام الله	أستاذ	مناهج وطرق التدريس

## الملحق (ت) : أدوات الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

حضرة مديرة المدرسة ..... المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة بإجراء دراسة بعنوان (دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس المفتوحة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استبانة من جزئين الأول لقياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية، والثاني لقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين.

وللثقة المطلقة بكم، ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم من أجل تعبئة هذه الاستبانة حسب خبرتكم بمجال الرقابة الإدارية، ونأمل منكم أيضاً الموضوعية التامة عند تعبئة الاستبانة، ونؤكد لكم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: خلود جبرين

إشراف: د. جمال بحيص

## تعريف الرقابة الإدارية.

تُعرف الرقابة الإدارية بأنها: عملية يتم بموجبها التحقق من مدى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، للكشف عن المعوقات التي تعيق تحقيقها والعمل على تذييل تلك المعوقات في أقصر وقت ممكن (مسودة وعساف، 2018).

كما وتعرف بأنها: "وظيفة إدارية ، وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح" (ثابت، 2008:77).

أما إجرائياً: المتابعة الميدانية التي تتم من قبل قسم المتابعة والرقابة إدارياً لمتابعة أعمال مدراء المدارس في المديرية التي تم اختيارها كمحددات مكانية ويتبين دور الرقابة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة المدراء على أدوات الدراسة الاستبانة والمقابلة المعدة لذلك والمتعلقة بموضوع الرقابة الإدارية.

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
A2	سنوات الخبرة الإدارية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	
A3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى
A4	المديرية	<input type="checkbox"/> رام الله	<input type="checkbox"/> سلفيت
		<input type="checkbox"/> جنوب نابلس	<input type="checkbox"/> قلقيلية
		<input type="checkbox"/> بيت لحم	<input type="checkbox"/> شمال الخليل
A5	نوع المدرسة	<input type="checkbox"/> ذكور	<input type="checkbox"/> إناث
			<input type="checkbox"/> مختلطة

**القسم الثاني:** ويتكون من قياس دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية، والثاني لقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين.

### الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وجهة نظرك.

الدرجة	الدرجة					الرقم
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
<b>المحور الأول: دور الرقابة في تطوير الأداء الإداري</b>						
<b>المجال الأول: دور الرقابة الإدارية في الإشراف على الملفات والسجلات الإدارية.</b>						
					1	تتابع الرقابة تواقيع المعلمين من خلال السجل او ساعة الدوام الالكترونية.
					2	تدقق الرقابة الإدارية السجل الخاص بالموازنة المالية.
					3	تتابع الرقابة الإدارية افراغ الملاحظات على السجلات الإدارية المختلفة باستمرار لتجنب الخطأ.
					4	تقوم الرقابة الإدارية بتدوين ملاحظات حضور ومغادرة الطلبة.
					5	تدقق الرقابة السجلات الإدارية بهدف الإشراف والتقييم والتطوير.
					6	تتابع الرقابة الإدارية زيارات وأنشطة المدرسة الموثقة في السجلات.
					7	تراعي الرقابة الإدارية توقيت وتاريخ وتواقيع سجل الاجتماعات الرسمية.
					8	تتابع الرقابة عمل اللجان باستمرار لمعرفة درجة الالتزام بالنشاطات والخطط (كاللجنة الصحية والكشفية والعلمية).
					9	تقوم الرقابة الإدارية بمطابقة السجلات للواقع من خلال الجرد المفاجئ للموجودات.
					10	ترصد الرقابة الإدارية سجل الكتب وقوائم الإتلاف ومستندات الإخراج.
<b>المجال الثاني: دور الرقابة الإدارية في متابعة العاملين بالمدرسة.</b>						
					11	تدقق الرقابة الإدارية جداول الحصص حسب التخصصات والتفريغات.

					12	تتابع الرقابة الإدارية أعمال الأذنة والتزام بمواعيد الحضور والغياب.
					13	ترصد الرقابة الإدارية أعمال المعلمين (تحضير، علامات، خطة).
					14	تقييم الرقابة الزيارات الإشرافية للمعلمين في حصصهم بهدف الوقوف على مستوى أدائهم.
					15	تتابع الرقابة الإدارية أعمال مدير المدرسة الإدارية من سجلات ومتابعة وخطط، وتقديم التغذية الراجعة لتطوير الأداء الإداري.
					16	تتابع الرقابة إجازات الإداريين والمعلمين حسب القوانين والتعليمات.
					17	تحفز الرقابة الإدارية العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطويرة.
					18	تحرص الرقابة الإدارية على عقد الاجتماعات الدورية لاطلاع المديرين على مشكلات المدارس وكيفية علاجها.
					19	تتأكد الرقابة الإدارية من توافر الموارد (البشرية، والمالية) والادوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل الإداري.
<b>المجال الثالث: دور الرقابة الإدارية في التطوير الإداري والمالي</b>						
					20	تتابع الرقابة الإدارية الخطة السنوية والتطويرية للمدرسة.
					21	تتأكد الرقابة الإدارية من تطبيق خطة وزارة التربية والتعليم الاستراتيجية وفق الأسس المقترحة من قبلها.
					22	تتابع الرقابة الإدارية تحقيق استراتيجية المدرسة التشغيلية وفق الأسس العلمية الإدارية والتربوية.
					23	تتأكد الرقابة الإدارية من توزيع المهام الإدارية على الكادر الإداري والتطويري في المدرسة.
					24	تتابع الرقابة الإدارية تشكيلات المدرسة سنوياً من حيث التخصصات وعدد المعلمين وقبول الطلبة وعدد الصفوف والشعب.
					25	تتابع الرقابة الإدارية كل ما يتعلق بالمالية من التبرعات المدرسية والمصروفات والهيا موقعة في سجل المالية.
					26	تتابع الرقابة الإدارية المخصصات المالية لاحتياجات المعلمين في المدرسة.
					27	تتابع الرقابة أعمال الصيانة وسبل توفير معايير السلامة والصحة في المدرسة.
					28	تحرص الرقابة الإدارية على ضرورة وجود فواتير وفيش البنك.

					تراقب الرقابة الإدارية عمل ونظافة المرافق العامة بالمدرسة (الوحدات الصحية، المقصف، خزانات المياه).	29
					تقدم الرقابة الإدارية التوصيات والحلول المالية اللازمة للنهوض بمستوى الإداء.	30
					تحاسب الرقابة الإدارية المدراء المسؤولين عن الانحرافات المالية.	31
<b>المجال الرابع: دور الرقابة الإدارية في عملية التقييم</b>						
					تقييم الرقابة الإدارية الخطة السنوية لمدير المدرسة من حيث الإعداد والإنجاز.	32
					تقييم الرقابة أعمال مدير المدرسة الإدارية من خطط وسجلات ومتابعة.	33
					تقييم الرقابة الإدارية متابعة مدير المدرسة لأعمال المعلمين بهدف تقديم التقييم والتطوير المستمر.	34
					تقييم الرقابة التزام المدرسة بمعايير السلامة بما فيها البروتوكول الصحي.	35
<b>المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري</b>						
يعرف الإبداع الإداري بأنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى أفراد المؤسسة من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة وأفكار وأساليب مبدعة وخلاقة تتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، يمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعلم حسب القدرات حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء في المؤسسة.						
<b>المجال الأول: السمات والقدرات الشخصية للمدير</b>						
<b>ت. الأصالة</b>						
					أطرح أفكار جديدة تتميز بالأصالة من خلال مبادرات سنوية أتقدم بها.	36
					أقدم حلول جديدة لمشكلات تربوية تتوافق مع مستجدات المرحلة.	37
					أدمج وجهات النظر في الآراء التي يطرحها المعلمون للخروج بأفكار تطويرية.	38
<b>ث. الطلاقة الفكرية</b>						
					لدي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك مسبباتها وحلها.	39
					امتلك القدرة على الربط بين الأفكار بغية الخروج بمخرجات فكرية إبداعية.	40

					أوظف مهارات العصف الذهني مع معلمي المدرسة لاستنباط أفكارهم تمهيداً لتحويلها لمدخلات إبداعية.	41
<b>ج. المرونة الذهنية</b>						
					اختار عدة حلول لمعالجة المشكلات المدرسية حسب سهولة تطبيقها.	42
					أحصل على المعلومات التطويرية أو العلاجية من مصادر متنوعة وموثوقة.	43
					أستجيب للمواقف الجديدة بحكمة في أغلب الأحيان.	44
<b>د. الحساسية للمشكلات</b>						
					أرتب المشكلات حسب أهميتها وحجمها في أولويات الحلول.	45
					أقدم اقتراحات عديدة لحل المشاكل التي تواجه المدرسة.	46
<b>هـ. الاحتفاظ بالاتجاه</b>						
					أملك القدرة في معالجة المشكلات المتكررة لإيجاد حلول جديدة.	47
					أملك القدرة في متابعة مراحل التخطيط السنوي في المدرسة.	48
					أحفز جميع المعلمين على السير في نفس مسار الأنشطة المدرسية والتفاعل معها.	49
<b>و. قبول عنصر المخاطرة</b>						
					أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في المسائل الهامة وأتحمل مسؤوليتها.	50
					أمتلك الشجاعة على القيام بأعمال إبداعية وأتحمل النتائج.	51
					أقتراح بدائل وحلول للمشكلة وأنفذها دون تردد.	52
<b>ي. القدرة على التحليل والربط</b>						
					أنظم الأفكار وأربطها وفق خطط استراتيجية معينة.	53
					أعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة ومبتكرة.	54
					أوظف خبراتي السابقة في حل المشكلات المتشابهة.	55
<b>المجال الثاني: المتغيرات التنظيمية المكونة للإبداع الإداري</b>						
<b>ت. ث. نمط القيادة</b>						
					أشرك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.	56
					أفوض إدارة المدرسة وقت غيابي للنايب أو أحد المعلمين المميزين.	57
					أمارس البيروقراطية تجاه العاملين في إنجاز المهام المطلوبة	58

ج. الحوافز						
					59	ألبي احتياجات المعلمين المهنية من قرطاسية ووسائل تعليمية.
					60	أقدر جهود المعلمين المتميزين.
ج. دور المدير التنظيمي						
					61	أوفر أجواء العمل المريحة في المدرسة.
					62	أملك القدرة على التواصل الفعال مع جميع العاملين في المدرسة
					63	أحرص على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال تحسس مشكلاتهم وتقدير ظروفهم.
د. التدريب						
					64	ألبي احتياجات العاملين من التدريب كل في مجال تخصصه.
					65	أدعم التحاق العاملين بورش التدريب لتمكينهم من المهارات التقنية.
					66	أوجه لعقد الورش التدريبية في المدرسة للجان المدرسية المختلفة.
هـ. إجراءات العمل						
					67	أوفر التسهيلات اللازمة للعاملين في المدرسة لإنجاز المهام.
					68	أنظم اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة المستجدات المدرسية.
					69	أقوم بأعمالي الإدارية وفق سياسة الإجراءات القانونية.
و. البناء التنظيمي						
					70	أمارس اللامركزية في العمل الإداري واتخاذ القرارات.
					71	أوزع المهام والمسؤوليات على العاملين بشفافية ووضوح.

وشكراً لحسن تعاونكم

مع خالص شكري واحترامي ،،



جامعة القدس المفتوحة



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

المقابلة

تحية طيبة وبعد،

أعدت هذه الأسئلة لطرحها كأداة للمقابلات مع مدراء أقسام الرقابة والمتابعة الميدانية في مديريات التربية والتعليم لمعرفة "دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية"، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم  
الباحثة: خلود خالد جبرين  
بإشراف: د. جمال بحيص

## أسئلة المقابلة مع رؤساء أقسام الرقابة

### السؤال الأول:

ما الجوانب التي تهتم الرقابة الميدانية الإدارية بمتابعتها في المدارس وكيف يعمل ذلك على تطوير أداء المدراء؟

### السؤال الثاني:

من خلال أعمال الرقابة هل يمكن أن يسهم دورها في تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وكيف ذلك؟

### السؤال الثالث:

من خلال زيارتكم الميدانية لمديري المدارس ما مظاهر الإبداع الإداري لديهم التي تشاهدونها ويتم ملاحظتها في المدارس؟

مع جزيل الشكر والأحترام،،،



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والإشراف التربوي

## المقابلة

تحية طيبة وبعد،

أعدت هذه الأسئلة لطرحها كأداة للمقابلات مع المديرين لمعرفة "دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم في المحافظات الشمالية"، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في إنجاز هذا العمل، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: خلود خالد جبرين

بإشراف: د. جمال بحيص

أسئلة المقابلة

السؤال الأول:

ما الأعمال الإدارية التي يتم متابعتها من قبل الرقابة الإدارية في المدرسة؟

السؤال الثاني:

كيف يمكن أن تعمل الرقابة الإدارية على تطوير الإبداع الإداري لمدير المدرسة من وجهة نظرك؟

السؤال الثالث:

هل تعتقد أن الرقابة الإدارية تحول دون الإبداع الإداري لمدير المدرسة؟

السؤال الرابع:

ما الصعوبات والتحديات التي يواجهها مدير المدرسة والتي تحول دون إبداعه الإداري؟

السؤال الخامس:

ما سبل مواجهة هذه الصعوبات من وجهة نظرك كمدير مدرسة؟

السؤال السادس:

باعتقادك هل يؤثر الأداء الإبداعي على تحسين النظرة الرقابية للمدير من هيئة الرقابة الإدارية؟

السؤال السابع:

ما مدى إشراك الرقابة الإدارية للمدراء في وضع الخطط والأهداف المعدة للإبداع الإداري؟

مع جزيل الشكر والأحترام

الملحق (ث) : تسهل المهمة



الرقم: و ت / ١١ / ٧٦٩  
التاريخ: 3 / 11 / 2021م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة باحثية

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"خلود خالد عبد القادر جبرين"

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة

نظرهم في المحافظات الشمالية"

**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة توزيع استبيان ولجراء مقابلات مع عينة من رؤساء أقسام الرقابة في المديريات ومدراء المدارس الحكومية.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المعوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
11/5  
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي





نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين

السادة مديريين عامين مديرات التربية والتعليم المحترمين

د. جمال يحيى المشرف الرئيس على الدراسة المحترم - بريد الكتروني - jbheis@qou.edu