



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها
بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

زيد عيسى حسين أبو سرحان

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024 م

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها
بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

زيد عيسى حسين أبو سرحان

بكالوريوس رياضيات - جامعة بيت لحم / فلسطين

ماجستير أساليب تدريس الرياضيات - كلية بارد جامعة القدس / فلسطين

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد عوض شعيبات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في

القيادة والإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1446 هـ - 2024 م



جامعة القدس

برنامج القيادة والإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا/ الدكتوراة

إجازة الأطروحة

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين

Administrative Transparency of School Principals in Palestine and its Relationship to Organizational Culture and Creative Behavior from the point of view of teachers

اسم الطالب: زيد عيسى حسين أبو سرحان

الرقم الجامعي: (22112679)

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ: 2024/7/ 13م، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمد شعيبات

التوقيع:

2- ممتحن داخلي: أ.د. محمود أبو سمرة

التوقيع:

3- ممتحن خارجي: أ.د. تيسير أبو ساكور

التوقيع:

4- ممتحن خارجي: د. جعفر أبو صاع

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2024

إقرار

أقر أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة بعنوان: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين،

أنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الدكتوراة، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة أو جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة، أو معهد.

Declaration

I hereby declare that I, the undersigned, the thesis presenter entitled:

"Administrative Transparency among Government School Principals in Palestine and its Relationship with Organizational Culture and Creative Behavior from the Teachers' Perspective",

have submitted it to Al-Quds University for the degree of Doctorate. It is the result of my own research, except as indicated, and this thesis or any part of it has not been .previously submitted for any higher degree to any other university or institute

Name: Zaid Issa Hussein Abu Sarhan

الاسم: زيد عيسى حسين أبو سرحان

The signature:

التوقيع:

Date: 13/7/2024

التاريخ: 2024\7\13

الإهداء

أهدي هذا العمل، إلى من أبي إلا أن يثمر زرعه ثمراً ناضجاً مكتملاً، إلى الجبل الشامخ، إلى أبي الغالي، الذي يصر علينا دوماً لمواصلة النهل من منهل العلم وعدم الاكتفاء، والذي ما بخل علينا يوماً في سبيل نيل العلم والمعرفة.

وأهديه أيضاً، إلى الحضن الحنون وإلى القلب الدافئ أُمي الغالية، التي كانت السند لي دائماً وأبداً.

وأهديه أيضاً إلى زوجتي الحبيبة التي ضربت لي مثلاً في إدارة شؤوننا الأسرية، وتحملت المصاعب على مدار سنوات الدراسة،

إلى أبنائي وبناتي، إلى أقبائني وأصدقائي وإلى ضيوفني الذين شرفوني بمشاركتي لهذه الأطروحة.

وأخيراً إلى أهلي في فلسطين الحبيبة.

الباحث

زيد عيسى حسين أبو سرحان

الشكر والتقدير

تقديراً، و عرفاناً مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر، والتقدير إلى صفوة العلم، وأصحاب العطاء، إلى أساتذتي الذين لم يبخلوا بتقديم النصح، والإرشاد طول مسيرتي التعليمية، وأخص بالذكر: مشرف الأطروحة، الأستاذ الدكتور "محمد شعيبات"، الذي كان بالنسبة لي كنزاً في المعرفة، والعلم، والمرشد، والمثال الأعلى.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر، والتقدير إلى جميع من ساعدني، وبذل جهداً، ووقتاً لمساندتي في إعداد هذه الرسالة وإتمامها.

بارككم الله، وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحث

زيد عيسى حسين أبو سرحان

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس، من وجهة نظر المعلمين، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، في العام الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم (35665) معلماً ومعلمة. اختار الباحث العينة العشوائية والتي اشتملت على (737) معلماً ومعلمة بنسبة (2%) من مجتمع الدراسة، و قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول، ويمثل المعلومات (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة، القسم الثاني: وتضمن بصورته النهائية على (79) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول: لقياس درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتضمن بصورته النهائية على (42) فقرة، والمحور الثاني: وتضمن بصورته النهائية على (19) فقرة، لقياس درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، أما المحور الثالث، وتضمن بصورته النهائية على (18) فقرة، لقياس درجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، على جميع المجالات والدرجة الكلية. لكن تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس)، و(أعلى من بكالوريوس) ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، وعلى المجالين (شفافية الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرار).

كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية.

كذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة، على الدرجة الكلية. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما تبين أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية لفقرات الثقافة التنظيمية، لدى

مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية، لفقرات السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الثقافة التنظيمية، السلوك الإبداعي، المحافظات الشمالية.

Administrative Transparency of School Principals in Palestine and its Relationship to Organizational Culture and Creative Behavior from the point of view of teachers.

Prepared by: **Zaid Issa Hussein Abu Sarhan**

Supervisor: **prof. Mohammad Shuibat**

Abstract

This study aimed to identify the level of administrative transparency among managers of government schools in Palestine and its relationship with organizational culture and creative behavior among teachers from the teachers' perspective. The correlational descriptive method was used, and the study population consisted of all teachers in government schools in the northern provinces of Palestine, in the academic year 2023/2024, totaling (35,665) teachers. The researcher used a random sample, which included (737) male and female teachers from the study community. The researcher developed a questionnaire consisting of two sections: the first section represents the demographic information of the study sample, while the second section: It includes in its final form (79) paragraphs distributed over three dimensions. The first dimension measures the degree of administrative transparency among school principals in Palestine from the perspective of teachers, and includes in its final form (42) paragraphs, the second dimension: It includes, in its final form, (19) paragraphs, to measure the degree of organizational culture among school principals in Palestine from the teachers' perspective, As for the third dimension, it includes, in its final form, (18)

paragraphs, to measure the degree of creative behavior among school principals in Palestine from the teachers' perspective. The validity and reliability of the study tool have been verified using appropriate statistical methods. The results of the study showed that the level of administrative transparency among school principals in Palestine, from the perspective of teachers, was moderate. The level of organizational culture among school principals in Palestine, from the perspective of teachers, was also moderate. Additionally, the level of creative behavior among school principals in Palestine, from the perspective of teachers, was moderate. The study revealed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study sample individuals regarding the level of administrative transparency among government school principals in Palestine from the perspective of teachers, attributed to the variables of gender and years of experience in all fields and the overall grade. However, significant differences were found at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the sample means of the administrative transparency degree among government school principals in Palestine from the perspective of teachers attributed to the variable of academic qualification on the overall degree between (bachelor's) and (higher than bachelor's), in favor of (higher than bachelor's), and in both areas (administrative procedure transparency, decision-making). The study revealed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the means of the study sample's estimations of the organizational culture degree among government school principals in Palestine from the teachers' perspective, attributed to the variables of gender, educational qualification, and years of experience on the overall score. The study also showed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study

sample individuals' creative behavior degree among government school principals in Palestine from the teachers' perspective attributed to the variables of gender and years of experience on the overall degree. However, it revealed the presence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the sample for the degree of creative behavior among government school principals in Palestine from the teachers' perspective attributed to the variable of academic qualification. It is evident that there is a strong positive correlation statistically significant at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the overall score of the administrative transparency domain and the overall score of the organizational culture paragraphs among government school principals in Palestine from the teachers' perspective. Similarly, it is evident that there is a strong positive correlation statistically significant at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the overall score of the administrative transparency domain and the overall score of the creative behavior paragraphs among government school principals in Palestine from the teachers' perspective. Where the value of the correlation coefficient was (0.856); indicating a high correlation and strong relationship between the two variables (administrative transparency and creative behavior).

Keywords: Administrative Transparency, Organizational Culture, Creative Behavior, Northern Provinces.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد الإدارة ركناً أساسياً من أركان أية منظمة، تسعى لتحقيق النجاح والاستمرار. فالإدارة هي المحرك الأساسي، التي تسهم في توظيف سير العمليات الإدارية، وتنظيمها داخل أية منظمة، سواء أكانت منظمات ربحية، أو منظمات مجتمع مدني. وتعد الإدارة التربوية (التعليمية) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للتعليم، وأهدافه. وقد ظهرت فكرة الإدارة التربوية، بصفتها ميداناً معرفياً، ونوعاً من أنواع المهنة في القرن العشرين، وتحديداً في العقد الثاني منه.

ظهرت الإدارة التربوية بصفتها علماً مستقلاً، في الولايات المتحدة الأمريكية، عام (1946) م فازدادت الدراسات، والأبحاث الخاصة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت، ومن ثم انتشرت الإدارة التربوية في العالم. والإدارة التربوية تشتمل مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط،

والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة، في المؤسسات التعليمية، التي تُشكّل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل، والطرق المتاحة، لذلك تكمن أهمية الإدارة التربوية أيضاً، بأنها تشمل جميع العمليات الشاملة، والمتشابكة مع بعضها، والتي تمثل النظام التربوي المطبق في المجتمع، والذي يظهر في نظام التربية والتعليم في الدولة (الدليمي، 2013).

وقد انبثق عن الإدارة التربوية ما يعرف بالإدارة المدرسية، والمتمثلة بأنها عملية الإشراف اليومي من مدير المدرسة على طبيعة سير التعليم المدرسي، وإدارة البرامج التعليمية، والعمل على تحديد، وبناء غايات، وأهداف، من أجل تعزيز قيم التعليم، ورفع مستواه. وتختلف المسؤوليات التي يتم تحديدها لمدير المدرسة، حسب طبيعة المؤسسة التعليمية، وفي أغلب الأحيان، يكون هذا المدير حلقة وصل مهمة بين الطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي.

وتسعى الإدارة المدرسية إلى ترتيب كل العمليات الإدارية الخاضعة لها، وتنسيقها، وتنظيمها، ورقابتها، وتسجيل أعلى درجات الاتصال الفعال بين التقسيمات الإدارية المختلفة. ومن أجل أن تكون الإدارة التربوية فعالة، وناجحة، فهي تتصف بعدد من الخصائص المهمة، التي تساهم بتحقيق الاستقرار، والثقة لدى موظفيها، والعاملين فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بشكل جيد. وعليه تظهر أهمية الإدارة المدرسية، في سعيها إلى مواءمة المتطلبات المطلوبة منها، في سبيل تحقيق الأهداف المدرسية والتربوية المختلفة. وكي تحقق الإدارة المدرسية الأهداف الكبيرة المطلوبة منها، كان لابد أن يقوم عليها مدير، يتمتع بكثير من المهارات القيادية، والكفايات الفنية، التي تعينه على أداء مهامه بفاعلية، ونجاح. وفضلاً عن امتلاكه للمهارات الضرورية الفنية والاجتماعية، فإن على مدير المدرسة، أن يتحلى بالتعاون، والعدالة، والصدق، والجرأة، والشفافية. إن المقدرة القيادية لمديري المدارس تؤثر بشكل كبير

على الشفافية الإدارية وعلى الثقافة التنظيمية للمدرسة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين، وتتحدد القدرة القيادية لمديري المدارس، بمدى امتلاكهم للمسات، والمهارات القيادية كالنزاهة، والشفافية، والتحلي بالصدق، والتعامل بمصداقية، والتواصل الفعال، والقدرة على أن يشرحوا بإيجازٍ ووضوحٍ، وبدقةٍ، كافة القضايا لطاقم العمل، بدءًا من المهام، والأهداف العامة، ووصولاً إلى المهام، والأهداف الخاصة (Tonich، 2021).

وقد بدأ الحديث عن الشفافية الإدارية في العالم، والمطالبة باستخدامها في نهاية التسعينات، وكان السبب في انتشار الشفافية، هو انتشار معايير الديمقراطية، وظهور أجهزة الإعلام المستقلة، فالشفافية الإدارية تعد، من الاتجاهات التي تلقى اهتماماً كبيراً، في الوقت الحالي، خصوصاً في الدول العربية، التي تعاني مؤسساتها من العديد من مظاهر التخلف، والتقصير الإداري، الذي أعاقها لعقود طويلة عن تحقيق أهدافها، فالشفافية مطلب أساسي للحد من الفساد، ومباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التحايل والتجاوز، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (معقيل، 2014).

ويقصد بالشفافية الإدارية، أسلوب عملٍ مبني على أساس الوضوح، والنزاهة، والدقة، والحكمة، والعقلانية، والصراحة، في كافة الأنشطة، والتعليمات الإدارية المختلفة، والمتعددة التي تقوم بها الإدارة التربوية، من إشرافٍ وتقويمٍ، وحل المشكلات، وتكوين العلاقات مع المجتمع المحلي، وربطها مع المؤسسة التربوية، مما يسهم في تحقيق المصالح العليا للمؤسسة (الطراونة وآخرون، 2010). فضلاً عن أهمية الشفافية الإدارية، في تطبيق الجودة الشاملة، في المدارس لوجود سياساتٍ واضحةٍ، ومكتوبةٍ، ودقة المعلومات في المدرسة، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة وحداثة اللوائح والتشريعات والأنظمة، وسرعة قنوات الاتصال الشهري (الأبيض، 2018). يوجد هناك

مستويان للشفافية الإدارية، الأول: على مستوى الشفافية الداخلية للمؤسسة، والتي تعكس الدرجة التي وصل إليها العاملون، في الوصول إلى المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم، ودرجة المصادقية والثقة بين الإدارة والعاملين فيها. وأما الثاني: على مستوى الشفافية الإدارية الخارجية، والتي ترتبط بشكل أساسي في البيئة المحيطة بالمنظمة من أفراد وجماعات، وبما تقدمه من خدماتٍ تلبّي احتياجاته، من خلال نشر المعلومات الصحيحة والخدمات التي تقدمها والمعوقات التي تواجهها (الحربي، 2011).

وأوضح سعد (2018) مميزات الشفافية الإدارية، بأنها تسهم في تحقيق أهداف المدارس، وتزيد من فاعليتها، وزيادة الثقة بين المعلمين، والعاملين في المدرسة، وإتاحة حرية التعبير عن أفكارهم، وتزيد من قدرتهم على الإبداع، والإنتاجية، وتعزز الولاء لديهم، وترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود، والتقليل من غموض التشريعات، وبالتالي عدم السماح لأحد، بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، لتكون الشفافية الإدارية فاعلة، وبهذا فإن شفافية المعلومات، والإجراءات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس، تعمل على تكوين وتعزيز الثقة، بين مديري المدارس، التي تمارس هذه الشفافية بكل حيادٍ وتجرد، وأفراد المعلمين العاملين معهم، مما يساهم في الاستقرار النفسي وعلى الثقافة التنظيمية في المدارس. إن ممارسة مدير المدرسة للشفافية الإدارية يقود إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية، ذلك أنه ينعكس إيجاباً على كثيرٍ من المتغيرات السلوكية، في العملية الإدارية، ومنها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية.

فالثقافة التنظيمية بحسب العريقي (2013) هي: مجموعة من القيم، والمعتقدات، والرموز المشتركة، التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وقد أورد الكتاب والمختصون، العديد من المفاهيم، حول مفهوم الثقافة التنظيمية، فمنهم من عرف الثقافة

التنظيمية بأنها "عبارة عن نظامٍ مطبّقٍ من خلالِ مفاهيمٍ مشتركة، وأعرافٍ، وتقاليديّ، والتي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن غيرها" (Robbins، 1998:595). وتوضح أهمية الثقافة التنظيمية، في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكلٍ خاص، لما لها من انعكاسٍ على الفاعلية التنظيمية، والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شاين، 2011).

وترى الحريري (2008) أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً، ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا، فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس، تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع، حصيلا التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجّهات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية.

في حين وصف القريوتي (2008: 373) الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة من المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات، التي تتطور، وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهماً عاماً، بين أعضائه، حول خصائصه، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. فثقافة المؤسسة هي "مزيج من القيم، والاعتقادات، والافتراضات، والمعاني، والتوقعات، التي يشترك فيها أفراد منظمة، أو جماعة، أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (الفريجات، 2009:265).

فالثقافة التنظيمية، تُعدُّ عنصراً هاماً وأساسياً، في المؤسسات المعاصرة، يفرض على القادة والمديرين أن يتقنوا أبعادها الفرعية، لكونها الوسط البيئي، الذي تعيش فيه المؤسسات والمنظمات.

هذه الثقافة هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير، وقيم، وعاداته، واتجاهات، ومهارات تقنية، قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة، ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها، من خصائصها، واهتماماتها، وسياساتها، وأهدافها، وقيمتها. تعمل المؤسسات والمنظمات في بيئة ديناميكية ومتغيرة، لمواجهة التحديات، والتغيرات المستمرة، والمتسارعة. وللمحافظة على ميزتها التنافسية، عليها أن تنتهج طريق الإبداع والابتكار، لما لهما من أهمية في تحقيق الفائدة، وفي تعزيز تلك الميزة (القاضي، 2015). لذلك تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها، أن يفهموا أبعادها وعناصرها؛ كونها الوسيط البيئي، الذي تعيش فيه المدارس، والذي يؤثر في سلوك المعلمين، الذي تتفاعل به مع غيرها، وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً، في التأثير في سلوك المعلمين، والطلاب؛ وذلك من خلال التركيز على القيم، والمعتقدات، التي ترغب الإدارة من ترسيخها في أذهانهم.

كما، وتؤثر الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، على السلوك الإبداعي للمعلمين، وعندما تكون الشفافية الإدارية في أوج صورها، هنا يتجه سلوك المعلمين نحو السلوك الإبداعي، وهو "عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألقة، والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة (Sternberg، 2004: 4).

وأرجع القريوتي (2012)، أهمية الحاجة إلى السلوك الإبداعي في المؤسسات التربوية، والتعليمية، إلى كونها متغيراً هاماً، في صناعة سلوك الإنسان، من خلال التركيز على السلوك الإبداعي للمعلمين، وتكوين الشخصية السليمة لديهم، مما يفرض عليها أن تكون قادرة على استيعاب التغيير، والتطوير المستمر ومجاراته. إن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة فيها، وإنما على توفير التميز بين المعلمين، بمعنى، معلمين مُبدعين في مختلف المجالات الحياتية، وخاصة التربوية،

والتعليمية؛ بهدف الوصول إلى أفكار جديدة، يمكن تطويرها بشكل يحسن من الإدارة ويزيد الإنتاجية. وهنا يكمن دور الإنسان في إيجاد الإبداع، والمدارس التي تُعنى بالتميز، يجب أن لا تألوا جهداً في إتاحة المجال أمام المعلمين فيها، على تنمية المهارات اللازمة للإبداع، من خلال تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، فهنا يكمن دور مدير المدرسة في توفير بيئة تسعى للإبداع، وتكون حاضنة له، فالمعرفة الجديدة، والفكرة الخلاقة، عنصر هام، وأساسي في بناء المجتمعات.

يُحدد بيتر ووترمان (Peter and Waterman، 1982) ركائز محددة للتفوق، والإبداع، لعل أبرزها: التركيز على الأداء؛ وذلك من خلال تشجيع الروح الاستقلالية لدى الأفراد، وتشجيع روح المغامرة والإبداع. وهكذا يمكننا القول بأن وصول المؤسسة التربوية إلى الإبداع، يعني الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، التي تسعى أية مؤسسة للوصول إليها.

وفي ضوء ما سبق، فقد سوغ ذلك للباحث، القيام بهذه الدراسة؛ بهدف التعرف على درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة

تحظى الشفافية الإدارية باهتمام واسع من الإداريين الذين يعملون في كافة المؤسسات، وخصوصاً التربوية منها. ويعود السبب في ذلك، إلى أن الشفافية الإدارية تعد من القضايا المعاصرة، والحديثة التي يشهدها القرن الحالي، والتي يتطلب الوصول إلى ممارستها، وتطبيقها الكثير من الطرق، والآليات، والإستراتيجيات التي تجعل من مديري المدارس قادرين على التكيف معها، وبالتالي تصبح أسلوباً

ونمطاً سائدين لدى المديرين، الأمر الذي من شأنه تحقيق الرؤية التربوية المنشودة. إضافة إلى ذلك؛ فإن غياب الشفافية الإدارية في المؤسسات العاملة في فلسطين بشكل عام، وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، قد يؤدي إلى تراجع الدافعية نحو العمل لدى الأفراد العاملين فيها؛ مما يؤثر سلباً على ثقافتهم التنظيمية، وعلى قتل روح الإبداع لديهم بالتأكيد.

وتشير بعض الدراسات (الصرايرة والعجمي، 2020)، إلى أن درجة ممارسة المديرين للشفافية الإدارية في دولة الكويت، جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الشديفات (2023)، أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الإدارية، من وجهة نظر المعلمين، في مديرية تربية الزرقاء الأولى، جاءت بدرجة متوسطة. ولاحظ الباحث من خلال عمله معلماً، لمدة زادت على ست سنوات، وانتقاله فيما بعد إلى وظيفة مدير مدرسة، ومن خلال معاشته لكثير من المعلمين، ومديري المدارس، فقد لاحظ اتصاف مديري المدارس بمستويات متعددة، ومتباينة من الشفافية الإدارية، مما يؤثر على الثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي للمعلمين، مما سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة؛ بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس، من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة؟

السؤال الثالث: ما درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والجنس وسنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: ما درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة؟

السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، ودرجة الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، ودرجة السلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن السؤال الثاني الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير الجنس.

أما عن السؤال الرابع، فقد انبثقت الفرضيات الآتية:

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير الجنس.

كما وانبثق عن السؤال السادس الفرضيات الآتية:

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؛ تُعزى لمتغير الجنس.

كما وانبثق عن السؤال السابع الفرضية:

10- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

وأخيراً انبثق عن السؤال الثامن الفرضية الآتية:

11- لا توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، والسلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين، من خلال:

1- التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف إلى دور بعض المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس)، في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، من وجهة نظر المعلمين.

3- التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

4- التعرف إلى دور بعض المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس)، في درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، من وجهة نظر المعلمين.

5- التعرف إلى درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

6- التعرف إلى دور بعض المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس)، في درجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

7- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، ودرجة الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين.

8- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين، ودرجة السلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في المحاور الآتية:

- الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة، من أهمية موضوعها، وهو درجة الشفافية الإدارية في المدارس الفلسطينية، ومدى ممارسة المديرين لها، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين. لذا سعت هذه الدراسة، إلى إثراء المكتبة العربية، والفلسطينية التربوية، بإطار نظري، في مجال إدارة المدرسة الحديثة، بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، وكذلك ستفيد الباحثين، في اتخاذها كمرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.

- الأهمية التطبيقية:

- كما وتأتي أهمية الدراسة، من الناحية التطبيقية، في كونها تُضيف بُعداً جديداً، في تطوير ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، في منطقة الدراسة، على النحو الآتي:
- مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وتزويدها بمستوى الشفافية الإدارية التي يمارسها المديرون، وبالتالي تقديم الدعم، والتوجيه لزيادة هذا المستوى.
 - مديرو، ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين، لمعرفة الى أي مدى يرى المعلمون، أداء الشفافية الإدارية لدى مديريهم.
 - الباحثون المهتمون في هذا المجال، ومراكز البحث العلمي، التابعة لوزارة التربية والتعليم، وذلك من أجل الاطلاع على الأدب النظري للدراسة، وما ستتوصل إليه من نتائج، وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة، على عينات، ومجتمعات أخرى.

7.1 حدود الدراسة

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة، الكشف عن درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين.
2. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.

3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في المديريات الست الآتية:

مديرية الخليل، ومديرية نابلس، ومديرية القدس، ومديرية بيت لحم، ومديرية رام الله، ومديرية

جنين في المحافظات الشمالية من فلسطين.

4. الحدود الزمانية: اقتصرت هذه الدراسة في تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني للعام

الدراسي 2023/2024.

8.1 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفهوماً وإجراءياً، وعلى النحو الآتي:

-الشفافية الإدارية (Administrative Transparency)

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الشفافية الإدارية، نوجز ثلاثة منها:

عُرِفَت الشفافية بأنها تعني: وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة، وفهم الإجراءات، ووضوحها،

ومرونتها، وتوفير الوقت، والتكاليف، وتجنب الإرباك، والفوضى في تقديم الأعمال، وتساهم بشكل

كبير في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. (حافظ، 2010)

وعرفها السكارنة (2011) بأنها عبارة عن: مجموعة التشريعات الواضحة، والإجراءات التي تتميز

بالاستقرار، والانسجام والوضوح، والموضوعية والمرونة والبساطة في الإجراءات، وتطورها بما يتوافق

مع المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية.

أما الغميز (2019:28) فقد عرفتها بأنها: "فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح، والعلنية والتدقيق المستمر، والدقيق للمعلومات، على مختلف المستويات الإدارية، داخل المنظمة، وفاعلية المساءلة، والمحاسبية، والتزام، الموضوعية، والحياد، والنزاهة".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مدى مرونة الإجراءات المتبعة، التي يقوم بها مديرو المدارس، ووضوحها، من خلال تبسيطها، وسرعة إنجازها، ومشاركة المعلمين، والمجتمع في صنع القرار، مما يتيح القدرة لمواكبة المتغيرات، والمستجدات المحيطة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، على الأداة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

-الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)-

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية، نوجز ثلاثة منها: تطرق (Hofsted، 2010) إلى الثقافة بكونها برمجة جماعية للتفكير التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرها من أعضاء المنظمات الأخرى. فهو يرى أن الثقافة التنظيمية هي طريقة حياة أعضاء المنظمة والتفكير الشائع بينهم.

وعرفها دافت (Daft، 2004) بأنها: مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمفاهيم، وطريقة التفكير المشترك بين أعضاء التنظيم، والتي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة. في حين عرفها القريوتي (2008: 373)، بأنها "منظومة من المعاني، والرموز، والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور، وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول، خصائصه، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من المفاهيم، والمعتقدات، والقيم المشتركة، والاتجاهات، والمعاني، والرموز، والافتراضات، والقيم الأساسية، بين أعضاء المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في سلوكهم، وتصرفاتهم، وتُعدُّ هذه الثقافة هي التي تُميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتنتقل من جيل إلى آخر.

-السلوك الإبداعي (Creative Behavior)

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم السلوك الإبداعي، نوجز ثلاثة منها:

عرف السعود والشمايلة (2010)، السلوك الإبداعي، بأنه: هو السلوك، أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد، أو الجماعة، في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج، أو خدمات وسلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبقُ الإبداع، في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته، عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

وهو "الابتعاد عن السياق التقليدي في عملية إيجاد الأفكار الجديدة، واستحداث كافة الطرائق، والأساليب، التي من شأنها تحويل هذه الأفكار، إلى واقعٍ مطبقٍ، وذو قيمة، تعود بالنفع على المنظمة"(النوايسة، 2009: 314).

أما الحجايا (AL-Hajaia، 2012) فقد عرف السلوك الإبداعي بأنه: هو عبارة عن أفعالٍ فرديةٍ، تمارس في بيئة العمل، تشمل بذلك اكتشاف فرص توليد الأفكار الجديدة، وبذل الجهد لتطبيقها.

وعرفه (دحروج، 2009: ص 15): هو "ذلك التصرف المتميز الذي يمارسه فردٌ، أو مجموعةُ أفرادٍ في البيئة الوظيفية، ومن غير الضروري، أن ينتج عنه نتاج جديد، أو خدمة جديدة، وأنه السلوك الذي يسبقُ الأبداع في صيغته النهائية". وعرفه الباحثُ إجرائياً بأنه: المهارة التي يمتلكها المعلمون

في التفكير، والقدرة على إيجاد واقع يلائم تطلعات العملية التعليمية التعلمية وأهدافها، وطرح أفكار متميزة تساهم في تطوير مخرجاتها. وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورها الباحث لهذا الغرض.

-المحافظات الشمالية: وتشمل: القدس، ورام الله والبيرة، وطولكرم، ونابلس، وجنين، وسلفيت، وقلقيلية، وطوباس، وبيت لحم، والخليل، وأريحا والأغوار.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تضمن هذا الفصل، أهم عناصر الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك وفق جزئين، تناول الجزء الأول منها: الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة: الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، بينما تناول الجزء الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

عرض الباحث في هذا الجزء من الأدب النظري لهذه الدراسة، ثلاثة محاور رئيسية، تناول المحور الأول منها الشفافية الإدارية، وتناول المحور الثاني الثقافة التنظيمية، بينما تناول المحور الثالث السلوك الإبداعي، على النحو الآتي:

المحور الأول: الشفافية الإدارية

تناولت الدراسة الحالية العناصر الأساسية لموضوع الشفافية الإدارية، وأبعادها التي فسرتها، وأهميتها ومجالاتها، وأهم عناصرها ومتطلبات توافرها في الإدارات المدرسية، وأهم معوقاتها، وذلك على النحو الآتي:

1.2 مفهوم الشفافية الإدارية

إن مما لا شك فيه بأن الشفافية بمفهومها العام، جاءت بمعنى الوضوح، وعدم الغموض، إذ أشارت معاجم اللغة العربية إلى أن الشفافية "مشتقة من الفعل (شَف، يشف، شفاف) وثوب شفاف بفتح الشين وكسرها، ويشف بالكسر (شفيفاً)، وهو الذي يمكن أن يبصر ما وراءه". (ابن منظور، 2003: 180) وعلى ذلك فإن الشفافية في العربية تعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعية خلف الشيء، وبالتالي رؤية هذه الأشياء، ومعرفة حقيقتها، وجاءت الشفافية في المعاجم اللغوية بمعنى: الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط (درويش، 2009).

أما الشفافية الإدارية في اللغة الإنكليزية، وحسب قاموس (ماكملان) تعني الطريقة التشريعية في عمل الأشياء التي تمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط، وهي ترجمة لثلاث مصطلحات "Trans" ومعناها ما وراء، وكلمة (Transparency) التي تعني الشيء الشفاف، وكلمة (Transparency) وتعني الصريح والواضح والجلي".

وقد عرف الطشة وحوامدة (2009) الشفافية الإدارية بأنها: مجموعة السلوكات، والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي تضمن الوضوح التام للتشريعات، والقوانين، والأنظمة، ووضوح تقويم

الأداء، وعدالته، ونشر المعلومات، والبيانات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات، وآليات العمل، ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة. وتشير الشفافية الإدارية، إلى "تبادل وتشارك المعلومات، والتصرف بطريقة معلنة، لإتاحة الفرصة لمن لديهم اهتمام حول شيء ما، إلى أن يحصلوا على المعلومات اللازمة عنه" (قطيشات، 2010).

اتضح مما سبق، أن الشفافية الإدارية تعبر عنها بالأسلوب الإداري، الذي يتبناه مدير المدرسة، والقائم على وضوح القوانين، والأنظمة، وتفعيل قنوات الاتصال المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبسيط إجراءات العمل، لإنجاز الأعمال داخل الإدارة المدرسية، وخارجها، وهي تتعلق بجانبين: الأول يتعلق بوضوح الإجراءات، وصحة مصداقية عرض المعلومات، والبيانات الخاصة بالوحدات، والمؤسسات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، الخاصة، والعامّة، ووضوح العلاقات فيما بينها من ناحية (التخطيط - والتمويل - والتنفيذ) للوصول إلى الغايات، والأهداف المعلنة مسبقاً، في حين يتعلق الجانب الثاني، بعلاقة ذوي العلاقة من الخدمات التي يقدمها الجانب الأول، وحققهم في الحصول، والوصول إلى المعلومات الصحيحة، والحقيقة في الوقت المناسب.

وتتفق الآراء السابقة، على أن الشفافية تنطوي على سهولة الإجراءات وفهمها، ووضوحها، ومرونتها، لتسهيل أداء الموظفين لمهامهم الرقابة الإدارية، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، من خلال توضيح الإجراءات المعمول بها، وتدقيقها.

2.2 أهمية الشفافية الإدارية

أضحت الشفافية اليوم من المفاهيم الإدارية الحديثة، والمتطورة، ومطلباً تسعى الدول كافة للعمل به، وإظهاره كوجه من أوجه الديمقراطية، ومفهومٍ من مفاهيم الحضارة، كونها تمثل عنصر الثقة بالإدارة، عن طريق فرض رقابة الدولة على أعمال الإدارة، لمنع انتشار الفساد الإداري؛ ولهذا السبب تم اعتمادها على الصعيد المحلي، والإقليمي، والدولي، بسبب ما اكتسبت من أهمية كبيرة على المستوى العملي، ويمكن بيان أهميتها كما جاء عند النجار (2018)، من خلال ما يأتي:

1- تعمل على إزالة الغموض في أعمال الإدارة، ومعرفة العاملين فيها للأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ لأن العمل المظلم، أو المعتم يضعف روح الانتماء لدى العاملين، فالمصارحة، والمكاشفة، وإيضاح المعلومات تزيد من ولاء الموظف وإنتاجيته؛ إذ إن ذلك يجعله يشعر بأنه جزء مهم من الإدارة؛ كونه على معرفة بما يجري، ويحصل فيها.

2- تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي، والمؤسسي، فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم، ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم، وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح (أبو كريم، 2005).

3- تمثل الشفافية ركناً من أركان تحقيق المساءلة، التي تعمل على الوقاية من الأخطاء الصادرة عن الحكومة، وتعمل على محاربة الفساد، وتسهيل إجراءات العمل الإداري، وسرعة إنجازه، بعيداً عن الاجتهادات الشخصية في التفسير الخاص بالأنظمة، والتعليمات (الحربي، 2012).

3.2 أبعاد الشفافية الإدارية ومجالاتها

تعددت أصناف الشفافية الإدارية، ومجالاتها، ويمكن تبيان أصناف الشفافية الإدارية، كالآتي:

1- شفافية المعلومات، والحصول عليها: بدون معلومات دقيقة، وصحيحة، لا يمكن القيام بالأعمال، واتخاذ القرارات المناسبة، والصائبة؛ الأمر الذي يتطلب توفر نظم معلومات إدارية قوية، عن طريقها يمكن توفير المعلومات الضرورية، والدقيقة لمستخدميها، والأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب؛ والذي ينعكس إيجابياً على تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسات باختلاف أنواعها، والمساهمة في الحد من التجاوزات الإدارية، وتعزيز الشفافية الإدارية (الطراونة، والعضايلة، 2010).

2- شفافية الإجراءات الإدارية: ينبغي أن تتصف الإجراءات الإدارية بالشمولية، والترابط مع أهداف المنظمة، وأن تستند إلى معايير واضحة، وأن ترتبط مع الخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها، وأن تتميز بالبساطة، والبعد عن الازدواج، والتعارض، والتكرار (العلاق، 2009).

3- وضوح القوانين واللوائح: وهي مجموعة المواد القانونية، واللوائح الداخلية المنظمة لسير العمل، والتي يتم وضعها لتنظيم العمل في مؤسسة من المؤسسات، وهي في مجملها تمثل مجموعة القيود، والضوابط التي تحكم الطريقة التي يسير العمل وفقاً لها، فتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والأكاديمية على كافة العاملين دون استثناء، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فمن خلال تعريف الشفافية، يلاحظ أنها تتناول جانباً ومجالاً من أهم الجوانب والمجالات، وهو مجال الأنظمة والقوانين، من حيث مدى وضوح هذه الأنظمة، وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد المراجعين، والعاملين على التعامل معها، كونها غير قابلة للتأويل، أو احتمالية أن تتناول أكثر من معنى، وأيضاً تركز على ألا

تكون هذه الأنظمة، والقوانين تتصف بالضبابية، والغموض، وعدم الوضوح لانعكاساتها السلبية على نفسية الأفراد العاملين، ومن ثم أداء الأفراد، وقدرتهم على إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف التعليمية (Green & wood، 2001).

ولا شك في أن وضوح اللوائح الإدارية بالنسبة لجميع العاملين في أي مؤسسة، وكذلك بالنسبة لجماعة المستفيدين، وأصحاب المصلحة، يساهم بشكل واضح في إقامة علاقات قوية، ومنتينة أساسها النزاهة، والثقة المتبادلة بين أفراد العمل من ناحية، وجموع الموظفين، وهيئات المجتمع المحلي وأفراده من ناحية أخرى، فضلاً عن نشر الشفافية بين جميع الأطراف، ومن مظاهر الشفافية في هذا المجال، العمل على تبسيط اللوائح، بحيث يتمكن الأفراد من فهمها، ومن التعامل معها حيث تعد اللوائح من المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها الشفافية، كما يتطلب الأمر العمل على نشر هذه اللوائح بين جموع المستفيدين، عبر مختلف الوسائل المتاحة إلى جانب العمل على تحديث، وتطوير هذه اللوائح لتتناسب مع المستجدات الحديثة (الحربي، 2012).

4- وضوح الإجراءات الإدارية: إن المكاشفة، وإتاحة المعلومات حق من حقوق المعلمين في المدارس فضلاً عن كونها حق من حقوق المجتمع المحلي، بحيث لا تصبح المعلومات والبيانات التي تتعلق بمؤسسة ما قاصرة في نطاق إتاحتها على فئة دون أخرى، ولكن تفترض الشفافية أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع شريطة أن يحقق ذلك كفاءة العمل؛ فالشفافية لا يقصد بها هنا أن تكون أسرار العمل مباحة ومتاحة للجميع بشكل قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بعمل المدرسة أو حتى إلحاق الضرر بأفرادها أو ممارستها بشكل مخالف، وغير مهني، بل تسهم في اتخاذ القرارات الموضوعية،

ومشاركة جميع المستفيدين في صناعتها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة، والثقة المتبادلة، والشفافية.

4- شفافية تقييم الأداء: وهي من العمليات الإدارية التي تستخدم للربط بين نشاط العاملين في المؤسسة وبين أهدافها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتحديات التي تواجه المؤسسة خلال عملها، وتعد عملية التقييم من الأدوات المستخدمة في تطوير المؤسسة، وتغييرها (السيبي، 2013).

4.2 متطلبات أساسية لتعزيز الشفافية

هناك متطلبات أساسية يجب توفرها لتعزيز الشفافية، إذ إن تطبيقها يقابل إعادة تفكير المؤسسة في استراتيجياتها، والمخرجات التي تسعى إليها، وحتى يتعزز وجود الشفافية، فلا بد من وجود ما يأتي:

1- تحديد المعايير، والمؤشرات التي تقيس مدى تطبيق الشفافية وفعاليتها على النشاط المؤسسي،

والتأكد من توفر الوسائل الملائمة لمكافحة الفساد في حال ظهوره (Akech، 2014).

2- تهيئة ثقافة المؤسسات التربوية، والمعلمين، وحتى المجتمع المحيط بالمدرسة تعد من الأولويات التي يجب على القادة، والعاملين، والمجتمع التعرف إليها بما يتلاءم، وتحقيق الشفافية.

3- تبنى الإدارة العليا، وقناعتها بالإدارة بالشفافية، بحيث أن تدعم الإدارة العليا تطبيق الإدارة بالشفافية؛ لأنها في مصلحة جميع الأطراف المستفيدين وهم: العاملون، والمعلمون بطبيعة الحال، الإدارات الدنيا، والعليا، والطلاب أنفسهم، والمجتمع المحيط من أولياء أمور، ومؤسسات محلية.

4-مراعاة الشفافية الإجرائية الممهدة لإصدار الأعمال الإدارية، والالتزام بمبدأ الحضورية؛ بأن تتخذ الإجراءات في مواجهة ذوي الشأن، والذين لهم مصلحة مشروعة في العمل الذي سوف يصدر، سواء كانوا معلمين، أو أولياء أمور، الأمر الذي يقتضي أن تكون اجتماعات الإدارة مفتوحة في الأمور العامة.

5-الالتزام بقاعدة الإخطار المسبق قبل اتخاذ الإجراءات في معالجة بعض الحالات، والسلوكيات غير المرغوب فيها في المؤسسات التربوية؛ ليتسنى لهم فرصة إظهار الحقائق، وتجنب إصدار القرارات الخاطئة، وهو ما يحسن علاقة الأفراد بالإدارة (الطوخي، 2022).

إضافة إلى ما سبق، تعد التوعية من أهم متطلبات نجاح الشفافية، إذ إن حرص المؤسسة على جعل الشفافية من ثقافة المؤسسة، وتوفير البيانات، والمعلومات ذات الجودة المرتفعة، يسهم في تحقيق أثر الشفافية على المؤسسة بشكل مباشر، وينعكس كذلك على جودة التقارير المختلفة التي تم إعدادها، وهو ما يفعل مبادئ الحوكمة فيها (Michener، 2019).

5.2 متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، وأحجامها في دول العالم بشكل عام، ومؤسسات التعليم بشكل خاص، إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، وزيادة مساحة جودة الأداء، وصولاً للتميز والفعالية، ولا تتوافر الشفافية في أي مؤسسة دون إقرانها بالمساءلة، وبعض القيم، مثل التعاون، والصدق، والأمانة، والاحلاص، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتزداد مسؤولية المؤسسات التربوية في تطبيق الشفافية نظراً للبعد الأخلاقي للقائمين عليها؛ لذا لم تعد إدارة المؤسسات

الحكومية؛ بالأسلوب التقليدي؛ أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية فيها، أو الخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة، إلى قيادات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، إن تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، يعمل على تحسين مختلف المستويات الإدارية، ويقوي المساءلة، ويشيع الثقة، والولاء، والتعاون بين المستويات الإدارية العليا، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور (الزعاوي، 2014)

وهناك العديد من المتطلبات التي تؤدي الى وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، كما أوردها الراشدي (2007)، ولعل أبرزها:

- 1- تطوير الهياكل التنظيمية، وإجراءات العمل؛ من خلال تحديد الواجبات، والمسؤوليات، والصلاحيات للعاملين في المنظمة، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية، وأدلة، وخرائط سير الإجراءات؛ حيث يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.
- 2- إعداد كل مؤسسة برنامجاً خاصاً بها للتطوير الإداري، والالتزام به، ومراقبة الالتزام بذلك، ومساءلة المعنيين، والإعلان عنه.
- 3- تخصيص حوافز الحالات التميز، والإبداع لدى العاملين، وإعلان ذلك للرأي العام.
- 4- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعززها.
- 5- برامج تثقيفية للعاملين الجدد، من خلال زيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية، والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية.
- 6- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين وتعيينهم، وترقيتهم، وتدريبهم، ومكافأته، وتقييم أدائهم بشفافية، ونزاهة.

7-مراجعة القوانين، والأنظمة بشكل دوري؛ من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

تعد الأسس الفكرية التي تقوم عليها المؤسسات، مكملة للأسس المادية، التي يهتم بها الأفراد العاملين داخلها، فهذه الأسس المعنوية ذات أهمية كبرى؛ لأنها تعكس ثقافة المؤسسة، والتي هي المحرك الخفي لكل ما يتحقق فيها من أهداف، وتطلعات للعاملين. ولكي تصبح المؤسسة فعالة وذات كفاءة عالية لا ينبغي إهمال الثقافة التنظيمية.

6.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

1. الثقافة التنظيمية لها تأثير على كيفية عمل المؤسسة، وصياغة القرارات واتخاذها.
2. يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها تأثير على تحفيز الأفراد داخل المؤسسات.
3. تساهم الثقافة التنظيمية برفع معنويات الأفراد داخل المؤسسات.
4. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى زيادة الإنتاجية، وكفاءة الأداء.
5. تنمي الثقافة التنظيمية الابتكار، والإبداع عند الأفراد في المؤسسات.

تشكل الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الإدارية؛ من خلال استخدام المديرين القصص، والرموز، والقيم المشتركة المحددة؛ للتحكم في سلوك المعلمين، وتوجيههم، حيث يمكن أن يكون هذا الشكل من أشكال

الرقابة أقل تكلفة، ويمكن أن يبني الالتزام بالمنظمة وأهدافها، فيكون النمط السائد في المدارس واضحاً، بحيث تصبح سمة سائدة فيها (Orla O'Donnell & Richard Boyle, 2008).

7.2 الثقافة المدرسية

يعبر عن الثقافة المدرسية بأنها: مجموعة منظومة من القيم، والمعايير، والمعتقدات، والمبادئ، والممارسات، تتكون في المدرسة مع الوقت، نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة من إدارة، ومعلمين، وطلاب مع بعضهم البعض، وحلهم للمشاكل، والتحديات التي تواجههم، فهي عبارة عن منظومة تتكون من التوقعات، والقيم التي تشكل طريقة تفكير الناس، ومشاعرهم، وتصرفاتهم في المدرسة، هذه التأثيرات هي التي تجعل المدرسة ببيئتها الداخلية وحدة واحدة، بأهدافها وهيكلها، ومناهجها، ونظامها التعليمي وبرامجها، وأنشطتها، وأسلوبها، وتعطيها خصوصيتها. بذلك تعد الثقافة التنظيمية الحجر الأساسي في إحداث التطوير المدرسي، وذلك من خلال بناء حراك، ومركز ثقل، يدعم التطوير في التعلم والتعليم، والتغيير التربوي، المتعلق بما يفكر، ويفعل المعلم؛ لذا فإن القلب النابض لعملية التغيير التربوي هو المعلم، وشحنه برغبة التغيير في الثقافة المدرسية؛ من أجل التطوير والتحسين في الأداء المدرسي (الرحبي، 2019).

8.2 خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين جميع الكتاب، والباحثين بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات، وأن هذه المعاني المشتركة، هي عبارة عن خصائص، وسمات أساسية للثقافة التنظيمية التي تستمدتها من

خصائص المنظمة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى" (أبو بكر، 2005، 407).

فقد أورد مجموعة من الكتاب العديد من الخصائص كالآتي:

- أ- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة؛ فإنهم يستخدمون لغة، ومصطلحات، وعبارات، وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك، من حيث الاحترام، والتصرف.
- ب - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب، أو دقة العمل المنجز.
- ج- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة، ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة، والتعليمات.
- ح- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملته العاملين، والعملاء.
- خ- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- د- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم، واتجاهاتهم، وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار، والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات، والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال وغيرها (العميان، 2005).

9.2 أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض الكتاب إلى نوعين من الثقافة، هما: الثقافة القوية، والثقافة الضعيفة، وأن هناك عاملين أساسيين يحددان قوة ثقافة المنظمة، وهما عنصري: الشدة، والإجماع، أما عنصر الشدة، ويرمز لهذا العنصر إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم، والمعتقدات المشتركة بينهم وشدته، بينما يكون عنصر الإجماع، والمشاركة لنفس القيم، والمعتقدات في المنظمة من الأعضاء. (Fakhar, 2012)

في ذات السياق، قدم حريم (2003) نوعين من الثقافة التنظيمية هما: الثقافة القوية، وتمثل الحد الذي يحصل عليه الأعضاء، ويتبعون ما تمليه الإدارة، وتكون ثقافة قوية، في حالة كونها تُنشأ وتحظى بالثقة، والقبول من جميع أعضاء المنظمة أو معظمهم، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والمعايير التي تحكم سلوكياتهم، واتجاهاتهم داخل المنظمة. الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة، والقبول الواسع في معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة، إلى التمسك المشترك بالقيم، والمعتقدات بين أعضائها.

10.2 وظائف الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية بحسب جرينيرج وبارون (2004) من الوظائف الآتية:

أ- تزويد المنظمة، والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، أي: التعرف على الأفكار، والقيم التي تسود في المنظمة، وكلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة، قوياً، زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

ب- تقوية الالتزام برسالة المنظمة، إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها، أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة إليهم.

ت - دعم معايير السلوك وتوضيحها، وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للقادمين الجدد أيضاً، فالثقافة تقول أقوال العاملين، وأفعالهم؛ مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله، أو عمله في كل حالة من الحالات؛ وبذلك يتحقق الاستقرار، والسلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

11.2 عناصر الثقافة التنظيمية

اتفق أغلب الكتاب بأن عناصر الثقافة التنظيمية تتكون من الآتي:

أ - **القيم التنظيمية:** وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة، بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب، أو غير مرغوب، وجيد، أو غير جيد، ومهم، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية، فهي تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم؛ المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل، والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات؛ أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **الأعراف التنظيمية:** المتمثلة في عدد من المعايير، التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، كونه أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، وواجبة الاتباع.

د - **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد (السيكولوجي) غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد، أو المنظمة كل منها من الآخر، خلال فترة الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير، والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد، وتوفير احتياجات الفرد العامل النفسية، والاقتصادية، ويدعمها. (العميان، 2005)

12.2 نظريات تفسر الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالدراسة، في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين؛ لكن عملية بناء أطره المعرفية، ونماذجه، لازالت قيد التكوين الفكريين والفحص النظري، وضمن هذا السياق، سنعرض أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية:

أ- نظرية التأثير لثقافة المنظمة Schein (2012): تقوم هذه النظرية على أساس مفاده: ماهي الثقافة (what is culture ?) وحلت هذه النظرية، متغير الثقافة التنظيمية، ضمن

ثلاثة مستويات، هي: المستوى الظاهري (المادي)، تجسده مظاهر التطبيق، ومستوى القيم، أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية، كالمعتقدات، والافتراضات، أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقاً، ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلاً، كما أشار إليها (Schein) على النحو الآتي:

1. مستوى الماديات، وتتمثل في (التكنولوجيا)، الفنون الآداب، والأنماط السلوكية، والمرئية، والمسموعة.

2. مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها، من خلال اتفاق الجماعة.

3. مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة طبيعة الواقع، والزمان، والمكان طبيعة الطابع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية. (الخفاجي، 2009)

ب- نظرية ديناميكية الثقافة: إذا كانت نظرية (Schein) تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية؛ فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية، إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، والقيم، والافتراضات) تتميز (بالديناميكية) والتغير؛ أي أنها حركية مستمرة، ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار (الديناميكية)، التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

ت- نظرية المجالات: (Jones) ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية، على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي، على تبني المنظمة ثقافة تميل

إلى الاستقرار، واتجاهها نحو الإنجاز، والشعور بتطوير المهنة، والإنجازية، أما البعد الخارجي، فيقصد به: مدى التكيف، والتفاعل الدائم، والمستمر مع البيئة الخارجية، والالتزام بالمرونة، والإبداع، والقدرة على المخاطرة. (الزهراني، 2007).

ث- نظرية التفاعل التنظيمي: (schwartz, davis) انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية، تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والرقابة وغيرها)، مع المكونات التنظيمية، (الهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية، والقواعد، والإجراءات)، إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية، والتي تشكلها الإدارة العليا، إلى طبيعة الأداء، ونوع الهيكل التنظيمي، ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي، نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية. (ياحي، 2017).

13.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى التراث النظري، حول موضوع الثقافة التنظيمية، نجد أن الباحثين، والمهتمين بهذا الموضوع، اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية، من حيث ماهيتها، وأعدادها، إذ يرى (Erickson، 1968) أن أبعادها تتمثل في: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين، وتصرفاتهم، إن ما يهم في هذا المجال، هو الآلية التي يتم فيها إنتاج الثقافة، وإعادة إنتاجها، علاوةً عن تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة، تعكس نماذج، ودلائل، تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة، عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير. (عبد اللطيف وجودة، 2010).

في المقابل حدد خيرى (2014) في كتابه التميز التنظيمى، أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية:

1 - ثقافة المنظمة المتميزة، والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية. إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة، التي تركز على الهيكل التنظيمى، والخصائص الرسمية، والتخصص الوظيفى الدقيق، وتقديس القواعد، والإجراءات.

أما الثانية: (ذات ثقافة ابتكارية) والتي تعمل في بيئات، تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها، في غرس مختلف القيم، والمعتقدات تتمحور في مجملها، حول قيم المبادرة، واعتماد أساليب العمل، القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

2 - ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الفرد وتقديره، إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات، لاهتمامها بالعنصر البشرى، وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية، والعناية الدائمة لهم، وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3 - ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل، في هذه الحالة، يتم تحقيق الأهداف، وإنجازها بواسطة الفرق، من خلال التفاعل الجماعى، وليس الفردى؛ إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته، كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

4 - ثقافة المنظمة، التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في: (تكافؤ فرص الترقية، والتقدم الوظيفي، وتحدي الدور، وتوافر بيئة تنافسية إيجابية، وإدراك العدالة التنظيمية).

14.2 العوامل المؤثرة على الثقافة

هناك الكثير من العوامل التي تسهم في نشأة الثقافة، ونقلها، وتطورها، وانتشارها بين أبناء المجتمع، كما حددها متولي (2010)، منها:

1- المستوى العلمي للفرد: مَيَّزَ اللهُ الإنسان عن غيره من المخلوقات، بالقدرة المستمرة على التفكير، والتعلم، واكتساب المعرفة، أيّاً كانت المعلومات، أو الأنماط السلوكية، أو التوقعات التي يراد تعلمها، فالفرد ينتقي من نماذج السلوك، والقيم، والأفكار، والمعتقدات؛ وفقاً لمستواه العلمي، وقدراته العقلية.

2- قدرة الفرد على التعبير، والتواصل: رغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة على الاتصال، إلا أن الله سبحانه وتعالى قد مَيَّزَ الإنسان، بالإضافة لذلك؛ بالقدرة على التعبير، واستخدام أساليب التعبير المختلفة؛ لتحقيق هذا التواصل مع الغير، مما يساعد على تحقيق السرعة، والسهولة، والوضوح في توصيل المعلومة، والفهم والاستيعاب لها، ومن ثم سرعة التعلم، والاكتساب لها.

3- قدرة الفرد على التذكر، والاحتفاظ، والتخزين: مَيَّزَ اللهُ الإنسان عن غيره من المخلوقات، بالقدرة على تذكر الأحداث الماضية. وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة، من جيل لآخر، وهو ما يطلق عليه "التوارث الثقافي بين الأجيال".

4- اللغة: هي مجموعة الرموز، سواء المنطوقة، أو المكتوبة، أو الحركية (أي الإشارات الجسدية التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم). فمن خلالها، يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم، ومعارفهم، ومشاعرهم، وخبراتهم، وتجاربهم، ونقلها للآخرين المشاركين لهم في هذه اللغة، التذكر، والاحتفاظ بالمعلومات، وتخزينها، واسترجاعها وقت الحاجة إليها، والاستفادة من الخبرات، والتجارب، وتبادلها معهم.

المحور الثالث: السلوك الإبداعي

لاقى السلوك الإبداعي اهتمام الكثير من الباحثين؛ وذلك لما له من إيجابيات كثيرة، تنعكس على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة. يأتي الإبداع في اللغة بمعنى: إبداع الشيء، إنشاؤه على غير مثال سابق، وجعله غاية في صفاته، أو الإتيان بشيء لا نظير له، فيه جودة وإتقان، حيث يكون هذا الشيء ابتكاراً، لم يسبق له مثيل، بحسب ما ورد في قاموس اللغة العربية المعاصر.

(Celik and Iraz، 2014)

إن السلوك الإبداعي هو: تلك المهارات في التفكير وعمل أشياء جديدة، وعُرف على أنه ممارسة الفرد أو المجموعة لسلوك معين في الوظيفة وليس من الضروري تقديم خدمة أو إنتاج معين، كما يمكن أن يكون السلوك مبتكراً لأول مرة من قبل الفرد (AL-Magableh، 2014).

من خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث السلوك الإبداعي بأنه: قدرة الفرد على الدخول في مجالات معينة، يطرح من خلالها مجموعة من الأفكار، والمقترحات المميزة، والتي لم يتم التطرق لها مسبقاً، من أجل إحداث تغيير معين في العمل، إضافة إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، تطورت داخل المؤسسة التربوية.

15.2 أهمية السلوك الإبداعي

ويمكن إجمال أهمية السلوك الإبداعي، في المنظمات، يمكن إجمالها كما حددها العميان (2008)، في النقاط الآتية:

- 1- تعتبر الإدارة الإبداعية، وما ينبثق عنها من سلوك إبداعي، عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة؛ لرفع كفاءتها، وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين موجهاتها، سواء كانت منتجات، أو خدمات.
- 2- تعيش المنظمات الحديثة، ظروفًا متغيرةً، ومعقدةً، فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية
- 3- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة، يفرض التغيير، والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- 4- تزايد حدة المنافسة الشرسية، يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية؛ لزيادة القدرة التنافسية تقنيات الاتصالات، وثورة المعلومات، وشبكة الإنترنت، وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر؛ الذي يتطلب إدارة إبداعية؛ لحل هذه المشكلات العولمة.
- 5- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية، وما ينبثق عنها من سلوكي إبداعي، نابعة من كونها دولاً ناميةً، تمكنها من مسايرة ركب التطور.
- 6- يعد الإبداع، وسيلة للتطوير، والتجديد، وابتكار طرق، وحلول جديدة؛ لمشكلات قائمة، ومنها يبرز الإبداع كمطلب أساسي، من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل، عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف، والانغلاق وبالتالي إلى الانهيار.

7- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة، في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق، ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، لذلك ينبغي على منظمات الأعمال اليوم، في ظل تحديات البيئة الخارجية المتزايدة، أن تولي أهمية متزايدة لموضوع بيئتها الداخلية، ومدى تكيفها واستجابتها للتغيرات الخارجية؛ لتحقيق الابتكارات من خلال ضمان نجاح خططها، واستراتيجياتها الموجهة أساساً، للتعامل مع تهديدات البيئة الخارجية، ومن ثم ضمان نموها واستمرارها.

ومن هنا يلاحظ الباحث أن حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي، كحاجة الإنسان للثروة؛ لأنها تمثل مصدر التنفس، والاستمرار، والبقاء على قيد الحياة.

16.2 مراحل السلوك الإبداعي

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل؛ لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعاً، والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل، تتمثل في الآتي:

أ- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة، ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها، ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة؛ للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث، إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت، لتحليل المشكلة، وفهم عناصرها، قبل البدء في حلها، هم أكثر إبداعاً (أبو النصر، 2004).

ب- مرحلة الاحتضان، وهي مرحلة ترتيب، وانتظار، بينما يتحرر العقل، من كثير من الأفكار، والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقلياً، وامتصاصاً لكل المعلومات، والخبرات الملائمة

التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة، بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد، في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة، في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة، ومن الأجزاء غير الهامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة (أبو النصر، 2004).

ت - مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية): تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، أو حل المشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي، خلال مرحلتي الإعداد، والاحتضان، ويتم في هذه المرحلة التحليل، المتعمق للمشكلة؛ لإدراك ما بين أجزائها، مما يسمح بعد ذلك، بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة، وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة، أو الحل الملائم للمشكلة (السكرانة، 2011).

ج- مرحلة التحقق والتنفيذ: وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة سابقة؛ وذلك للتحقق من صحتها، وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية، ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي، لا يتحقق، إلا إذا مر بمرحلة التحقق، والتنفيذ. (السكرانة، 2011)

17.2 نظريات في السلوك الإبداعي

يختلف تصنيف نظريات الإبداع بحسب اختلاف المدارس، والاتجاهات في علم النفس، والعلوم الأخرى. وعلى الرغم من أن علم النفس التربوي، هو الأكثر اهتماماً بدراسة الإبداع من العلوم الأخرى، إلا أن كثيراً من العلوم، كعلم الاجتماع، والإدارة، والتربية، والتاريخ، والثقافة، والتكنولوجيا وغيرها، أسهمت هي الأخرى في دراسة الإبداع من جانب واحد، أو عدة جوانب.

لعل أهم النظريات التي تناولت الإبداع ما يأتي:

نظرية مارش وسيمون March & Simon

فسر مارش وسيمون (March & Simon، 1958)، الإبداع من خلال معالجة المشكلات، التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات، فجوة فيما تقوم به، وبينما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث، طرح بدائل جديدة، فعملية الإبداع، تمر بعدة مراحل، هي: فجوة في الأداء، وعدم توافر الرخاء، وعدم توافر الوعي، والبدايل، ثم الوصول إلى الإبداع.

نظرية بيترز و وترمان في البحث عن التفوق (Peters & Waterman):

قام كل من بيترز ووترمان، بدراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في عام (1982)، المجال الإداري، في كتاب بعنوان (في البحث عن التفوق)، واستخلصا من دراستهما لهذه المنظمات، بأنها تتصف بعدة سمات لعل أبرزها:

1. توليد، وإيجاد بيئة تنظيمية مرنة، تحقق الانتماء لقيم المنظمة.
2. تنمية قدرات الأفراد العاملين، وجهودهم المبذولة في الأداء؛ لتحقيق أفضل النتائج.
3. توليد روح التحدي، والمنافسة بين الأقسام المختلفة، داخل المنظمة.
4. الرغبة في الإنجاز، والاهتمام بالأداء، عوضاً عن التحليل.
5. تخفيض عدد المستويات الإدارية، والوظائف القيادية.

النظرية السلوكية Behavioral Theory

حاول ممثلو هذه النظرية دراسة ظاهرة الإبداع، من حيث أنها ظاهرة تتم عبر تكوين العلاقة بين المثير، والاستجابة، ويدخل ضمن الاشتراط الوسيلى (instrumental conditioning)، أو الإجرائى (operative) الذى يرى، أن الطفل يستطيع الوصول إلى استجابات مبدعة، بإيجاد الارتباطات بين المثيرات، والاستجابات، مع تقديم التعزيز، وتحديد نوعه لتعزير السلوك (الزيات)، (2009: 42).

نظرية ويلسون (Wilson):

بين ويلسون (Wilson: 1966) الوارد فى (الصريرة، 2003) أن عملية الإبداع تتكون من خلال ثلاثة مراحل، هدفت إلى إدخال تغييرات فى المنظمة وهى: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة، أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتراض أن نسبة الإبداع، فى هذه المراحل الثلاث متباينة؛ بسبب عدة عوامل، منها: التعقيد فى المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة، كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابى لتوليد الاقتراحات، وتزيد من إسهام أغلب أعضاء المنظمة.

18.2 الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعى

أشارت الزيات (2009)، إلى أن السلوك الإبداعى يتمثل فى أربعة أبعاد، ومنها:

1- البعد المعرفي: يتمثل من قدرات عقلية، وعمليات، وأساليب معرفية، وطاقت ذاكرة، والقدرة على

تخزين المعلومات، والمعارف لدى الفرد، أو الجماعة.

2- البعد الوجداني: ويتمثل فيما يؤثر في السلوك الإبداعي، من الدوافع، والميول، والعواطف،

والخصائص الجسمية.

3- البعد الاقتصادي الثقافي الاجتماعي: ويتمثل في المساحة التي يحتلها، أو يمثلها الفرد في

السياق الاقتصادي الثقافي الاجتماعي، الذي يعيش فيه.

4- البعد الجمالي التعبيري الاستماعي: ويتمثل في المتعة النفسية، والشعور بالرضا، والإنجاز،

أثناء تفاعله مع معطيات الموقف، أو الموضوع.

19.2 الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي في المؤسسات الفلسطينية

بالرغم من أهمية تأصيل القيم الإيجابية في المجتمع، ومنها قيمة النزاهة، والشفافية، فإن

المجتمعات في العصر الحاضر، مازالت تعاني أزمة، في تأصيل القيم، وتعزيزها، ومنها المجتمعات

العربية، التي نلاحظ أنها تأتي متأخرة في التصنيفات الدولية للتنمية، بينما تتقدم في تصنيفات الفساد

الذي هو نقيض النزاهة، ونتيجة عدم تأصيلها في المجتمع، وفي تصنيفات النزاهة لعام 2014/2013م

بحسب منظمة الشفافية العالمية احتلت الدول العربية مراكز متأخرة في النزاهة وانحدرت فيها الأمانة

إلى أدنى مستوياتها (الشنقيطي، 2015).

أما في فلسطين فقد ظهر ما يسمى الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) عام 2000-

المؤسسة الفلسطينية المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ العام 2006 لتصبح فلسطين الدولة

العربية الثالثة بعد لبنان والمغرب، وهي عبارة عن مجموعة من المؤسسات الأهلية الفاعلة في مجال

الديمقراطية والحكم الصالح وحقوق الإنسان، سعياً لتحقيق رؤيته نحو «مجتمع فلسطيني خالٍ من الفساد» (البرغوثي، 2016).

يسعى ائتلاف (أمان) حالياً إلى إيجاد قيادةٍ حراكٍ مجتمعيٍّ، عبر قطاعين مناهض للفساد، والإسهام في إنتاج ونقل وتوطن المعرفة بالفساد، ومكافحته على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي. يحرص ائتلاف أمان على القيام بدوره الرقابي على النظام الوطني للنزاهة، بالتركيز على المشاركة المجتمعية، وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة، وخلق بيئة محصنة، ومساهمة في الكشف عن جرائم الفساد والحد من انتشاره. حيث كانت وما زالت حركة مجتمع مدني تسعى لمكافحة الفساد وتعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني.

أما عن الثقافة الفلسطينية فقد تحدث قدم أحمد دحبور، الوارد في (عوكل، 2003)، في مداخلته الرئيسية، تلخيصاً شاملاً للمشهد الثقافي الفلسطيني في القرن العشرين، حرص في مستهله على تأكيد أمرين: الأول أن من الصعب تشخيص، أو دراسة الحالة الثقافية، في أية رقعة من فلسطين، وفي أي وقت، بمعزل عن المجرى، والسياق العام للحركة الوطنية الفلسطينية، التي تكونت، وتطورت. الأمر الثاني، أنه من العيب البحث عن مقدمات المشروع الثقافي، في فترة ما قبل القرن العشرين؛ لأن الحدود والقضايا، والأنظمة في الأقاليم العربية كانت، وقتئذ متشابكة، إلى حد يصعب معه فرز، النتاج الثقافي في أية رقعة منها، عن سواه في بقيتها.

إن إثارة موضوع المشروع الثقافي الفلسطيني، ليست إلا لتسهيل الدراسة، والتصنيف من جهة، ولتبيان الخصوصية التي نجمت عن تطورات سياسية، وتاريخية من جهة أخرى وقال دحبور، الوارد في (عوكل، 2003)، في تلخيصه المشهد الثقافي الفلسطيني في مرحلة ما قبل نكبة 1948، إن من

الطبيعي أن تنعكس ملامح الثقافة الفلسطينية من خلال الشعر، حيث تميز، إبراهيم طوقان، وعبد الكريم الكرمي (أبو سلمى)، ومطلق عبد الخالق، وحسن البحيري، وعبد الرحيم محمود. وأضاف أن هذه الكوكبة من الشعراء، لم تكن نباتاً برياً وإنما هي جزء من حالة ثقافية مؤثرة، وأن شعرها أخذ مسارين متكاملين: الأول كان ذاتياً جمالياً، والثاني كان ملتزماً قضايا الوطن والأمة.

إن تحليل الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية، يعد أمراً في غاية الأهمية، وهو مطلوب بشدة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمات الحكومية، التي تعمل في بيئة اجتماعية، وسياسية، واقتصادية شديدة التعقيد، وسريعة التغيير، وغالباً ما أخفقت مبادرات التطوير التنظيمي في تلك المنظمات؛ بسبب تجاهل التشخيص الثقافي، أو عدم فهمه، أو إجراءاته بصورة سطحية (Rukh & Qadeer, 2018). إذ يوفر تحليل الثقافة التنظيمية معلومات مفيدة لمساعدة المديرين على مواجهة التغيير وآثاره، ويوفر بعض التنبؤات المتعلقة بفرص تطوير المنظمة، ويوضح الخيارات التي يمكن اللجوء إليها في الحياة المهنية للموظفين. كما أنه يُمكن المنظمات من تحقيق فوائد رئيسية، حيث يمكن استخدامه كأداة فعالة لتشخيص المشاكل التنظيمية الواضحة والضمنية، وبالتالي تصبح تلك الثقافة مصدراً للاستدامة التنظيمية إضافة إلى أن الجهود المخططة لن يتم تنفيذها بنجاح في المنظمات الحكومية إلا عندما يكون تشخيص الثقافة التنظيمية صحيحاً، لأن المنظمات تتطور باستمرار وتعيد ابتكار هيكلها. (Serdenciuc, 2016)

أما عن السلوك الإبداعي في المؤسسات الفلسطينية، فقد تأسس المجلس الأعلى للإبداع والتميز عام 2013، بمبادرة عليا من فخامة السيد محمود عباس رئيس دولة فلسطين. يعتبر المجلس مؤسسة رئاسية تعمل كمظلة للإبداع، والريادة في فلسطين والشتات، يجمع المجلس في مجلس إدارته 47

عضوًا يمثلون جميع أصحاب العلاقة من الوزارات والجامعات، والجمعيات والاتحادات والقطاع الخاص والمنظمات الأهلية. موزعون على 6 لجان رئيسية ترسم الرؤية للمجتمع الفلسطيني الريادي: السياسة والتخطيط، التحفيز والاستكشاف، التقييم المركزي، التطوير التجريبي والاحتضان، التمويل والاستثمار، والعلاقات الدولية.

يقدم المجلس أشكالاً مختلفة من الدعم المالي واللوجستي للمبتكرين ورجال الأعمال والمؤسسات العاملة في المجال، وعلى سبيل الذكر لا الحصر: منحة شهرية لتطوير الأفكار وتحسين النماذج الأولية، وتمويل الشركات الناشئة، وقاعدة البيانات الوطنية، والترشيح الدولي، والربط بين رواد الأعمال أنفسهم والمستثمرين، وبناء القدرات، ويسعى المجلس الأعلى للإبداع والتميز إلى تعزيز منظومة الإبداع والتميز بمكوناتها من القطاعات الوطنية بما فيها القطاع الأكاديمي والبحثي، والخاص، والحكومي، والأهلي، والإعلامي، والتمويلي بما يحقق اقتصاداً وطنياً منافساً، ومبنياً على المعرفة. وعلى هذا الأساس تم تنظيم، وعقد المنتدى الوطني السادس تحت عنوان "التحول نحو الإبداع" متزامناً مع تأسيس "المجمع الوطني للإبداع والتميز" كأحد أهم المحطات في التحول الوطني نحو تعزيز ركائز الإبداع والابتكار وتفعيل منظوماتها وضمان مشاركة كافة القطاعات التنموية وتفعيل ووضع الأسس والمعايير والتشريعات والأنظمة الوطنية التي تحقق هذه الرؤية الوطنية (المجلس الأعلى للإبداع والتميز، 2024). ولكن يجب على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، الحد من معوقات السلوك الإبداعي، والتي حددها الطعمانة ويونس، (2001)، والتي تتمثل فيما يأتي:

1- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.

٢- الأحكام السابقة حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.

- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزماً موازياً للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تتعدم فرص الإبداع. - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تناول الباحث في هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة: الشفافية الإدارية، السلوك الإبداعي، والثقافة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

20.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالشفافية الإدارية

أ. الدراسات العربية:

في دراسة الشديفات (2023)، هدفت الباحثة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الإدارية، وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، من وجهة نظر المعلمين، في مديرية تربية الزرقاء الأولى، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ قامت الباحثة ببناء وأعداد المقياس، من خلال الرجوع إلى الدراسات

السابقة، والادب النظري المتعلق بهذا المجال، وتكونت عينة الدراسة من (740) معلماً ومعلمةً، من المدارس الحكومية للعام الدراسي (2022/2023) ، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الإدارية، من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، جاءت بدرجة متوسطة، وأن تقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات مجال جودة القرارات الإدارية، في ضوء ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، جاءت جميعها بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج، عدم وجود فروق دالة إحصائية، في المتوسطات الحسابية، لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى، لدرجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، وجودة القرارات الإدارية، وتعزى للجنس، ووجود فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية، لتقديرات معلمي المدارس، لدرجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، وفقاً للسنوات الخبرة، لصالح المعلمين من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر .

قام العبار (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة، الالتزام التنظيمي، وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وعلاقته بالشفافية الإدارية، بشركة (البريقة) لتسويق النفط في مدينة بنغازي الليبية. وتكون مجتمع الدراسة، من جميع مديري الإدارات الوسطى، والبالغ عددهم (116) مديراً، أشارت النتائج، إلى أن درجة الالتزام التنظيمي، قد جاءت مرتفعة، وأن مستوى الشفافية الإدارية، قد جاء متوسط، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية، بين الالتزام التنظيمي، وأبعاده والشفافية الإدارية، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والشفافية الإدارية.

أما دراسة الشمري (2020)، فهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسات الشفافية الإدارية، في مدارس المرحلة المتوسطة، من وجهة نظر المعلمين، في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (292) معلماً ومعلمةً، في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة، عن درجة مرتفعة، لممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة، من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة.

أما دراسة الصرايرة والعجمي (2020)، فهدفت الكشف عن درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمةً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة، لممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت الشرفات (2019)، دراسة في الأردن، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، وعلاقتها باتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (431) مديراً ومعلماً، من مدارس البادية الشمالية الشرقية، ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة الشفافية الإدارية، واستبانة اتخاذ القرار، حيث بينت النتائج، وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين الشفافية الإدارية، واتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى للمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

أما دراسة المطيري والعمري (2018)، فهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية، لدى قائدات المدارس الثانوية التابعة للمدينة المنورة، والكشف عن الفروقات، بين وجهات نظر

المعلومات، نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية، وبيان متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية، لدى القائدات أنفسهن. وبلغت عينة الدراسة (٣٣١) معلمة، والمقابلة، مع عينة قصدية مكونة من (١٥) قائدة. أكدت الدراسة، أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية، لدى قائدات المدارس الثانوية في المدينة المنورة، من وجهة نظر المعلمات، لجميع مجالات الدراسة، جاء ضمن المستوى المتوسط، حيث جاء أكثر المجالات في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى القائدات بالمرتبة الأولى، هو: مجال شفافية الاتصال، والتدفق، وجاء مجال شفافية المساءلة، وتقييم الأداء في المرتبة الأخيرة، وتوجد فروق دالة إحصائية، بين استجابات أفراد عينة الدراسة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية، لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، في مجال شفافية الاتصال، وتدفق المعلومات، ومجال شفافية المساءلة، وتقييم الأداء.

وفي دراسة، قام بها العاجز والحلاق (2015)، هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، للشفافية الإدارية في محافظات غزة، من وجهة نظر معلمهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية، بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للشفافية الإدارية، من وجهة نظر معلمهم، ولأبعاد الشفافية في مجالات الدراسة، تعزى إلى متغير النوع، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في الدرجة الكلية لمقياس الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات).

كذلك هدفت دراسة الفالوجي (2014) إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومدى علاقتها بأداء الموظفين الإداريين، في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)، في قطاع غزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (180) موظفاً إدارياً، ما بين مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس وحدة، إداري أول، إداري. واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل؛ لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (180) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (150) استبانة بنسبة (83.3%). وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات الشفافية الإدارية، متوفرة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية (جوال)، في قطاع غزة بنسبة (72.33 %). وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الشفافية الإدارية، وأداء الموظفين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: 1- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في شركة جوال مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف. 2- الاستمرار في تطوير ورفع كفاءة نظم المعلومات الإدارية لما لها من دور مهم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

كما وهدفت دراسة الدليمي (2014) بعنوان: الشفافية الإدارية لدى الأقسام العلمية في كليات جامعة الأنبار، وعلاقتها بالإبداع الإداري، إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية، لدى الأقسام العلمية في كليات جامعات الأنبار، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة البحث من (6) كليات علمية، وإنسانية وجميع أقسامها (32) قسماً علمياً، وتم اختيار نسبة (30%) من مجموع أعضاء هيئة التدريس، البالغ عددها (774) محاضراً ومُحاضرة، وبذلك تكون عينة البحث من (231) محاضراً ومُحاضرة، بالأسلوب العشوائي منهم (196). ومن أهم النتائج التي توصل إليها، هي: أن مستويات الشفافية الإدارية، مرتفعة في جامعة الأنبار، وكذلك، أن مستوى الإبداع الإداري في جامعة

الأنبار، مرتفع أيضاً، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة، ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية، والإبداع الإداري.

وأخيراً، هدفت دراسة الرمان (2013)، إلى التعرف على "استخدام الشفافية الإدارية، وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمة، في هيئتي الرقابة، والتحقيق، والتحقيق، والادعاء العام، في المملكة العربية السعودية"، بلغ مجتمع الدراسة (280) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة، والقابلة للتحليل (210) استبانة، لتشكل ما نسبته (75 %) من الاستبانات الموزعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ممارسة الشفافية الإدارية، ومستوى فعالية أداء العاملين، في هيئتي الرقابة، والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام، للشفافية الإدارية، جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة لأبعاد الشفافية الإدارية في فعالية أداء العاملين، إذ فسرت ما مقداره (63.8 %) من التباين في فعالية أداء العاملين. ووجود فروق داله إحصائياً، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، في تصورات المبحوثين للشفافية الإداري، وفعالية أداء العاملين، تعزى للمتغيرات (التخصص العلمي، والمؤهل التعليمي، والخبرة). وقد توصلت الدراسة، إلى عدد من التوصيات من أهمها: تأسيس مناخ، وبيئة تنظيمية محفزة، ومساندة لاستخدام الشفافية الإدارية.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة كاريانا (Karyana، 2021)، الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة، في المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة، كأداة

للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة، درجةً مرتفعةً لممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

قام تنوش (Tonich، 2021) بدراسة في السويد، هدفت إلى التعرف على أثر الشفافية في اتخاذ القرار، من وجهة نظر العاملين في القطاعات الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (1032) عاملاً، من العاملين في عدد من الوزارات، والمؤسسات الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة، إلى أن ارتفاع مستوى الشفافية في عملية اتخاذ القرار، يؤدي إلى مستوى أكبر، من تقبل القرارات الحكومية خاصة السياسية منها.

وقامت بيرشيرد وروير ديسبريس (Burscheid & Roewer-Despres، 2019) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى تطوير برنامج عمل مستند إلى المساءلة، والشفافية وقياس أثره، على فاعلية اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (416) من الموظفين والمديرين العاملين في عدد من المؤسسات الحكومية، والخاصة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة، والمقابلة الشخصية، حيث أشارت النتائج، إلى أن البرنامج المطور، لزيادة فاعلية اتخاذ القرار، والمستند إلى المساعدة والشفافية، يقوم على الإفصاح في المعلومات، والبيانات، وإتاحة الفرصة، للوصول إلى المعلومات بشكل يسير، مما ينعكس على فاعلية اتخاذ القرار.

أما دراسة نتسيلي (Ntsele، 2014)، في جنوب افريقيا، فهذهت إلى التعرف على العلاقة بين المحاسبة، والشفافية، وبين اتخاذ القرارات المالية للمدارس. تكونت عينة الدراسة من (4) من مديري المدارس الأساسية. تم استخدام الاستبانة، كأداة للدراسة. حيث بينت نتائج الدراسة، أن العلاقة بين الشفافية، وبين اتخاذ القرارات المالية، للمدارس عكسية. أظهرت نتائج الدراسة، وجود ضعف في اتخاذ

القرارات المالية المتعلقة بالمدارس الأساسية، وعدم التزام المدارس مالياً. بينت نتائج الدراسة، أن هناك غياب للمبادئ، والمرتكزات المرتبطة بالشفافية، وبالإدارة المالية بالإجراءات المرتبطة بالشفافية، والمحاسبة، بالإضافة إلى أساليب قديمة، في توثيق الوصولات لدى مديري المدارس، وأن هناك حاجة لتوعيتهم حولها.

كما هدفت دراسة كلين (Klein، 2012)، إلى الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية، في الحد من الصراع بين مديري المدارس، والمعلمين. واعتمد الباحث المنهج التجريبي، واستخدم استبانة موجهة للمعلمين، حول التزامهم، ومشاركتهم في العمل، بعد إعطائهم بعض القرارات من إدارة المدرسة، دون تفسير كما طلب منهم، تعبئة نفس الاستبانة بعد شهر، وإعطائهم نفس القرارات، ولكن مع تقديم التفسير، وكان من أهم النتائج، وجود آثارٍ إيجابية، ساهمت بالشفافية بوجودها، مثل: الثقة المتبادلة، وتعاون العاملين داخل المدرسة، ووجود علاقة إيجابية، ذات دلالة إحصائية بين المعلمين، الذين يحملون المؤهلات العلمية، ودرجة تحقق الشفافية، لصالح حملة الماجستير.

أما دراسة جيروكي وجالبوكا (Chriqui & Chaloupka، 2011)، فهدفَت الدراسة إلى الكشف، عن أهم إجراءات ضمان الجودة، والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية، وسياساتها في ولاية ويسكونسن الأمريكية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وتكونت عينة الدراسة، من (٦٤١) مديراً في المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة، أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات، وسياسات، واضحة، من أجل ضمان الجودة، والشفافية، في المناطق التعليمية، وأن حجم المنطقة التعليمية، يؤثر في سياسات، وإجراءات الشفافية المستخدمة، في المناطق

التعليمية، كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية، في المناطق التعليمية، وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة فيها.

21.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية

أ-الدراسات العربية:

هدفت دراسة المقابلة (2022)، إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية، بالممارسات الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية، في محافظة جرش، من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) معلماً ومعلمةً، من معلمي المدارس الحكومية، تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أشارت نتائج الدراسة، إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، في محافظة جرش كان متوسطاً، من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج، وجود علاقة إيجابية، ودالة إحصائياً، للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية، في محافظة جرش، من وجهة نظر المعلمين.

أما الباحثان شقرانة، وبوضرسة (2021)، فقاما بعمل دراسة؛ بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والصراع التنظيمي، في المؤسسات التربوية، أما التساؤل المطروح فكان، هل توجد علاقة ارتباطية، بين الثقافة التنظيمية، والصراع التنظيمي بالمؤسسات التربوية؟ وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات، أما عدد المبحوثين فبلغ (30) مبحوثاً، واعتمدا المنهج الوصفي في الدراسة، بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها، والمتعلقة بالفرضيات، الفرضية العامة، تم إثباتها، حيث وجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (- 0.304)؛ أي وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية، والصراع

التنظيمي، في المؤسسات التربوية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية، على ظهور تطور، والحد من الصراع، أما بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون، بين محور القيم التنظيمية، والصراع التنظيمي، فتساوي (-0.364) أي توجد علاقة متوسطة القوة، بين المتغيرات. هذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، بالنسبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري التوقعات التنظيمية، والصراع التنظيمي، فجاء (-0.208) أي توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرات، في المؤسسات التربوية.

بينما قام العنزي وغصاب (2017)، بدراسة، هدفت إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية، السائدة في المدارس الثانوية، في مدينة حائل، من خلال معرفة درجة ممارستها، وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وصولاً للتصور المقترح، الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة، من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة حائل، أثناء إجراء الدراسة، وعددهم (819) معلماً، وتم تحديد عينة عشوائية منهم قوامها (350) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت لنتائج منها: إن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وأهمية مكوناتها، في المدارس الثانوية، في مدينة حائل، من وجهة نظر المعلمين، تراوحت بين مستوى موافق عالي جداً، ومتوسط على مجالات الدراسة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ينبغي على المعلمين ممارسة مكونات الثقافة التنظيمية، التي حدث عليها توافق بنسب مرتفعة، وأن يدركوا أهمية ممارستها بشكل عام، وكذلك ينبغي تحفيزهم، وحثهم على الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية الإيجابية، كما أوصت بإجراء دراسات مشابهة، توضح أهمية مكونات الثقافة التنظيمية، وأثرها على المخرجات التربوية والتعليمية، وكذلك تبني التصور المقترح للثقافة التنظيمية التي توصلت له.

كما قام الباحث المومني (2017)، بدراسة؛ بهدف التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية، في محافظة عجلون في الأردن، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (291) معلماً ومعلمة، وتم تطبيق الدراسة في العام الدراسي (2014/2015). وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات، ما عدا مجالي القيم التنظيمية والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية بالثقافة التنظيمية، وبتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين في المدارس للثقافة التنظيمية؛ مما يزيد من مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

أجرى عابدين (2013)، دراسة؛ بهدف التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية، في المدارس الثانوية العربية في القدس، من وجهة نظر إداريها، ومعلميها، وتم تطبيقها خلال العام، 2011 على عينة عنقودية مكونة من (21) مدرسة. واستجاب (42) إدارياً و(294) معلماً من أفرادها، واستخدمت إستبانة ضمت (11) بنداً. بعد التحقق من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج، أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس، كما يراها المبحوثون، مرتفعةً بشكل عام، وفي مجالات

التوقعات التنظيمية، والمعتقدات والقيم. ومتوسط في مجال الأعراف. كما أشارت النتائج، أنه لا فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المبحوثين، تبعاً لجنس المستجيب، ومؤهله العلمي، وسنوات الخبرة لديه، بينما كانت الفروق بين متوسطات الاستجابات، ذات دلالة إحصائية، تبعاً للصفة الوظيفية، ومرجعية المدرسة.

ب-الدراسات الأجنبية:

قام لام ونجوين ولو وتران (Tran & Lam، 2021)، بإجراء دراسة في فيتنام؛ هدفت إلى التعرف على العلاقة، بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والقدرة على الابتكار، وأثرها على الانفتاح. تكونت عينة الدراسة من (١٨٢) من ممثلي شركات التكنولوجيا الفائقة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة، أن إدارة المعرفة كانت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، بالقدرة على الابتكار. وأن ثقافة الانفتاح للمنظمة، يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة، والتعاون والتعلم، من قبل القادة الداعمين والمشاركين، ومن المرجح، أن تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة، وبالتالي، يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة على الابتكار للمنظمة.

في دراسة كاثرين وبارانغات ودومينجو (Domingo & Parangat، Katherine، 2017)، هدفت إلى التحقق من الالتزام التنظيمي، لأداء الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، في الجامعات الحكومية، في المنطقة الثالثة، في لوزان في الفلبين. وتكونت العينة من (400) عضواً، وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي الأخلاقي، والمستمر، جاءت عالية، في حين جاء، بُعد الالتزام العاطفي، متوسطاً.

وقد أجرى الباحثان ايسكي وقورزيل, (Gursel & Isiki, 2013) دراسة؛ هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة، في المدارس الأساسية. استخدم الباحثان، المنهج الوصفي (دراسة الحالة). واختيرت مدرسة أساسية واحدة، من مدارس منطقة (قونية) في تركيا، مضى على تعيين مديرها، أكثر من ثلاث سنوات، وتكونت عينة الدراسة، من الكادر التعليمي، والإداري في المدرسة، وتم استخدام المقابلة، كأداة للدراسة، حيث تضمنت مجموعة أسئلة معدة مسبقاً، تعكس الاستجابة عليها، تجربة المشارك الشخصية حول إيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة، أو سلبيتها. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة في المدرسة، حيث تسود العلاقات الإيجابية بين المعلمين، واتصاف الكادر الإداري، بالسمات القيادية الإيجابية، وتبادل العاملون في المدرسة، وجهات النظر في حل المشكلات.

أما الباحثون جالفان، سباتزر وجوفين (Galvan, Juvonen & Spatzier, 2011)، فقد عملوا دراسة، بعنوان: المعايير المدركة، والقيم الاجتماعية المنتشرة، في الثقافة التنظيمية المدرسية في المدارس الابتدائية، والمتوسطة. تهدف إلى تعرف وجهات النظر، حول تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية، من خلال فحص معتقدات الأفراد، حول معايير الجماعة، والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية، والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وجه لـ (605) طالباً؛ لتقدير كيفية انخراط زملائهم، أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، وقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح، "البرودة" للدلالة على أنماط سلوك زملائهم، وقد أشارت النتائج، إلى أن إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية، في الصفين الرابع، والثامن الأساسيين، كما أشارت النتائج، إلى أن المشاركة الاجتماعية، والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعزت الدراسة نتائجها؛ إلى ارتباط أنماط السلوك السلبية، بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا، إلى المراحل الأعلى.

أما في دراسة هاورد (Howard، 2010)، فهدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة المدرسية، وبرنامج المكتبة المدرسية، أربع حالات دراسية، وهدفت التعرف إلى عناصر الثقافة المدرسية، التي لها تأثير في وجود برامج، فعالة للمكتبة المدرسية، واستخدم الباحث، أسلوب دراسة الحالة، للأربع مدارس لديها برامج فعالة للمكتبة المدرسية، وقام الباحث، بزيارة كل مدرسة لمدة ثلاثة أيام، خلال الزيارات، وأجرى الباحث (47) مقابلة، مع أمناء المكتبات، والمعلمين، وتوصل إلى أن الثقافة التعاونية، يعتمد المسؤولون أسلوب التعاون في الإدارة)، لها تأثير في وجود برامج فعالة للمكتبة المدرسية.

22.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالسلوك الإبداعي

أ-الدراسات العربية:

هدفت دراسة القحطاني (2020)، إلى التعرف على تنمية الإبداع الإداري، لمديري المدارس الثانوية، بالمملكة العربية السعودية، في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة؛ لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (150) عينة من المعلمين، والإداريين في المدارس الثانوية. أيضاً، توصلت هذه الدراسة، إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية، التي تقدم لمديري المدارس، من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة، والبيئة المحيطة.

أما دراسة الزبيدي (2019)، فهدفت الدراسة إلى التعرف، على درجة ممارسة إدارة التغيير، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، في محافظة (المخوة)، من وجهة

نظر المعلمين. إذ اعتمدت هذه الدراسة، على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على (355) عينة من المعلمين، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كما توصلت هذه الدراسة، إلى العديد من النتائج، والتي تتمثل في أن مستوى الإبداع الإداري، لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة (المخوة)، مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطي تقديرات المعلمين، لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، بمحافظة (المخوة)، تبعاً لمتغير، المؤهل العلمي، وفي متغير عدد سنوات الخدمة، فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر، أما في متغير، التخصص الدراسي، فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات المعلمين، لمستوى الإبداع، لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية، في محافظة (المخوة)، لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصالة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطية، طردية دالة إحصائياً، بين جميع أبعاد إدارة التغيير، ودرجتها الكلية، وبين جميع أبعاد الإبداع الإداري، ودرجته الكلية.

كما هدفت دراسة الزهراني والألفي (2019)، إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، لدى مديري مدارس منطقة الباحة، في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة بحثية، ووزعت على عينة من (873) معلماً، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة، حول درجة الإبداع الإداري، لدى مديري المدارس في منطقة الباحة، تُعزى لمتغيرات كل من: سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. كما أظهرت نتائج الدراسة، أن

المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع الإداري، لدى مديري مدارس منطقة الباحة، من وجهة نظر المعلمين، بلغ (3.58) وبدرجة مرتفعة.

أما دراسة الكربولي (2019)، فقد أشارت إلى أن مستوى وجود السلوك الإبداعي، في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ حجم العينة (60) موظفاً، وأظهرت أيضاً، الى أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً، بين السلوك الإبداعي، وأثره في زيادة الدافعية.

أما دراسة بلخير والزهراني (2017)، فقد أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً، بين الإبداع الإداري، والشفافية الإدارية، حيث هدفت الدراسة، التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى قادة المدارس، في محافظة القنفذة، من وجهة نظر المعلمين، حيث أنها جاءت بدرجة كبيرة، والكشف عن درجة ممارسة قادة التعليم العام، في المحافظة للسلوكيات الدالة على الإبداع الإداري، من وجهة نظر المعلمين، حيث أنها جاءت بدرجة عالية أيضاً، حيث تكونت عينة الدراسة من (450) معلماً، من معلمي المدارس في التعليم العام، في محافظة القنفذة في السعودية.

وأجرى السلمي (2012)، دراسة؛ هدفت إلى رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس، وفق مدخل الإبداع الإداري، وتكون مجتمع الدراسة، من مديري مدارس التعليم العام للبنين، في محافظة جدة، وبلغ عدد المدارس (611) مدرسة، ونظراً لكبير حجم المجتمع الأصلي، اكتفى الباحث بعينة عشوائية، مقدارها (324) مديراً بنسبة (53%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت النتائج، إلى وجود مؤشرات إيجابية، في ممارسات مديري المدارس تجاه أبعاد محور الإبداع الإداري، فهم يعملون على توفير المناخ التنظيمي المحفز، لإنجاز الأعمال، حيث كان المتوسط العام (2.12)، الذي أثبتت أن مستوى الإبداع في المملكة، متوسط.

أما دراسة الحجايا (2012)، فهدفت إلى معرفة ضغوط العمل، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية، في إقليم جنوب الأردن، من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين، والبالغ عددهم (205) بين مدير، ومديرة. وتوصلت النتائج، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في ضغوط العمل، لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية، ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (5) سنوات فأقل. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي، تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية، ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (10) سنوات فأكثر، ويوجد علاقة عكسية، ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل، والسلوك الإبداعي.

كما أجرى الزيود (2012) دراسة؛ هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية، (لتكنولوجيا) المعلومات من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المعلمين، والمعلمات، ومعرفة مستوى الإبداع الإداري، لمديري المدارس الثانوية الحكومية، في مملكة البحرين، وقد اشتملت عينة الدراسة على (194) معلماً ومعلمةً و(15) مديراً ومديرةً، من مديري المدارس الثانوية في مملكة البحرين، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، كمنهج للدراسة، واعتمد على الاستبانات كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تبين مستوى مرتفع، لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى المديرين، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، لدرجة ممارستهم لتكنولوجيا المعلومات، وتقديرات معلمهم لمستوى إبداعهم الإداري، كما أظهرت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية، (لتكنولوجيا) المعلومات، تعزى إلى متغير الجنس، بينما تم توضيح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، تعزى إلى متغير الخبرة

العملية. كما تم توضيح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستوى الإبداع الإداري، لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تعزى إلى متغير الجنس.

وأخيراً، أجرى السعود، والشمايلة (2010)، دراسة؛ هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة، في الأردن، وفقاً لنظرية رئيس ليكرت، وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمات، واشتملت عينة الدراسة على (130) مديراً ومديرة، و(650) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية خلال العام الدراسي (2005) - (2006) ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداتين: الأولى: استبانة الأنماط الإدارة الأربعة، والثانية: استبانة السلوك الإبداعي، اللتان طورهما الباحثان. أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة، للأنماط الإدارية الثلاثة التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، والاستبدادي التسلطي، جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي، الذي جاء متوسطاً. كما أظهرت النتائج، أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي، جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضاً، وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً، بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Abdul-Aal (2018)، إلى البحث في واقع الإبداع الإداري، لإدارات المدارس الثانوية، في محافظة سوهاج في مصر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على (52) من المديرين، كعينة للدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية. كذلك توصلت هذه الدراسة، إلى العديد من النتائج المهمة، ومن أهمها: أن إدارات المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج طبقت عناصر، وجوانب الابتكار الإداري، بمستوى

منخفض، كما كشفت النتائج، عن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جداً.

وقام جافيد وآخرون (Javed, et al: 2018) بدراسة بعنوان "القيادة الأخلاقية، الثقة في القائد والإبداع: الآلية الوسيطة وتأثير التفاعل"، هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة بين القيادة الأخلاقية، والإبداع الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار دور الثقة بالقائد، والاعتدال في الانفتاح، على التجربة لشركات المنسوجات الصغيرة في الباكستان. تكونت عينة الدراسة من (205) مشرفاً من العاملين في تلك الشركات. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع، في مكان العمل بطريقة فاعلة.

في حين هدفت دراسة El-Ashkar (2017)؛ للبحث في العلاقة ما بين إدارة التغيير، والإبداع الإداري، لدى مديري مديريات الشباب، والرياضة في مصر، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة؛ لجمع المعلومات المطلوبة، ووزعت على عينة مكونة من (134) مديراً، بشكل عشوائي، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك بعض المديرين، الذين يستخدمون الطريقة التقليدية، أثناء التعامل مع الموظفين في المديرية، وعدم استخدام المهارات الإبداعية، والطريقة الشاملة في كثير من الأحيان.

وتطرقت دراسة أوكو (Uko،2015)، إلى التقييم، والتحقيق، في أن الكفاءة، والإبداع، لدى مديري المدارس، تؤثر على إدارة المدارس، في ولاية كروس ريفر، في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة، من مديري المدارس الثانوية، في ولاية كروس ريفر في نيجيريا، واشتملت عينة الدراسة على (36) من مديري المدارس؛ واعتمدت الباحثة، على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على الاستبيان، والمقابلات الشخصية، وسجلات، ووثائق المدرسة، والمجلات، والإنترنت؛ وأظهرت الدراسة نتائج عدة،

من بينها: أن هناك علاقة إيجابية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة كفاءة، وإبداع مديري المدارس، والأهداف التعليمية الشاملة في إدارة المدارس؛ كما أن الإدارة الفعالة للمدارس أمر ضروري؛ لخلق بيئة أكاديمية مناسبة؛ لتعزيز الأداء، في عمليتي التدريس، والتعلم؛ وأوصت الباحثة، بأهمية تعيين الكفاءات المؤهلة، والمهنيين كمديرين للمدارس، كما يجب على الحكومة، أن تنشئ لجنة، أو وكالة مختصة بالمراقبة، والإشراف على إدارة المدارس.

كما أجرى تورمين (Toremén، 2003)، دراسة؛ هدفت الى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون؛ لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب، والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة، إلى عدد من النتائج، منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، هي: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة فرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين، بالتسامح، والرحمة، والحد من البيروقراطية، بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال، يسمح بتبادل الخبرات والأفكار. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه، من خلال المناخ المساعد، والداعم للإبداع، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعيين العلاقات الإنسانية الإيجابية، بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة، من قبل الإدارة للمستقبل.

23.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

أثرت الدراسات السابقة، العربية، والأجنبية، الدراسة الحالية، بإطار نظري، بما يتعلق بالشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، كذلك أعطت الدراسات السابقة، فكرةً عن كيفية كتابة

منهجية البحث، أو الطريقة، والإجراءات، وكيفية تصميم أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية. كما اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة، مع الدراسة الحالية، والتي هدفت إلى معرفة واقع الشفافية الإدارية، وعلاقته بالثقافة التنظيمية، والسلوك الابداعي، كدراسة الأشقر دراسة الشمري (2020)، ودراسة العنزي وغصاب (2017). أيضاً اعتمدت الدراسة الحالية، على المنهج الذي اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدمت الاستبيان، كأحدى أهم أدوات الدراسة في جمع المعلومات.

بينما اتفقت الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة، فيما يتعلق بمقاييس الدراسة، التي تقيس درجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الابداعي. كذلك اتفقت الدراسة الحالية، مع بعض الدراسات السابقة، حول متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). بينما اختلفت الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة بمكان إجرائها، حيث تم إجرائها، في حدود المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية، في فلسطين. بالإضافة أنها اختلفت، من حيث مجتمع الدراسة، حيث أن معظم الدراسات السابقة، دمجت بين معلمي، ومديري المدارس، في المجتمع والبعض الآخر، اعتمد على مديري المدارس فقط. أما في الدراسة الحالية، فقد كانت من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين. واختلفت أيضاً، في حجم العينة ونوعها. حيث أن معظم الدراسات السابقة، اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية، أما في الدراسة الحالية، تم استخدام العينة العشوائية، في حين اختلفت عدد عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، إذ تراوحت ما بين (33) فرداً إلى (873) فرداً، أما في الدراسة الحالية، فكان عدد أفراد العينة (737) فرداً، أما عن حجم المجتمع ففي

هذه الدراسة بلغ (35665) فرداً، لكن في معظم الدراسات السابقة لم يتجاوز حجم المجتمع (900) فرداً كحد أقصى.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في متغيراتها الثلاثة: الشفافية الإدارية، كمتغير رئيس، ومتغيرين تابعين: متغير الثقافة التنظيمية ومتغير السلوك الإبداعي، ولم يسبق لأي دراسة سابقة البحث في هذه الثلاثة متغيرات في دراسة واحدة، "في حدود علم الباحث"، وتكون الدراسة الأولى في المجتمع الفلسطيني، التي تدرس هذه المتغيرات، في دراسة واحدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وطريقة اختيارها، والمتغيرات، والإجراءات، التي اتبعتها الباحثة في إعداد الدراسة، وإجراءات تنفيذها، والتحليل الإحصائي للبيانات.

1.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ويعرف بأنه: المنهج الذي يدرس ظاهرة، أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها، على معلومات تجيب عن أسئلة البحث، دون تدخل من الباحث فيها. والذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة، أو مشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص، والتحليل.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية، في المحافظات الشمالية، من فلسطين والبالغ عددهم (35665) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم، للعام 2024/2023

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تم مراعاة مجتمع الدراسة، بحسب الموقع الجغرافي، بحيث تم اختيار مديريتين، من كل إقليم، ومن ثم تم اختيار عينة الدراسة، عن طريق جداول معادلة ستيفن ثامبسون (E) وبما لا يقل عن (2%) من المجتمع، وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس)

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	100	13.6
	من 5-10 سنوات	193	26.2
	أعلى من 10 سنوات	444	60.2
	المجموع	737	100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	78	10.6
	بكالوريوس	421	57.1
	أعلى من بكالوريوس	238	32.3
	المجموع	737	100
الجنس	نكر	320	43.4
	أنثى	417	56.6
	المجموع	737	100

1.3.3 وصف متغيرات أفراد العينة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة، حسب متغير سنوات الخبرة: أن نسبة (13.6%) لأقل من 5 سنوات، ونسبة (26.2%) من (5-10) سنوات، ونسبة (60.2%) لأعلى من 10 سنوات. ويبين متغير المؤهل العلمي، أن نسبة (10.6%) أقل من بكالوريوس، ونسبة (57.1%)

للبيكالوريوس، ونسبة (32.3%) أعلى من بكالوريوس، ويبين متغير الجنس أن نسبة (43.4%) ذكور، ونسبة (56.6%) إناث.

4.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وإعدادها، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات، التي اهتمت بالبحث عن الشفافية الإدارية، كدراسة العاجز والحلاق (2015)، ودراسة المطيري والعمري (2018)، ودراسة العبار (2021)، والدراسات التي اهتمت بالبحث وقياس الثقافة التنظيمية، كدراسة العنزي وغصاب (2017) ودراسة المومني (2017) ودراسة الباحثان شقرانة وبوضرسة (2021)، والدراسات التي اهتمت بالبحث، وقياس السلوك الإبداعي، كدراسة بلخير والزهراني (2017)، ودراسة الكربولي (2019)، ودراسة القحطاني (2020)؛ وذلك لغايات قياس واقع الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقته بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس، من وجهة نظر المعلمين.

حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من قسمين، كما يبينها ملحق (2)، وهي على النحو الآتي: القسم الأول: ويمثل المعلومات (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة، وهي (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والجنس).

القسم الثاني: تضمن بصورته الأولية من (92) فقرة، وبعد عرضها على المحكمين، أصبحت بصورتها النهائية، مكونة من (79) فقرة، كما بينه ملحق (3)، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، لقياس واقع الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، على النحو الآتي:

المحور الأول: الشفافية الإدارية، والذي تكون من خمسة مجالات، كالاتي: المجال الأول: شفافية الحصول على المعلومات من فقرة (1-8)، والمجال الثاني: شفافية الإجراءات الإدارية من فقرة (9-17)، والمجال الثالث: اتخاذ القرار من فقرة (18-24)، والمجال الرابع: شفافية تقييم الأداء، من فقرة (25-32)، والمجال الخامس: التشريعات، واللوائح، من فقرة (33-42).

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية والذي تكون من (19) فقرة.

المحور الثالث: السلوك الإبداعي والذي تكون من (18) فقرة.

وقد قام المبحوثون، بالإجابة عن الفقرات، بعد توزيعها عليهم، وجاهياً للبعض، وإلكترونياً للبعض الآخر، وفق تدرج (ليكرت) الرباعي، الذي يعبر عن مدى تطبيق كل فقرة، كما يأتي: موافق بشدة، وأعطيت درجة (4)، موافق، وأعطيت درجة (3)، معارض، وأعطيت درجة (2)، ومعارض بشدة، وأعطيت درجة (1).

5.3 إيجاد قيم التقدير لمجتمع الدراسة

تم إيجاد قيم التقدير لمجتمع الدراسة من خلال طريقتين وهما: التقدير بنقطة، وتقدير بفترة الثقة، بالاستعانة باختبار (One Sample T test) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما يأتي:

1. إيجاد التقدير بنقطة:

التقدير بنقطة هي قيمة وحيدة محسوبة من العينة، تستخدم لتقدير معلمة مجهولة من معالم المجتمع، وتعتبر أقل دقة من إيجاد التقدير بفترة الثقة.

وفي الدراسة الحالية يعتبر المتوسط الحسابي للعينة (\bar{x})، يستخدم كتقدير بنقطة للمتوسط الحسابي للمجتمع (μ)، وكذلك الانحراف المعياري للعينة (S)، يستخدم كتقدير بنقطة للانحراف المعياري للمجتمع (σ). وبالتالي يتم تقدير المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمجتمع من خلال احتساب

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لعينة الدراسة الحالية (ن = 736)، على الاستبانة ككل، وعلى محاورها حسب الجدول (2.3) الآتي:

الجدول (2.3) احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة من خلال التقدير بنقطة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	محاور الاستبانة
0.47	2.93	الاستبانة ككل
0.47	2.94	محور الشفافية الإدارية
0.49	2.92	محور الثقافة التنظيمية
0.51	2.93	محور السلوك الإبداعي

*أكبر قيمة للاستبانة 4

2. إيجاد التقدير لفترة الثقة:

تم احتساب التقدير لفترة الثقة، على محاور الاستبانة في الدراسة الحالية، كما يأتي:

1. معادلة إيجاد التقدير لفترة الثقة عند (95%) للاستبانة ككل، وتمثل عنوان الدراسة (الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، لدى معلمي المدارس، من وجهة نظر المعلمين).

حيث أن الانحراف المعياري للمجتمع على الاستبانة ككل سيحسب (σ) يعتبر مجهولاً، لذا تم استخدام الانحراف المعياري للعينة (S)، وتم استخدام توزيع قيمة (Z) الجدولية؛ نظراً لأن حجم العينة كبير (أكبر من 30)، و (n) هو حجم العينة، حسب المعادلة الآتية:

$$\bar{x} - z_{\alpha} * \frac{s}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + z_{\alpha} * \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$$2 \cdot 93 - 1.96 * \frac{.47}{\sqrt{736}} \leq \mu \leq 2 \cdot 93 + 1.96 * \frac{.47}{\sqrt{736}}$$

$$.97 * \frac{.47}{27.13} \leq \mu \leq 4.89 * \frac{.47}{\sqrt{736}}$$

$$.97 * .0173 \leq \mu \leq 4.89 * .0173$$

$$.017 \leq \mu \leq .084$$

إذن تقدير فترة الثقة لمتوسط فقرات الاستبانة ككل يقع بين (0.017) و (0.084)

ويقابلها عند التقدير لفترة الثقة عند 95%

$$2.89 \leq \mu \leq 2.96$$

وبما أن المتوسط الحسابي الحقيقي للاستبانة ككل يبلغ (2.93)، ويقع بين أعلى قيمة، وأقل قيمة للمتوسط الحسابي، إذن يعتبر مناسب حسب طبيعة الدراسة الحالية، ومستوفياً لشروطها الإحصائية، على الاستبانة ككل.

6.3 صدق الأداة

بعد القيام بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها بالطرق الآتية:

1- صدق المحكمين

للتحقق من صدق الأداة، وقياس ما وضعت لأجله، ومدى تغطيتها لجوانب الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين، تم عرض الاستبانة، على مجموعة من المحكمين المختصين، وعددهم (12) محكماً ومحكمة، كما يبينه الملحق (3)، وقد تواصل الباحث، مع المحكمين بشكل مباشرٍ مع بعضهم، وعبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، مع البعض الآخر، حيث طلب، منهم إبداء رأيهم، في فقرات الاستبانة، من حيث قدرة الأداة، على قياس الهدف الذي وضعت لأجله، ومدى ملاءمة أداة الدراسة، لمستوى

الفئة التي ستطبق عليها الأداة، ووضوح العبارات، وسلامة اللغة، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة، أو حذفها، أو تعديلها.

وبعد جمع الاستبانات المحكمة، تم إعادة ترتيب الفقرات في كل مجال، فأصبحت أكثر تسلسلاً، كما تم إجراء بعض التعديلات لبعضها، وإضافة بعض الفقرات، وحذف أخرى. ووفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة أصبحت بصورتها النهائية، مكونة من قسمين: القسم الأول: ويمثل المعلومات (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: وتضمن بصورته النهائية على (79) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، كما يشير الملحق (4).

2. حساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً، بحساب معامل الارتباط بيرسون، لفقرات الاستبانة، مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية، في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك، على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (3.3.أ): نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.563**	0.000	16	0.409**	0.000	31	0.719**	0.000
2	0.703**	0.000	17	0.696**	0.000	32	0.742**	0.000
3	0.735**	0.000	18	0.698**	0.000	33	0.705**	0.000
4	0.724**	0.000	19	0.776**	0.000	34	0.713**	0.000
5	0.683**	0.000	20	0.789**	0.000	35	0.740**	0.000
6	0.714**	0.000	21	0.682**	0.000	36	0.747**	0.000
7	0.715**	0.000	22	0.613**	0.000	37	0.723**	0.000
8	0.727**	0.000	23	0.744**	0.000	38	0.741**	0.000
9	0.709**	0.000	24	0.674**	0.000	39	0.669**	0.000

جدول (3.3.ب): نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
10	0.758**	0.000	25	0.720**	0.000	40	0.685**	0.000
11	0.700**	0.000	26	0.705**	0.000	41	0.708**	0.000
12	0.690**	0.000	27	0.711**	0.000	42	0.724**	0.000
13	0.728**	0.000	28	0.735**	0.000			
14	0.745**	0.000	29	0.743**	0.000			
15	0.674**	0.000	30	0.718**	0.000			

** دالة احصائية عند 0.001 ، * دالة احصائية عند 0.050 .

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
1	0.746**	0.000	8	0.688**	0.000	15	0.711**	0.000
2	0.756**	0.000	9	0.755**	0.000	16	0.665**	0.000
3	0.668**	0.000	10	0.683**	0.000	17	0.701**	0.000
4	0.730**	0.000	11	0.709**	0.000	18	0.555**	0.000
5	0.679**	0.000	12	0.741**	0.000	19	0.719**	0.000
6	0.627**	0.000	13	0.696**	0.000			
7	0.622**	0.000	14	0.693**	0.000			

** دالة احصائية عند 0.001 ، * دالة احصائية عند 0.050 .

جدول (5.3.أ): نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
1	0.732**	0.000	8	0.711**	0.000	15	0.738**	0.000
2	0.706**	0.000	9	0.699**	0.000	16	0.649**	0.000
3	0.729**	0.000	10	0.741**	0.000	17	0.608**	0.000
4	0.723**	0.000	11	0.706**	0.000	18	0.729**	0.000
5	0.743**	0.000	12	0.715**	0.000			

جدول (5.3.ب): نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
6	0.669**	0.000	13	0.615**	0.000			
7	0.666**	0.000	14	0.730**	0.000			

** دالة احصائية عند 0.001 ، * دالة احصائية عند 0.050 .

7.3 ثبات الأداة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية، لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا)، وكانت الدرجة الكلية، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، في المحافظات الشمالية، في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين (0.945)، و(0.918)، لدرجة الثقافة التنظيمية لديهم، و(0.918) للسلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير، إلى تمتع هذه الأداة بثباتٍ يفي بأغراض الدراسة. والجدول (6.3) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (6.3): نتائج معامل الثبات لمحاور ومجالات الأداة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
المحور الأول: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس		
0.848	8	مجال 1: شفافية الحصول على المعلومات
0.851	9	مجال 2: شفافية الإجراءات الإدارية
0.845	7	مجال 3: اتخاذ القرار
0.870	8	مجال 4: شفافية تقييم الأداء
0.894	10	مجال 5: التشريعات واللوائح
0.965	42	الدرجة الكلية للشفافية الإدارية لدى مديري المدارس
0.939	19	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس
0.939	18	المحور الثالث: السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس
0.982	79	الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة

8.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأعلى من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس).
- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

المتغيرات التابعة:

- الشفافية الإدارية الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير، من وجهة نظر المعلمين في الاستبانة في المحور الأول من القسم الثاني.
- الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير، من وجهة نظر المعلمين، في الاستبانة في المحور الثاني من القسم الثاني.
- السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية، في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المدير، من وجهة نظر المعلمين، في الاستبانة في المحور الثالث من القسم الثاني.

9.3 إجراءات الدراسة

تتمثل إجراءات الدراسة بإتباع الإجراءات الآتية:

- 1- حصول مقترح البحث على موافقة الجهات ذات العلاقة، في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
- 2- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها، ومن ثم تصميم الأداة محوسبة إلكترونياً، عبر تطبيق (Google Forms).

3- تم حصر مجتمع الدراسة والعينة.

4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة بحثية، من مركز البحث، والتطوير التربوي في وزارة التربية والتعليم، وإرساله لمديريات التربية والتعليم، في محافظات: الخليل، وبيت لحم، والقدس، ورام الله، نابلس، وجنين.

5- قام الباحث بتوزيع الاستبانات ووجاهياً إلكترونياً، على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023\2024 وتم منحهم الفرصة والوقت الكافي للإجابة.

6- إغلاق الاستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة، البالغ (737)، أي ما يشكل (2%) تقريباً، من معلمي المدارس الحكومية في الضفة الغربية.

7- إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ومعالجتها بواسطة رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، وإعداد الرسالة بصورتها النهائية، حسب تعليمات كلية الدراسات العليا.

8- إرسال الدراسة الحالية إلى مدقق لغوي، لتصويبها لغوياً وإملائياً.

10.3 المعالجات الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميزها (منحها أرقاماً معينة)؛ وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب، لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Chafee test) للمقارنات البعدية، على مستويات المتغيرات، ومعامل ارتباط (بيرسون)، ومعادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (Cronbach

(Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS). كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي،

لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4-1}{3} = 1$$

طول الفئة = 1 وإضافته إلى نهاية كل فئة، وبذلك تم اعتماد الدرجات حسب الجدول (7.3) الآتي:

جدول (7.3): المقياس الوزني لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.00 فأقل
متوسطة	3.00-2.01
مرتفعة	3.01 فأعلى

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث، حول موضوع الدراسة، وهو "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لمعلمي المدارس، من وجهة نظر المعلمين" وبيان أثر كل من المتغيرات، من خلال استجابة أفراد العينة نحو أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، ونتائج الجدول رقم (1.4) تبين ذلك.

الجدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
مجالات المحور الأول: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس					
1	مجال 1: شفافية الحصول على المعلومات	3.04	.49	1	مرتفعة
2	مجال 2: شفافية الإجراءات الإدارية	2.83	.53	5	متوسطة
3	مجال 3: اتخاذ القرار	2.88	.54	4	متوسطة
4	مجال 4: شفافية تقييم الأداء	2.95	.52	3	متوسطة
5	مجال 5: التشريعات واللوائح	2.97	.51	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الأول: الشفافية الإدارية	2.93	.47	1	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول رقم (1.4) ما يأتي:

أن الدرجة الكلية على الاستبانة ككل، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان متوسط الاستجابة (2.93) بانحراف معياري (0.47)، كما جاءت الدرجة الكلية، على المحور الأول الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس للمحور الأول متوسطة، وتراوح متوسطات الاستجابة على مجالاته ما بين (2.83-3.04)، وجاء في الرتبة الأولى مجال شفافية الحصول على المعلومات، بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.49)، وجاء في الرتبة الثانية مجال التشريعات واللوائح، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.51)، وفي الرتبة الثالثة مجال شفافية تقييم الأداء، بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.52)، وجاء في الرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (2.88)

وانحراف معياري (0.54)، بينما جاء مجال في الرتبة الأخيرة، مجال شفافية الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.53).

وكانت الدرجة الكلية على المحور الثاني الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس متوسطة، حيث كان متوسط الاستجابة (2.92) بانحراف معياري (0.49).

وكانت الدرجة الكلية على المحور الثالث السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس متوسطة، حيث كان متوسط الاستجابة (2.92) بانحراف معياري (0.50).

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة مجالات المحور الأول الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، وعلى فقرات كل مجال من مجالاته، وعلى فقرات المحور الثاني الثقافة التنظيمية، وعلى فقرات المحور الثالث السلوك الإبداعي، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بمجالات المحور الأول الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس:

1. مجال شفافية الحصول على المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شفافية الحصول على المعلومات، وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (2.4) تبين ذلك.

الجدول (2.4 أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال شفافية الحصول على المعلومات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة.	3.21	.64	1	مرتفعة
2	يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون من تعليمات إدارية في الوقت المناسب.	3.12	.65	2	مرتفعة

الجدول (2.4.ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال شفافية الحصول على المعلومات

لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للمعلمين والعاملين في العمل.	3.03	.68	5	مرتفعة
4	يولي مدير المدرسة اهتماما لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.	2.92	.81	7	متوسطة
5	يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات.	2.92	.71	7	متوسطة
6	يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج أعمالهم باستمرار.	3.05	.69	4	مرتفعة
7	يعمل على نشر الإعلانات والقرارات بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات على الحائط	3.00	.73	6	مرتفعة
8	يحرص على سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين.	3.07	.79	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال شفافية الحصول على المعلومات	3.04	.49		مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (2.4)، أن درجة مجال شفافية الحصول على المعلومات، لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال، كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.04)، وانحراف معياري (0.49). وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.92 - 3.21)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) (يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة) بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.64) وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرتين (4، 5) (يولي مدير المدرسة اهتماما لآراء المعلمين من خلال، مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار)، و(يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات)، بمتوسط حسابي (2.92) لكليهما، وانحراف معياري (0.81) و(0.71).

2. مجال شفافية الإجراءات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شفافية الإجراءات الإدارية وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (3.4) تبين ذلك.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال شفافية الإجراءات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشرك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل.	2.93	.79	5	متوسطة
2	يوزع المهام على الجميع دون تمييز.	2.94	.80	4	متوسطة
3	يتعامل مع المعلمين وفق التسلسل الإداري.	2.95	.72	2	متوسطة
4	يمنح المعلمين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم آليات تنفيذ المهام.	2.90	.81	6	متوسطة
5	يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية.	2.97	.78	1	متوسطة
6	يعمل على زيادة توعية المعلمين بالمهام الموكلة إليهم بطرائق متنوعة.	2.95	.70	2	متوسطة
7	يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوى في المدرسة.	2.40	.89	9	متوسطة
8	يهتم بالعقاب خلال عملية المحاسبة.	2.59	.80	8	متوسطة
9	يهتم بالثواب خلال عملية المحاسبة.	2.84	.76	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال شفافية الإجراءات الإدارية	2.83	.53		متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (3.4) أن درجة مجال شفافية الإجراءات الإدارية، لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا المجال، كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.53). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.40 – 2.97)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (5) (يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية) بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.78)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (7) (يضع

صندوق خاص لتلقي الشكاوى في المدرسة)، بمتوسط حسابي (2.40) لكليهما، وانحراف معياري (0.89).

3. مجال اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرار وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (4.4) تبين ذلك. الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.	2.93	.73	3	متوسطة
2	يدقق في الشكاوى قبل اتخاذ القرار.	2.84	.73	6	متوسطة
3	يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية.	2.94	.76	1	متوسطة
4	يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم.	2.94	.74	1	متوسطة
5	يعمل على تزويد المعلمين بنماذج تقييم الأداء مسبقاً.	2.90	.74	5	متوسطة
6	يتسم بالمرونة في تنفيذ إجراءات العمل.	2.93	.76	3	متوسطة
7	يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم.	2.70	.75	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار	2.88	.54		متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (4.4)، أن اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.88) وانحراف معياري (0.54). وتراوح متوسطات الاستجابة عليها، ما بين (2.70 – 2.94)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرتين (3، 4) (يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية)، (يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم)، بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.76)،

(0.74)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (7) يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم)، بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.75).

4. مجال شفافية تقييم الأداء :

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات مجال شفافية تقييم الأداء، وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (5.4) تبين ذلك.

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال شفافية تقييم الأداء لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي.	3.02	.72	1	مرتفعة
2	يطلع المعلمين على آليات ومعايير التقييم.	2.98	.69	4	متوسطة
3	يطلع المعلمين على نتائج تقييم الأداء.	3.01	.71	2	مرتفعة
4	يركز على مهارات المعلمين الأساسية التي تعزز من عملية تقييم أدائهم.	2.98	.69	4	متوسطة
5	يناقش المعلمين الأمور التي تحتاج إلى تطوير أدائهم.	3.00	.72	3	مرتفعة
6	يوجه المعلمين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.	2.97	.72	6	متوسطة
7	يتيح مدير المدرسة مشاركة المعلمين في تحديد معايير تقييم الأداء.	2.80	.74	8	متوسطة
8	يشرك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها والمختصة بطبيعة القرار.	2.81	.73	7	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال شفافية تقييم الأداء	2.95	.52		متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (5.4)، أن شفافية تقييم الأداء، لدى مديري المدارس، من وجهة نظر

المعلمين، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا المجال، كانت متوسطة، وبلغ المتوسط

الحسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.52). وتراوح متوسطات الاستجابة عليها، ما بين (2.80 - 3.02)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (1) (يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي)، بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.72)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (7) (يشرك المعلمين في عملية مراجعة، وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها، والمختصة بطبيعة القرار)، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.74).

5. مجال التشريعات واللوائح:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التشريعات واللوائح وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (6.4) تبين ذلك.

الجدول (أ.6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها.	3.07	.70	1	مرتفعة
2	يحرص على معالجة القضايا الطارئة وفق الأنظمة واللوائح.	3.00	.70	3	مرتفعة
3	يلتزم بدقة التعليمات الموضحة للأنظمة والتعليمات.	3.04	.70	2	مرتفعة
4	يقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.	2.99	.71	5	متوسطة
5	تتسم التشريعات واللوائح التي يقدمها المدير بالوضوح بالنسبة للمعلمين.	2.96	.68	7	متوسطة
6	يطبق الأنظمة بما يضمن الحفاظ على حقوق المعلمين.	2.94	.73	8	متوسطة
7	يستخدم نظام المساءلة بفاعلية.	2.84	.69	10	متوسطة
8	يوضح التعليمات والأنظمة والتشريعات للمعلمين في بداية عملهم في المدرسة.	2.97	.71	6	متوسطة

الجدول (6.4.ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لمجال التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يوظف الأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية.	3.00	.69	3	مرتفعة
10	يطبق الأنظمة والقوانين على جميع أركان العملية التعليمية دون محاباة.	2.86	.78	9	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التشريعات واللوائح	2.97	.51		متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (6.4)، أن التشريعات واللوائح، لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات هذا المجال، كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.97)، والانحراف المعياري (0.51). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها، ما بين (2.84 – 3.07)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (1) (يطلع مدير المدرسة المعلمين، على التشريعات، واللوائح فور صدورها)، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (7) (يستخدم نظام المساءلة بفاعلية)، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.69). كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة مجالات المحور الثاني، الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس، وعلى فقراته على النحو الآتي:

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحويله لفرضيات الدراسة الآتية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى، بحساب اختبار (T - لعينتين مستقلتين)، لاستجابة أفراد عينة الدراسة،

على متوسطات درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر

المعلمين، تعزى لمتغير الجنس. والجدول (7.4) الآتي يوضح ذلك:

جدول (7.4) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.735	0.338	.54	3.03	320	ذكر	شفافية الحصول على المعلومات
		.46	3.05	417	أنثى	
0.222	1.22	.59	2.86	320	ذكر	شفافية الإجراءات الإدارية
		.48	2.81	417	أنثى	
0.634	0.476	.58	2.89	320	ذكر	اتخاذ القرار
		.51	2.87	417	أنثى	
0.783	0.276	.56	2.95	320	ذكر	شفافية تقييم الأداء
		.48	2.94	417	أنثى	
0.241	1.17	.55	2.94	320	ذكر	التشريعات واللوائح
		.47	2.99	417	أنثى	
0.893	0.135	.51	2.94	320	ذكر	الدرجة الكلية
		.43	2.93	417	أنثى	

اتضح من نتائج الجدول (7.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس؛ حيث مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار (T - لعينتين مستقلتين)، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على جميع المجالات والدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية، بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدولين (8.4)، (9.4) الآتيين يوضحان ذلك:

جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 737).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
شفافية الحصول على المعلومات	أقل من بكالوريوس	100	3.09	.49
	بكالوريوس	193	3.10	.49
	أعلى من بكالوريوس	444	3.01	.50
	المجموع	737	3.04	.49
شفافية الإجراءات الإدارية	أقل من بكالوريوس	100	2.91	.56
	بكالوريوس	193	2.94	.52
	أعلى من بكالوريوس	444	2.76	.52
	المجموع	737	2.83	.53

جدول (8.4.ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن) = (737).

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
اتخاذ القرار	أقل من بكالوريوس	100	2.96	.59
	بكالوريوس	193	2.96	.52
	أعلى من بكالوريوس	444	2.83	.53
	المجموع	737	2.88	.54
شفافية تقييم الأداء	أقل من بكالوريوس	100	3.01	.53
	بكالوريوس	193	2.97	.52
	أعلى من بكالوريوس	444	2.92	.51
	المجموع	737	2.95	.52
المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
التشريعات واللوائح	أقل من بكالوريوس	100	3.02	.52
	بكالوريوس	193	3.02	.47
	أعلى من بكالوريوس	444	2.93	.52
	المجموع	737	2.97	.51
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس	100	3.00	.48
	بكالوريوس	193	3.00	.44
	أعلى من بكالوريوس	444	2.89	.47
	المجموع	737	2.93	.47

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (9.4.أ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة
شفافية الحصول على المعلومات	بين المجموعات	1.398	2	.699	2.820	.060
	داخل المجموعات	181.609	733	.248		
	المجموع	183.006	735			

جدول (9.4.ب) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجال
*.000	9.122	2.555	2	5.110	بين المجموعات	شفافية الإجراءات الإدارية
		.280	734	205.584	داخل المجموعات	
			736	210.694	المجموع	
*.007	5.037	1.485	2	2.969	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		.295	734	216.349	داخل المجموعات	
			736	219.318	المجموع	
.211	1.561	.424	2	.848	بين المجموعات	شفافية تقييم الأداء
		.272	734	199.428	داخل المجموعات	
			736	200.276	المجموع	
.079	2.542	.662	2	1.323	بين المجموعات	التشريعات واللوائح
		.260	734	191.050	داخل المجموعات	
			736	192.373	المجموع	
*.010	4.598	1.019	2	2.038	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.222	733	162.414	داخل المجموعات	
			735	164.452	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من الجدول (9.4)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي، أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه ترفض الفرضية.

وكذلك كان هناك دلالة إحصائية على المجالين: (شفافية الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرار). بينما لم يكن هناك فروق دالة إحصائية، على المجالات (شفافية الحصول على المعلومات، وشفافية تقييم الأداء، والتشريعات واللوائح). حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية، المقابلة لاختبار التباين الأحادي عليها، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test)، للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (4.12) الآتي تبين ذلك:

الجدول (10.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 737)

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
شفافية الإجراءات الإدارية		2.91		-0.02	*.15
		2.94			*.17
		2.76			
اتخاذ القرار		2.96		-0.02	.12
		2.96			*.13
		2.83			
الدرجة الكلية		3.00		-0.00	.10
		3.00			*.10
		2.89			

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

اتضح من الجدول (10.4)، أنه توجد فروق دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما يأتي:

- على مجال شفافية الإجراءات الإدارية بين (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس)، من جهة و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين، قد أشاروا بوجود شفافية في الإجراءات الإدارية، لدى مديري المدارس، أكثر من الفئتين (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

-على مجال اتخاذ القرار بين (بكالوريوس)، من جهة و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين، قد أشاروا بوجود قدرة على اتخاذ القرار، لدى مديري المدارس، أكثر من الفئة (بكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

- على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس)، من جهة و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين، قد أشاروا بوجود قدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس، أكثر من الفئة (بكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة، بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادين لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدولين (11.4) و (12.4) الآتيين يوضحان ذلك:

جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 737).

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
شفافية الحصول على المعلومات	أقل من 5 سنوات	78	2.96	.38
	5-10 سنوات	421	3.09	.53
	أكثر من 10 سنوات	238	2.98	.46
	المجموع	737	3.04	.49
شفافية الإجراءات الإدارية	أقل من 5 سنوات	78	2.88	.36
	5-10 سنوات	421	2.85	.57
	أكثر من 10 سنوات	238	2.78	.50
	المجموع	737	2.83	.53
اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	78	2.89	.52
	5-10 سنوات	421	2.90	.56
	أكثر من 10 سنوات	238	2.85	.52
	المجموع	737	2.88	.54
شفافية تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	78	2.93	.42
	5-10 سنوات	421	2.97	.54
	أكثر من 10 سنوات	238	2.91	.50
	المجموع	737	2.95	.52
التشريعات واللوائح	أقل من 5 سنوات	78	2.86	.43
	5-10 سنوات	421	3.00	.53
	أكثر من 10 سنوات	238	2.94	.48
	المجموع	737	2.97	.51
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	78	2.90	.36
	5-10 سنوات	421	2.96	.50
	أكثر من 10 سنوات	238	2.89	.44
	المجموع	737	2.93	.47

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (12.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	المجال
*.012	4.429	1.093	2	2.185	بين المجموعات	شفافية الحصول على المعلومات
		.247	733	180.821	داخل المجموعات	
			735	183.006	المجموع	
.198	1.624	.464	2	.928	بين المجموعات	شفافية الإجراءات الإدارية
		.286	734	209.766	داخل المجموعات	
			736	210.694	المجموع	
.526	.642	.192	2	.383	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		.298	734	218.935	داخل المجموعات	
			736	219.318	المجموع	
.423	.861	.234	2	.468	بين المجموعات	شفافية تقييم الأداء
		.272	734	199.808	داخل المجموعات	
			736	200.276	المجموع	
*.042	3.188	.828	2	1.657	بين المجموعات	التشريعات واللوائح
		.260	734	190.716	داخل المجموعات	
			736	192.373	المجموع	
.186	1.686	.376	2	.753	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.223	733	163.699	داخل المجموعات	
			735	164.452	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من الجدول (12.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه تقبل الفرضية.

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على المجالات (شفافية الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرار، وشفافية تقييم الأداء، والدرجة الكلية). بينما كان هناك فروق دالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي، أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على المجالات (شفافية الحصول على المعلومات، والتشريعات واللوائح).

ولتحديد مصادر هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (13.4) تبين ذلك.

الجدول (13.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 737)

سنوات الخبرة المجالات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
شفافية الحصول على المعلومات	2.85		-0.12	-0.02
	2.88			*.10
	2.78			
التشريعات واللوائح	2.86		*.14	-0.08
	3.00			.06
	2.94			

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

اتضح من الجدول (13.4)، أنه توجد فروق دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالين، كما يأتي:

- على مجال شفافية الحصول على المعلومات، بين (5-10 سنوات) من جهة و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات)، قد أشاروا بوجود شفافية، في الحصول على المعلومات، لدى مديري المدارس، أكثر من الذين خبراتهم (5-10 سنوات)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

- على مجال التشريعات واللوائح، بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 5-10 سنوات)، من جهة أخرى، ولصالح الذين خبراتهم (من 5-10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين الذين خبراتهم (من 5-10 سنوات)، قد أشاروا بوجود وضوح على التشريعات واللوائح، لدى مديري المدارس أكثر، من الذين خبراتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات محور الثقافة التنظيمية، وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (14.4) تبين ذلك.

الجدول (4.14.4 أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يسعى إلى مواكبة التطور العلمي للمساهمة في النمو المهني للمعلمين.	2.98	.76	6	متوسطة
2	يسعى إلى توفير بيئة تنافس معززة.	2.91	.74	10	متوسطة
3	يضع أهدافا يمكن تحقيقها.	2.97	.67	7	متوسطة
4	يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتزويدها للمعلمين.	2.99	.76	5	متوسطة
5	يتميز مدير المدرسة بالانضباط بأوقات أنشطة العام الدراسي.	3.02	.72	3	مرتفعة
6	يشجع السلوك الإيجابي الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة.	3.07	.68	1	مرتفعة
7	يلتزم بخطة الأنشطة السنوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	3.06	.68	2	مرتفعة
8	يضع اللوائح بشكل واضح يحدد من خلالها طبيعة السلوك التربوي المنشود.	2.94	.70	8	متوسطة
9	يشارك المعلمين في نظرتهم حول السلوك الإستراتيجي للمدرسة.	2.90	.70	11	متوسطة
10	يوجه مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.	3.00	.68	4	مرتفعة
11	يوظف الأعراف السائدة بين المعلمين في تفعيل إنجاز الأعمال بطرائق وأساليب حديثة.	2.94	.68	8	متوسطة
12	يستثمر مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع.	2.88	.67	16	متوسطة
13	يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل خلق التحدي أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	2.90	.69	11	متوسطة
14	يوجه الأعراف السائدة في المدرسة في زيادة التعاون بين المعلمين.	2.90	.67	11	متوسطة
15	يستثمر الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الابتكار.	2.90	.69	11	متوسطة

الجدول (14.4.ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

متوسطة	18	.69	2.86	يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.	16
متوسطة	16	.68	2.88	يحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.	17
متوسطة	19	.88	2.55	يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية.	18
متوسطة	11	.75	2.90	يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المعنوية.	19
متوسطة		.49	2.92	الدرجة الكلية لفقرات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (14.4)، أن استجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات، الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.92)، والانحراف المعياري (0.49). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها، ما بين (2.55 - 3.07)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (6) (يشجع السلوك الإيجابي، الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة)، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.68)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (18) (يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية)، بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.88).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية لدى، مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم مناقشة الفرضيات المنبثقة عنه، وهي الفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب اختبار (T - لعينتين مستقلتين)، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس. والجدول (15.4) الآتي يوضح ذلك:

جدول (15.4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محور الثقافة التنظيمية
0.464	0.733	.52	2.91	320	ذكر	الدرجة الكلية
		.46	2.93	417	أنثى	

اتضح من نتائج الجدول (15.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس؛ حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار (T - لعينتين مستقلتين)، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الدرجة الكلية، لمحور الثقافة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الخامسة، بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين

الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدولين (16.4)،

و(17.4) الآتين يوضحان ذلك:

جدول (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى

مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 737).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	العدد	المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية
.40	2.90	78	أقل من بكالوريوس	
.49	2.95	421	بكالوريوس	
.51	2.88	238	أعلى من بكالوريوس	
.49	2.92	737	المجموع	

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (17.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة

التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية
.142	1.960	.476	2	.952	بين المجموعات	
		.243	734	178.267	داخل المجموعات	
			736	179.219	المجموع	

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

اتضح من الجدول (17.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية، المقابلة لاختبار التباين الأحادي، أكبر من، مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية، لمحور الثقافة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية.

نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية السادسة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدولين (18.4)، و(19.4) الآتيين، يوضحان ذلك.

جدول (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 737).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية
.52	2.97	100	أقل من 5 سنوات	
.44	2.97	193	5-10 سنوات	
.50	2.89	444	أكثر من 10 سنوات	
.49	2.92	737	المجموع	

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (19.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة

التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية
.140	1.974	.479	2	.959	بين المجموعات	
		.243	734	178.260	داخل المجموعات	
			736	179.219	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من الجدول (19.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي، (0.14)، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

السؤال الخامس: ما درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور السلوك الإبداعي، وعلى الدرجة الكلية له، ونتائج الجدول (20.4) الآتي تبين ذلك:

الجدول (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشجع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي.	3.00	.72	3	مرتفعة
2	يعمل على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	2.97	.73	4	متوسطة
3	يقوم مدير المدرسة بتجربة أفكار جديدة لحل المشكلات.	2.96	.75	6	متوسطة
4	يقوم بتجربة أساليب جديدة لحل المشكلات. المختلفة.	2.94	.72	8	متوسطة
5	يسهم بمعلومات تعمل على تنمية التفكير الإبداعي.	2.89	.78	12	متوسطة
6	يشرك مدير المدرسة فرقا مكلفا متخصصة في حل المشاكل المعقدة.	2.86	.75	15	متوسطة
7	لدى مدير المدرسة القدرة في اتخاذ قرار خلال حالات الطوارئ.	2.97	.73	4	متوسطة
8	يتقبل الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلمون.	3.05	.67	1	مرتفعة
9	يتجاوز الأفكار النمطية السائدة في الإدارة.	2.87	.71	14	متوسطة
10	يشرك المعلمين في عملية صنع القرار التربوي.	2.85	.77	16	متوسطة
11	يحرص على أن يكون التنافس مهنياً بين المعلمين في المدرسة.	2.95	.69	7	متوسطة
12	يعرض المشكلات الطارئة كل على حدة بهدف حلها.	2.91	.72	11	متوسطة
13	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.01	.70	2	مرتفعة
14	يأخذ الأفكار الإبداعية على محمل الجد.	2.92	.69	9	متوسطة
15	ينمي الشعور بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية.	2.92	.71	9	متوسطة
16	عدم التحيز لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية.	2.88	.68	13	متوسطة
17	يسمح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية المحددة.	2.80	.76	18	متوسطة
18	يقوم بإيجاد طرائق جديدة في استخدام الأدوات المتوفرة حالياً.	2.85	.69	16	متوسطة
	الدرجة الكلية لفقرات المحور الثالث: السلوك الإبداعي	2.92	.50		متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

اتضح من نتائج الجدول (20.4)، أن استجابة أفراد عينة الدراسة، على جميع فقرات السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.92)، والانحراف المعياري (0.50). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها، ما بين (2.80 - 3.05)، وجاء في الرتبة الأولى، الفقرة (8) (يتقبل الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلمون)، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.67)، وجاء في الرتبة الأخيرة، الفقرة (17) (يسمح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية المحددة)، بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.76).

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ ولإجابة عن هذا السؤال، تم مناقشة الفرضيات المنبثقة عنه، وهي الفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية السابعة بحساب اختبار (T-test - لعينتين مستقلتين)، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس. والجدول (21.4) الآتي يوضح ذلك:

جدول (21.4) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي

لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محور السلوك الإبداعي
0.381	0.876	.53	2.94	320	نكر	الدرجة الكلية
		.48	2.91	417	أنثى	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من نتائج الجدول (21.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة، إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري

المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس؛ حيث أن مستوى

الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار (T - لعينتين مستقلتين)، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

على الدرجة الكلية، لمحور السلوك الإبداعي، وعليه تقبل الفرضية السابعة.

نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية

في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثامنة، بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين

الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدولين (22.4)،

و(23.4) الآتين يوضحان ذلك.

جدول (22.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي

لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 737).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	المؤهل العلمي	الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي
.43	2.92	78	أقل من بكالوريوس	
.49	2.96	421	بكالوريوس	
.55	2.85	238	أعلى من بكالوريوس	
.50	2.92	737	المجموع	

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك

الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي
*.034	3.399	.875	2	1.750	بين المجموعات	
		.257	734	188.958	داخل المجموعات	
			736	190.708	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من الجدول (23.4)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين

متوسطات تقديرات العينة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من

وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار

التباين الأحادي، أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الدرجة الكلية، لمحور السلوك الإبداعي،

وتم رفض الفرضية الثامنة.

ولتحديد مصادر هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test)، للمقارنات

البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول (4.24) الآتي تبين ذلك:

الجدول (24.4) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات

العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير

المؤهل العلمي (ن = 737)

أعلى من بكالوريوس	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي الدرجة الكلية
.06	-.04-		2.92	
.10*			2.96	
			2.86	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من الجدول (24.4)، أنه توجد فروق دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لتقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر

المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين أصحاب المؤهلات العلمية (بكالوريوس)، من جهة و(أعلى

من بكالوريوس) من جهة أخرى، ولصالح (بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين، قد أشاروا

بوجود سلوك إبداعي، لدى مديري المدارس أكثر من الفئة (أعلى من بكالوريوس)، بينما لم تكن

المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

نتائج الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في

فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية التاسعة، بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار التباين الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة، على متوسطات درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدولين (25.4)، و (26.4) الآتيين يوضحان ذلك:

جدول (25.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 737).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	سنوات الخبرة	الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي
.49	2.95	100	أقل من 5 سنوات	
.46	2.97	193	5-10 سنوات	
.53	2.90	444	أكثر من 10 سنوات	
.50	2.92	737	المجموع	

*أقصى درجة للاستجابة (4) درجات.

جدول (26.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	متوسطات المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي
.239	1.432	.371	2	.741	بين المجموعات	
		.259	734	189.967	داخل المجموعات	
			736	190.708	المجموع	

*فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اتضح من نتائج الجدول (26.4)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية

في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي، وعليه تقبل الفرضية التاسعة.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟
وقد انبثق عن السؤال السابع، الفرضية الآتية:

نتائج الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن السؤال، وفحص الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية، بين درجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، كما يبينه الجدول (27.4) الآتي:
جدول (27.4) نتائج اختبار بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

العلاقة	الإحصائي	الدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية
الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.910**
	الدلالة الإحصائية	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$).

اتضح من نتائج الجدول (27.4)، إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية، دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية، لفقرات الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من، وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.910)؛ وهذا يعبر عن ارتباط مرتفع، وعلاقة قوية، بين المحورين (الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر معلمي المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم مناقشة الفرضية المنبثقة عنه، وهي الفرضية الآتية:

نتائج الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الشفافية الإدارية، والسلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن السؤال، وفحص الفرضية المنبثقة عنه، تم حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation test)؛ لإيجاد العلاقة الارتباطية، بين درجة الشفافية الإدارية، والسلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، كما يبينه الجدول (28.4) الآتي:

جدول (28.4) نتائج اختبار بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

العلاقة	الإحصائي	الدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية
الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي	معامل الارتباط	0.856**
	الدلالة الإحصائية	0.000

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

اتضح من نتائج الجدول (28.4) إلى وجود علاقة ارتباطية، إيجابية قوية دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية لفقرات السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.856)؛ وهذا يعبر عن ارتباط مرتفع، وعلاقة قوية، بين المحورين (الشفافية الإدارية، والسلوك الإبداعي).

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

بعد استعراض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل بعد تنتمي إليه، وللدرجة الكلية لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس حسب الجداول (4.1) حتى (4.6)، اتضح أن الدرجة الكلية على المحور الأول الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. وتراوح متوسطات الاستجابة على مجالته ما بين (2.83 - 3.04)،

ويعزو الباحث ذلك، إلى محدودية مشاركة المديرين للمعلمين، في تنظيم إجراءات العملية التعليمية، والأنشطة المنهجية المختلفة بشكل كافٍ، وذلك يؤدي إلى وجد تمييز في توزيع المهام على

المعلمين، مما يقلل من موضوعية قرارات المديرين المتعلقة بالمعلمين، وقلة مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار واتخاذها؛ ويعود ذلك إلى قلة إطلاع المعلمين، على آليات تقييم عملهم التربوي، على مدار العام الدراسي. إن عدم اطلاع المديرين المعلمين على التحديثات التي تطرأ على التشريعات، واللوائح في بداية العام الدراسي، وتوضيحها للمعلمين، تؤدي إلى قلة الالتزام في الخطط السنوية، التي تقدم من مديريات التربية والتعليم عادة في بداية العام، مما يضعف دور المديرين أنفسهم، في توظيف هذه القوانين، والتشريعات، وضعف تطبيقها على المواقف التعليمية المختلفة، التي قد تصدر من بعض المعلمين، وبالتالي قد يسمح لبعض المعلمين من التهرب من بعض المهام، والواجبات المنوطة بهم من مستغلين قلة معرفة المديرين بها، مما يسمح لهم بالمراوغة في أداء مهامهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى قلة الاهتمام بالشفافية المرغوب رؤيتها في أداء المديرين، الأمر الذي يؤدي إلى شعور المعلمين الآخرين بالإحباط، والإهمال، نتيجة عدم تقدير أعمالهم التي يؤديونها على أكمل وجه، مما يؤدي ذلك إلى ظهور المحاباة في تطبيق معايير التقييم والنزاهة على المعلمين.

وجاء ترتيب مجالاتها بحسب الأوزان النسبية مرتبة كالاتي:

المجال الأول: مجال شفافية الحصول على المعلومات جاءت بالرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك، إلى قيام المديرين باستخدام وسائل مختلفة للتواصل مع المعلمين، وتمكينهم بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها؛ لضمان سير العملية التعليمية، إن استخدام هذه الوسائل المتنوعة، سهل من انسيابية الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة ويسر، ويعزو الباحث ذلك، إلى عدم ممانعة المديرين، من حصول المعلمين على ما يحتاجونه من معلومات، بهدف ضمان سير العملية التعليمية، والتربوية. ويعزو الباحث ذلك، يعود إلى شعور المديرين بأهمية الحصول على المعلومات،

الخاصة بتعليمات العمل، والكتب الرسمية؛ لتنفيذ الأعمال بناءً، على توجيهات المسؤولين في الوزارة، ومديريات التربية والتعليم. وتحليل فقرات المجال الأول شفافية الحصول على المعلومات:

اتضح أيضاً أن الفقرة (1) (يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة) جاءت بالرتبة الأولى، ويعزو الباحث ذلك، إلى أن المديرين حريصون على استخدام قنوات اتصال محددة، وواضحة، سواء أكانت بالتواصل المباشر مع المعلمين، أم بالبريد الخاص بهم، أم من خلال وسائل التواصل المستحدثة، مثل: برامج التميز، أو حتى عبر قنوات وسائل التواصل الاجتماعي، بحث تكون معلومة لجميع المعلمين. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرتين (4، 5) (يولي مدير المدرسة اهتماماً لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار) و(يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام المديرين بمشاركة المعلمين في عمليات صنع، واتخاذ القرارات المدرسية، وقلة صدور التعليمات الناظمة، من المديرين، مما يحول دون تنفيذ المهمات كما يجب من المعلمين.

المجال الثاني: وجاء في الرتبة الثانية مجال التشريعات واللوائح، بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك، إلى محدودية تحديث الأنظمة، والتشريعات التي تعدها وزارة التربية والتعليم، مما ينعكس على روتينية هذه الأنظمة، وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة، والبطء في مواكبة العولمة، التي غزت العالم، خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، والمتسارعة. وجاءت الفقرة (1) (يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها) أي بدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى إقرار المعلمين، بأن المديرين يطلعون على التشريعات، واللوائح أولاً بأول، فور صدورها، وحرصهم على متابعة ما يصدر من أنظمة، وتعليمات، لضمان سير العملية التربوية. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) (يستخدم نظام

المساءلة بفاعلية)، أي بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك الى المحاباة وعدم الموضوعية في عمليات المساءلة التي يقوم بها المديرون، بحيث لا يتم استخدام هذا النظام بالشكل المطلوب، وفي القضايا التي تحتاج مساءلة. ويعزو الباحث ذلك أيضاً، إلى حاجة مديري المدارس إلى الالتزام بالتشريعات، ولوائح العمل، لتنفيذ مهام المديرين، وليس بناء على مبادرات فردية، وشخصية للمديرين، مع التزام بعض المديرين بالموضوعية أحيانا لكنه لا يشمل جميع المديرين، وكذلك ضعف ثقافة التعامل مع الشكاوى، خاصة لدى شعور بعض المعلمين، والإداريين بالظلم الوظيفي في العمل.

المجال الثالث: وجاء في الرتبة الثالثة، مجال شفافية تقييم الأداء، بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك، إلى انتهاج قطاع واسع من المديرين، في تقييم الأداء للمعلمين، والإداريين في المدارس، على العلاقات الشخصية، والمعارف والواسطة أحيانا، أو إرضاء لإرادة بعض المسؤولين من أجل الحصول على مكاسب مستقبلية متعلقة بالترقي وغيره. حيث أن هناك ضعف في عملية مشاركة المعلمين في عملية، مراجعة، وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها، والمختصة بطبيعة القرار.

المجال الرابع: وجاء في الرتبة الرابعة، مجال اتخاذ القرار، بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك، إلى تدني القدرة على اتخاذ القرارات الفردية، القائمة على دراسة عميقة، لحاجات المدرسة، من عناصر بشرية، ومادية، وتلبيتها، وإنما الالتزام بالتعليمات، والكتب الرسمية فقط، وكذلك قلة مراعاة القدرات والخبرات المتوفرة لدى بعض المعلمين؛ بسبب عدم وجود علاقات شخصية، واجتماعية متينة معهم، وليس بناء على شفافية واضحة، تؤدي إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، بناءً على قدراتهم وخبراتهم في العمل.

المجال الخامس: بينما جاء مجال شفافية الإجراءات الإدارية في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث ذلك، إلى اعتماد قطاع واسع من المديرين، على العلاقات الشخصية، في تنفيذ الإجراءات الإدارية، وليس على شفافتها، نتيجة الروتين في العمل، وقلة التجديد في العمل، وإيقاع المساءلة على المعلمين، والإداريين، الذين لا يقيمون علاقات شخصية، مع المديرين في الغالب. ويرجع ذلك، إلى قلة عقد ورش عمل، تفسر للمديرين، آليات عمل هذه الإجراءات إن وجدت، مما يضعف الشفافية الإدارية لدى المديرين في بيئة المدارس. بمعنى قلة وجود أنظمة إدارية وتعليمات ناظمة لترسيخ الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من قبل أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم. إن عدم اهتمام المديرين بالممارسات اليومية، والقرارات السريعة، والطارئة، وإن كانت في نظرهم قرارات صغيرة ليس لها أثر، قد تكون لها أثر كبير في نفوس المعلمين، لأن المعلم بطبيعته يهتم بالتفاصيل أكثر من العموميات، ويحب الوضوح، أكثر من الغموض، ويحب الانضباط، أكثر من المراوغة، فعدم تحديد رؤية المدرسة، ورسالتها، وطبيعة الإجراءات المتخذة، والمعمول بها، من قبل المديرين ومشاركتها مع المعلمين، يضعف ظهور مبدأ العدالة، والشفافية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشديفات (2023)، ودراسة الصرايرة والعجمي (2020)، ودراسة المطيري والعمرى (2018)، ودراسة العاجز والحلاق (2015)، ودراسة الفالوجي (2014). والتي أشارت أن درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس كانت متوسطة أو منخفضة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (2020)، ودراسة كاريانا (Karyana، 2021)، ودراسة العبار (2021)، ودراسة الرمان (2013)، ودراسة الدليمي (2014)، والتي أشارت إلى درجة ممارسات الشفافية الإدارية كانت مرتفعة.

2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

1.2.5 نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى، عدم وجود فروق، في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك، إلى أن وجود توافق كبير بين أفراد العينة من كلا الجنسين، المعلمين والمعلمات، على حد سواء، على أهمية الالتزام بالشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس في فلسطين، لأنها تؤدي إلى توازن العلاقة بين المديرين، ومرؤوسيهم، وتحقيق العدالة، والنزاهة اللازمة، لانتظام العمل ضمن علاقات صحية سليمة بينهم. ويعزو الباحث ذلك أيضاً، إلى أن كلا الجنسين، يعيشون في ظروف مدرسية متشابهة، وبالتالي لا يوجد أية فروق في استجاباتهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العاجز والحلاق (2015)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشرفات (2019).

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الثانية وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة، لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل

العلمي، على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، وعلى المجالين (شفافية الإجراءات الإدارية، اتخاذ القرار).

ويعزو الباحث أن ذلك، إلى أن أصحاب المؤهل العلمي، (أعلى من بكالوريوس) لديهم خبرات، وقدرات أعلى من غيرهم، كونهم قد درسوا أكثر من غيرهم، وخاصة، بما يتعلق بالعلوم الإدارية الحديثة، وما يرتبط بها من معلومات خاصة، بالشفافية الإدارية، وشفافية الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرار على أسس علمية سليمة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات المطيري والعمري (2018)، والرمان (2013)، ودراسة كلين (Klein، 2012)، في وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات الشمري (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى، أن أفراد العينة من المعلمين، لديهم توافق على الدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية، حول أهمية التزام مديري المدارس بها؛ لأنها تمس عملهم بشكل مباشر، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، إذ يتطلب العمل التعامل مع جميع العاملين في المدرسة، من معلمين، وغيرهم

من العاملين حسب قواعد الشفافية الإدارية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات الشمري (2020)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات العاجز والحلاق (2015)، والرمان (2013).

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما درجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟ بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة، وللدرجة الكلية لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس، اتضح أن الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة. ويعزو الباحث ذلك، إلى عدم اهتمام المديرين، بتكوين ثقافة تنظيمية إيجابية في مدارسهم، وذلك لأنه لا يتم تفعيل معايير تكوين الثقافة التنظيمية، من خلال عدم التركيز على تكوين القيم، والرموز والمعتقدات، والمبادئ الخاصة بين صفوف المعلمين، وتكوين الثقة بين المعلمين ومديريهم، بشكل مناسب. ويعزو الباحث ذلك أيضاً، إلى ضعف اهتمام المشرفين، على أداء مديري المدارس، في مديريات التربية والتعليم في المحافظات، وفي وزارة التربية والتعليم، بتعزيز الثقافة التنظيمية، وقلة عقد الدورات المتخصصة بالثقافة التنظيمية بين صفوف المعلمين أنفسهم من جهة، وبين صفوف المعلمين مع المديرين من جهة أخرى. ويعزو الباحث ذلك أيضاً، إلى وجود ضعف في بعض الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، مثل: ضعف الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، أو ضعف الاتصالات، أو ضبابية السلوك الإداري، وقلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين، وبالتالي عدم وجود الآليات واضحة، التي يتم فيها إنتاج الثقافة، وإعادة إنتاجها، علاوةً عن تثقيف العاملين الجدد. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المومني (2017)، ودراسة كل من جالفان، سباتزر وجوفين،

(Galvan، Spatzier & Juvonen، 2011) والتي أشارت إلى أن درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس كانت متوسطة أو منخفضة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع عابدين (2013)، ودراسة العنزي وغصاب (2017)، ودراسة عابدين (2013)، ودراسة ايسكي وقورزيل (Gursel & Isiki، 2013)، ودراسة (Domingo & Katherine، 2017)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسات الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات، وفيما يأتي مناقشة نتائجها:

4.4.5 مناقشة الفرضية الرابعة

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة، عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك، إلى وجود توافق بين أفراد العينة، من كلا الجنسين، على أهمية وجود ثقافة تنظيمية لدى مديري المدارس في فلسطين، لأنها تؤدي إلى تزويد المديرين بقدرات إدارية، تساعدهم على إدارة المدارس، بناء على تخطيط سليم، قائم على المعلومات، والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والمادية ومواءمتها؛ من أجل تطوير أداء العاملين، وتحسين وتطوير المدارس، ولأن كلا الجنسين

يعيشون في مناخ مدرسي متشابه. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المومني (2017)، والتي أظهرت وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغير الجنس.

5.4.5 مناقشة الفرضية الخامسة

أظهرت نتائج الفرضية الخامسة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من المعلمين بمختلف المؤهلات العلمية لديهم، يرون بضرورة توافر ثقافة تنظيمية في المدارس، وأن على المديرين المساهمة في تكوين هذه الثقافة والاهتمام بها؛ من أجل تسيير العمل ورفع أداء العاملين وتطوير المدرسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2013)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6.4.5 مناقشة الفرضية السادسة:

أظهرت نتائج الفرضية السادسة عدم وجود فروق، في متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحث ذلك، إلى أن أفراد العينة من المعلمين، لديهم توافق على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية، حول أهمية التزام مديري المدارس، بالثقافة التنظيمية، بغض النظر عن سنوات

خبراتهم، كونها تساعد على جودة الأداء، وفقاً لأسس إدارية، وعلمية، ومنهجية صحيحة، فالثقافة التنظيمية في المدرسة، تظهر للمعلم الجديد من أول يوم في عمله، وتستمر مع مرور السنوات، وبالتالي لا توجد أية فروق، في استجابات أفراد العينة، لدرجة الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات عابدين (2013)، والمومني (2017)، واللتين أظهرتا عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

ما درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟ بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللدرجة الكلية لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس، اتضح أن الدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك، إلى قلة وجود آليات، واضحة المعالم، لتفعيل السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس، تبدأ بتدريبهم من خلال دورات تدريبية متخصصة، وعقد ورشات عمل، تساعد على التخطيط الممنهج، على أسس علمية سليمة، وقائمة على علوم الإدارة الحديثة، ومدارسها، للوصول إلى سلوك إبداعين لدى مديري المدارس، يؤدي إلى ترسيخ المبادرات الإبداعية، نحو تحسين وتطوير الأداء في المدرسة، لدى كل العاملين، من مدير، ومعلمين، وإداريين فيها، بدءاً بتحسين التحصيل العلمي لدى الطلبة، وانتهاء بالاهتمام، ببيئة المدرسة البشرية، والمادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكربولي (2019)، ودراسة السلمي (2012)، ودراسة السعود، والشمايلة (2010)، والتي أشارت، إلى أن درجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس، كان متوسطاً، أو منخفضاً. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع

دراسة الزبيدي (2019)، ودراسة الزهراني والألفي (2019)، ودراسة بلخير والزهراني (2017)، والتي أشارت إلى درجة ممارسات السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس، كانت مرتفعة.

6.5 مناقشة نتائج السؤال السادس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الآتية المنبثقة عنه:

7.6.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة

أظهرت نتائج الفرضية السابعة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن توافق بين أفراد العينة من كلا الجنسين، من المعلمين والمعلمات، على أهمية توفر السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس في فلسطين، لأنه يساعد على تحسين وتطوير المدارس، والانتقال بها من مجرد مدارس يحدث فيها تعلم وتعليم تقليدي، إلى تعلم إبداعي، بقيادة مدير المدرسة، مع ما يتعلق بذلك من تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة، وتقييم، وتحسين أداء، العاملين، وتفعيل التكنولوجيا، ودعم، وتشجيع المبادرات الإبداعية، للمعلمين والطلبة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزيود (2012)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي، تعزى لمتغير الجنس. واختلفت هذه الدراسة مع

دراسة الحجايا (2012)، التي أظهرت وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي، تعزى لمتغير الجنس.

8.6.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

أظهرت نتائج الفرضية الثامنة وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك، إلى أن أفراد العينة ضمن فئة (بكالوريوس) من المعلمين، يرون بوجود جهود متعلقة بطرح مبادرات إبداعية؛ لتحسين التعلم والتعليم في المدارس، من خلال دعم المبادرات الإبداعية للمعلمين، وتشجيعها، وتشجيع أصحابها من المعلمين، والإداريين، والطلبة، لدى رؤسائهم من المديرين أكثر من الفئة (أعلى من بكالوريوس).

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة دراسة الزبيدي (2019)، التي أظهرت عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداع، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9.6.5 مناقشة نتائج الفرضية التاسعة

أظهرت نتائج الفرضية التاسعة عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة من المعلمين، لديهم توافق على الدرجة الكلية لمحور السلوك الإبداعي، وتوافقهم على أهمية التزام مديري المدارس بالسلوك الإبداعي في المدارس؛ من أجل تطويرها، والنهوض بالواقع التعليمي فيها. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزبيدي (2019)،

ودراسة الزهراني والأففي (2019)، ودراسة الحجايا (2012)، والتي أظهرت وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7.5 مناقشة نتائج السؤال السابع

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضية الثامنة الآتية المنبثقة عنه:

10.7.5 مناقشة نتائج الفرضية العاشرة

أظهرت نتائج الفرضية الثامنة وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة، دالة إحصائياً، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية، لفقرات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك، إلى أهمية كل من الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، في تطوير أداء مديري المدارس، وقيامهم بوظيفتهم المهنية على أكمل وجه، حيث يحتاج مدير المدرسة، إلى الشفافية الإدارية؛ من أجل إيجاد التوازن بين مرؤوسيه، وخلق الثقة بينه، وبينهم، كما يحتاج إلى الثقافة التنظيمية؛ لتسيير شؤون الجوانب الإداري، بناء على أسس إدارية، وعلمية حديثة، وسليمة، قائمة على التخطيط، والتنفيذ والمتابعة، وتقييم العمل، بشكل سليم. وبالتالي، كلما مارس المدير الشفافية الإدارية، بجميع جوانبها، ازداد ظهور معالم الثقافة التنظيمية، في المدارس بشكل أكبر، بين صفوف المعلمين، والعاملين فيها.

واتفقت نتائج هذا السؤال في الدراسة الحالية مع دراسة الشرفات (2019)، والعبار (2021)، والفالوجي (2014) حيث كانت العلاقة طردية إيجابية مرتفعة. واختلفت نتائج هذا السؤال في الدراسة الحالية مع دراسة الدليمي (2014)، ودراسة شقرانة وبوضرسة (2021)، حيث كانت العلاقة متوسطة، ومع دراسة جيروكي وجالبوكا (Chriqui & Chaloupka, 2011)، حيث أشارت لعدم وجود علاقة ارتباطية بينهما.

8.5 مناقشة نتائج السؤال الثامن

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية، ودرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر معلمي المدارس؟

وللإجابة عن هذا السؤال من خلال مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة الآتية المنبثقة عنه:

أظهرت نتائج الفرضية الثامنة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً، بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية لفقرات السلوك الإبداعي، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين.

ويعزو الباحث ذلك، إلى أهمية كل من الشفافية الإدارية، والسلوك الإبداعي، في عمل مديري المدارس، وقيامهم بوظيفتهم بالشكل السليم، والمرغوب فيه، وخاصة ما يتعلق بتفعيل المبادرات الإبداعية للمدير، والمعلمين، وباقي الإداريين في المدرسة؛ من أجل إيجاد بيئة عمل مبدعة، قائمة على رؤى واضحة مخطط لها، وتمتاز بدعم، وتحفيز مدير المدرسة، نحو تحقيق أهداف المدرسة، في كافة المجالات.

واتفقت نتائج هذا السؤال في الدراسة الحالية مع دراسة بلخير والزهراني (2017)، والكربولي (2019)، وجافيد وآخرون (Javed, et al., 2018)، حيث كانت العلاقة طردية إيجابية مرتفعة بين محور الشفافية الإدارية، ومحور الدرجة الكلية، لفقرات السلوك الإبداعي. بمعنى أنه كلما مارس المديرين الشفافية الإدارية، بجميع جوانبها، ازداد ظهور السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس، مما ينعكس إيجاباً على سلوك المعلمين، والعاملين معهم. ولم تختلف نتائج هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة.

9.5 توصيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، قام الباحث بوضع التوصيات الآتية:

1. ضرورة عقد وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس، خاصة لرفع درجة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي.
2. نشر ثقافة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي بين مديري المدارس في فلسطين، من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.
3. إعادة صياغة رؤية ورسالة، وتعليمات العمل في المدارس في فلسطين، بناءً على أفكار الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي والعمل بها.
4. إيجاد علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة، وجودة اتخاذ القرارات المهنية في المدارس في فلسطين، من خلال ترسيخ العمل بالشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي.
5. التركيز على المساءلة، والمحاسبة لمديري المدارس، وتشجيع اللامركزية في اتخاذ القرارات، والمنافسة الإيجابية بين مديري المدارس في فلسطين.

6. تعيين الكفاءات المؤهلة، والمهنيين كمديرين للمدارس، كما أقتراح على وزارة التربية والتعليم، أن تنشئ لجنة، أو وكالة مختصة بالمراقبة، والإشراف على إدارة المدارس، للوصول إلى الإبداع.
7. عمل وبناء تصورات مقترحة بطريقة علمية للثقافة التنظيمية الإيجابية في البيئة المدرسية، ومن ثم تبني تصور مقترح، من قبل مديريات التربية والتعليم، ومن ثم تعميمها على مديري المدارس.
8. عمل المزيد من الأبحاث حول موضوع الدراسة (أفكار الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي) في فلسطين ومقارنتها مع دول أخرى.

6. قائمة المراجع

1.6 قائمة المراجع العربية

ابن منظور، محمد. (2003). لسان العرب، ج (9)، ط (3)، دار صاد للنشر، بيروت، لبنان.

أبو بكر، مصطفى. (2005). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الاسكندرية،

مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مصر: مجموعة

النيل العربي للنشر، 114.

أبو كريم، أحمد. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة

دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 60-119.

أبو كريم، أحمد. (2009). الشفافية والقيادة والإدارة، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الأبيض، ناصر. (2018). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي. مجلة كلية

التربية، 29(113): 175-202.

أنس، ابراهيم وآخرون. (2004). المعجم الوسيط، معجم اللغة، ط (2)، ج (2)، دار إحياء

التراث العربي، بيروت لبنان.

البرغوثي، بلال. (2016). النزاهة والشفافية والمساءلة في مكافحة الفساد. ط 4، كولاج للإنتاج الفني. رام الله.

البعمي، نجلاء. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشرورة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (9): 53-54.

بلخير، محمد والزهراني، عبد الواحد. (2017). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة"، مجلة العلوم التربوية - متطلبات بحثية، العدد الثالث.

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.

حافظ، محمد (2010). الإدارة المفتوحة. القاهرة: دار السحاب.

جرينبرج، جيرالد وبارون، "روبرت. (2004). إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي إسماعيل سيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.

الحجاي، سليمان (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية النفسية، 13(1): 305-324.

الحربي، نيفين. (2011). الادارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، السعودية، وزارة التعليم - مركز البحوث والدراسات في التعليم

العالي، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 6: 184 - 195.

الحربي، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، السعودية، *المجلة الدولية المتخصصة*، 1 (6): 316.

الحري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان.

حريم، حسين. (2003). *السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات*، دار زهران للنشر والتوزيع. حبايب، علي. (1991). "واقع التعليم في المرحلة الأساسية"، مركز الدراسات والتطبيقات التربوية، نابلس.

الخفاجي، نعمة. (2009). *ثقافة المنظمة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 58.

خيرى، أسامة. (2014). *التميز التنظيمي*، دار الزايرة للنشر والتوزيع، الأردن.

دحروج، عبد الحمين. (2009)، أثر انماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة: شركة شل، سوريا.

درويش، أحمد. (2009). *حرية تداول المعلومات في مصر*، مكتبة الإسكندرية للنشر، مصر.

الدليمي، طارق. (2013)، *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. ط (1)، المملكة الأردنية الهاشمية: مركز ديونو لتعليم التفكير.

الدليمي، أحمد وبديوي، ياسين. (2014). الشفافية الإدارية لدى الأقسام العلمية في كليات جامعة

الأنبار وعلاقتها بالإبداع الإداري مجلة جامعة الانبار للعلوم الإنسانية، العدد2: 567- 586

الراشدي، سعيد. (2007). الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة، عمان، العدد 1: 321,17

الرحبي، يونس. (2019). درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها

بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم

النفوس. 116 (149): 213-246.

الرمان، فهد. (2013). استخدام الشفافية الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في مكافحة الجريمة

في هيئتي الرقابة والتحقيق، والتحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية. (أطروحة

دكتوراه). جامعة مؤتة، الأردن.

الزهراني، عبد الله (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. أطروحة دكتوراه في إدارة

الأعمال، المملكة العربية السعودية، ص 36.

الزهراني، محمد؛ والألفي، أشرف (2019). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة

من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث والنشر العلمي، جامعة أسيوط، 2(9): 54 - 103.

الزبيدي، سامي. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة

مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصور،

4(107): 90 - 123.

الزبابي، سليمان (2004). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*، 11(1): 485-459

الزيات، فاطمة (2009)، *علم النفس الإبداعي*. عمان: دار الميسرة.

الزيود، ماجد محمد (2012)، دراسة ممارسات تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، *مجلة العلوم التربوية*، 13(2): 41-13

السبيعي، فارس. (2013). *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.*

السعود، راتب والشمالية، معن. (2010). *الانماط الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية*، 22 (1): 167 – 205.

سعد، نداء. (2018). *الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية الأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 64 (1): 70-99.

السكرانة، بلال. (2009). *أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*

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

السلمي، سعود. (2012). رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع

الإداري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (22) 31:12

سلطان، محمد. (2002). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط (1):219.

الشديقات، نهى. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الادارية وعلاقتها

بجودة القرارات الادارية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى. المجلة الدولية

للدراستات التربوية والنفسية. العدد (22): 367-318

شاين، إيجار. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي. معهد

الإدارة العامة. الرياض السعودية.

الشرفات، مزنة. (2019). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من

وجهة نظر مديري المدارس في البادية الشمالية الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت،

المفرق الأردن.

شقرانة، أم الخير وبوضرة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية

بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 12(2): 263 -

245.

الشنقيطي، محمد. (2015). دور الجامعة التربوي لتأصيل النزاهة بالمجتمع من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس في جامعة تبوك، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 34(162): 271 - 297

الشمري، عبد الرحمن. (2020). ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية بالغرندقة-جامعة جنوب الوادي.
42-1:(4)3

الصريرة، أكرم. (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس
والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية. مجلة مؤتة للبحوث، 18:(3).

الصريرة، خالد؛ والعجمي، عبد الله (2020). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة
الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. المجلة الدولية لضمان الجودة، 3(2)، 100-
117.

الطشة، غنيم؛ وحوامدة، باسم. (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة
الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية، 24(93): 15 - 53

الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). أثر تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى المساءلة
الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1): 105-77.

الطعامنة، محمد ويونس، طارق. (٢٠٠١). الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة من
القيادات الإدارية في إطار عربي. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة
الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، من ٦ تشرين الثاني. المنظمة العربية
للتنمية الإدارية.

الطوخي، سامي (2002). الإدارة بالشفافية. مجلة البحوث الإدارية، 1(14)، 113 - 118.

عابدين، محمد. (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه

الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (1): 41-75

العاجز، علي؛ والحلاق، دينا. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. مجلة البحث العلمي في التربية، 5 (16): 179-210.

عاشور، أحمد (2001) النجاحات والاختافات في برنامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من

التجارب العلمية، بحث مقدم إلى مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية من

منور استراتيجي ومؤسسي، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، أحمد (2010). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، 26(2): 127.

العبار، بشير. (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة

لتسويق النفط في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 4 (1): 138 - 164.

العجلة، توفيق (2009)، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة

تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.

عجيل حسين ميران. (2010). فاعلية التعليم الحديث لترسيخ ثقافة النزاهة في المؤسسات التربوية

مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد السادس، هيئة النزاهة، العراق.

- العريقي، منصور. (2013). السلوك التنظيمي، 2013، ط (2)، دار الكتاب الجامعي: صنعاء - اليمن.
- العلاق، بشير. (2009). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان .
- علاونه، مروان عادل. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 1 (1): 219 - 254.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط(3) ، ص:315. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط (4)، دار وائل والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، فهد. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6 (1): 283-297.
- عوكل، طلال. (2003). واقع ومستقبل الثقافة الوطنية الفلسطينية، مجلة الدراسات الفلسطينية، 14(56): 133.
- الغميز، فاطمة. (2019). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(32): 25-40.

- الفالوجي، رفيق. (2014). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال. (أطروحة دكتوراة)، غزة فلسطين
- الفريجات، كاظم وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان، إثراء للنشر.
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مجلة البحوث والنشر العلمي، 36(11): 2 - 37.
- القريوتي، محمد. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم _ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ط (1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد. (2012). السلوك التنظيمي _ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط (6). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قطيشات، رانيا. (2010). المساءلة والشفافية في البلديات، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر السنوي العام، نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 311-319.
- الكربولي، إبراهيم. (2019). دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من الإدارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24): 265 - 293.
- لاشين، محمد. (2020). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 31 (12) 214 - 314.

متولي، عمران. (2010). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات. القاهرة: دار الثقافة العربية للنشر والتوزيع.

المجلس الأعلى للابداع والتميز، (2024)، الرؤية والرسالة، تم الاسترداد من https://hcie.ps/?page_id=740&lang=ar آخر زيارة 2024/3 /22

مزهودة، عبد المليك. (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1: 86.

المطيري، وردة والعمري، جمال. (2018). "الشفافية الادارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة دراسة ميدانية". *المجلة التربوية*، 32(127): 233 - 275.

معقيل، نورة. (2014). *الشفافية في الإدارية التعليمية*، ط (1) الرياض بدون دار نشر.

المقابلة، رشا. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 38(9): 179.

المومني، خالد. (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، مج 17، عدد خاص، 422 - 437.

النجار، دعاء. (2018). "تعريف النظام"، *مقالة منشورة على الانترنت*، موقع موضوع على، الرابط www.modoo.com. تاريخ آخر زيارة 2024/3/12.

النوايسة، كفى حمود. (2009). أثر جودة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (36)، ط1.

ياحي، عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية الدلالات والإبعاد. **مجلة آفاق للعلوم**، العدد (6): 298– 305

6.2 قائمة المراجع الأجنبية

Abdul–Aal, A (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principles of General Secondary Education Schools: a Field Study in Sohag City. **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**,18(13).

Al–Hajaia, Salem. (2012). The Pressures of Work and its Relation to the Creative Behavior of the Principals of the Public Secondary Schools in Southern Region of Jordan, **Studies Journal**, University of Jordan: 13(1): 305–324.

Akech, M. (2014). Evaluating the impact of corruption (perception) indicators on governance discourses in Kenya. **International Law, Revista Colombiana de Derecho Internacional**, 25: 91–154

AL-Magableh, M.Q. (2014), The Administrative Empowerment and Its Relationship with The Innovative Behavior Among the Head, **International Research in Education**, 2(2).

Burscheid, J. & Roewer-Despres, F. (2019). **Beyond transparency: A proposed framework for accountability in decision-making AI systems. AI Matters**, 5(2):13-22.

Celik, Adnan. And Iraz, Rifat. (2014), The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness In Enterprises: The Case Of OIZ, **European Scientific journal**, 10(10).

Chang, Su-Chao and Ming - sheng lee. (2004). **Acidity on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning.**

Chriqui, J. & Chaloupka. (2011). F: Transparency Oversight in Local Wellness Policies, **Journal of School**, 81(2): 114-121.

Daft, Richard L, and Node, (2004). Raymond A. **Organizational Behavior**, Southwestern publishing, New York, U.S.A.

El-Ashkar (2017). Management Creativity and Its Relation to the Management of Change among the Managers of Youth and Sport Directorates. **Journal of Applied Sports Science**: 7(1).

Erickson. E. (1968). Identity: **Youth and Crisis**. New York: Norton

Fakhar, al. (2012). Impact of organizational Culture on organizational performance: **A view Interdisciplinary Journal of contemporary Rooney Research in Business**, 1(9).

Garma, M. (2019). Predictors of Job Performance of Nueva Vizcaya State University Faculty Members. **International Peer Reviewed Journal**, No (3), 84- 121.

Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. **Journal of Applied Developmental Psychology**: 32(2): 346- 353.

Green Wood. Pob & Associates (2001). Defining Transparency: Expectations and Obstacles NGO – Industry Roundtable Workshop. Retrieved October 2, 2024 from: <http://www.gemi.org/Transp WK shpiprcdgs.pdf>.

Hofstede, Geert. (2010), **culture and organisations**, 3rd edition, Pearson edition, France, p 600.

Howard, J. B. (2007). A study to determine style and teacher motivation. **(Doctoral dissertation)**. Capella University, United States.

Isiki, A & Gursel, M. (2013) Organizational Culture in a Successful Primary School: Ethnographic Case Study. **Consultancy and An Educational Research Center, Educational Sciences: Theory & Practice X: 13(1)**.

Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandi, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. **Journal of Management & Organization**, 24(3): 388–405.

Karyana, J. (2021). **Teacher Perception of Head of School Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of School Financial Management**. In Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance.

Katherine, B. Parangat, Domingo, C. (2017). Organizational Commitment of Administrator and Faculty of State Universities in Region III. **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 8 (8): 921– 935.

Klein, J. (2012). The open door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. **International Journal of Educational Management**, 6(26): 550–564.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N. & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1):1–16.

Orla O'Donnell Richard Boyle (2008), "**Understanding and Managing Organizational Culture**", Institute of Public Administration.

Michener, G. (2019). Gauging the impact of transparency policies. **Public Administration Review**, 79(1): 136–139.

March, J., G., Simon, H., A. (1958) "**Organizations**"; New York; West Publishing Co.

Ntsele, C.N.(2014). Accountability and Transparency in managing School Finances at Primary Schools in Johannesburg South. **Unpublished the degree of Master OF Education**: University of South Africa.

Peter, Tom and Waterman ,Bob. (1982). **In Search of Excellence (New York: Harper and Row: PP 15**

Robbins, P. (1998), **Organizational Behavior**, 8ED, New Jersey: PrenticeHall International.

Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 12(1): 398–418.

Schein, E. (2012). **Organizational culture and Leadership**. (4th Ed.). San Francisco, CA: Jossey– Bass.

Serdenciuc, N. (2016). A Reflection on Organizational Culture in Higher Education. **International Journal of Social and Educational Innovation**, 3(6): 7–12.

Sternberg R.et al. (2004). **Creativity from potential to realization England American psychological association**, p:4.

Tonich, A. (2021). The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture. **Journal of Social Studies Education Research**, 12(1): 47–75.

Toremeh, F. (2003). Creative School and Administration. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 3(1): 248–253.

Uko, Esther S. (2015). Principalship and Effective Management of Facilities in secondary schools in Cross River State, Nigeria. **International Journal of Academic Research and Reflection**, 3(1).

الملاحق

ملحق رقم (1) خطاب الباحث للمحكمين

برنامج الدراسات العليا: القيادة
والإدارة التربوية



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

خطاب الباحث

حضرة الأستاذ الدكتور/ة.....المحترم/ة
التخصص:..... مكان العمل:.....الرتبة الاكاديمية:.....
الموضوع: تحكيم استبانة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.
استخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة).

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، ومعرفة في هذا المجال، أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، راجياً من حضرتكم، إبداء الرأي، في مدى ملاءمة كل فقرة، للبعد الذي وضعت له، وفي سلامة صياغتها اللغوية، وإبداء توجيهاتكم الكريمة سواء، بحذف، أو تعديل، أو إضافة أي معلومات ترونها مناسبة. آملاً من حضرتكم إبداء ملحوظاتكم، حول الاستبانة، التي من المؤكد أنها ستسهم في إخراجها بصورة ملائمة لأهداف الدراسة.

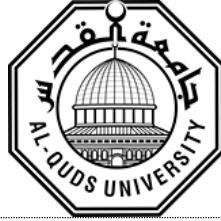
الباحث: زيد عيسى أبو سرحان

مع الاحترام والتقدير

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها الأولية

برنامج الدراسات العليا: القيادة
والإدارة التربوية



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

استبانة حول "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين"

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد أطروحة الدكتوراة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي لمعلمي مدارسهم من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.

تتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتضمن المعلومات الديموغرافية، بينما تضمن القسم الثاني ثلاثة محاور بمجموع (92)، يتكون المحور الأول من خمس مجالات بواقع (48) فقرة، والمحوران الثاني والثالث يتكونان من (44)، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، إذ أنّ الهدف من هذه الاستبانة، التّوصّل إلى نتائج حول مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للمعلمين، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: زيد عيسى أبو سرحان

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنة 10 سنوات فأعلى

المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: معلومات حول مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	المحور الأول: الشفافية الادارية	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض
المجال الأول: شفافية الحصول على المعلومات					
1.	يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة.				
2.	يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب.				
3.	يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للمعلمين والعاملين في العمل.				
4.	يولي مدير المدرسة اهتماما لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.				

				5. يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوى في المدرسة
				6. يعد أدلة ارشادية واضحة لتنفيذ المهمات.
				7. يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج أعمالهم باستمرار.
				8. العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات على الحائط
المجال الثاني: شفافية الإجراءات الإدارية				
				9. يشرك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل.
				10. يحرص على مشاركة الجميع دون تمييز.
				11. الاتصال الإداري مفتوح أمام الجميع دون استثناء.
				12. يطبق التسلسل الإداري على جميع المعلمين بشكل ممنهج.
				13. يحرص على سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين.
				14. يمنح المعلمين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم آليات تنفيذ المهام.
				15. يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات.

				16. يحرص على ان تتسم قراراته بالموضوعية.
				17. يعمل على توعية إدراك المعلمين بالمهام الموكلة اليهم من خلال تكثيف برامج التوعية
المجال الثالث: اتخاذ القرار				
				18. يحلل البيانات ويدقق في الشكاوى قبل اتخاذ القرار.
				19. يطور بشكل دوري أساليب العمل لغرض انجاز المهمة بسهولة.
				20. يشجع المعلمين على استخدام المراقبة الذاتية.
				21. يناقش مدير المدرسة أسباب تدني بعض القصور في الأداء.
				22. يهتم بالثواب والعقاب وشفافية المحاسبة.
				23. يزود المعلمين بنماذج تقويم الأداء.
				24. يتبنى المرونة في تنفيذ إجراءات العمل
				25. يستخدم أسلوب التسلسل في تطبيق نظام العقوبات حسب التعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم
المجال الرابع: شفافية تقييم الأداء				

				26. يقدر مدير المدرسة ما يملكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أداء الإدارة، والطلبة.
				27. يطلع مدير المدرسة المعلمين على معايير التقييم والآلات.
				28. يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج تقييم الأداء
				29. يركز المعلم على مهارات المعلمين التي تعزز من عملية تقييم أدائهم بصورة إيجابية.
				30. يناقش مدير المدرسة المعلمين في الجوانب السلبية المتحققة في عملية تقييم أدائهم.
				31. يتعامل مدير المدرسة مع مختلف عمليات تقييم الأداء بموضوعية
				32. يضع مدير المدرسة خطة إثرائية لتعزيز الأداء المتميز.
				33. يهتم مدير المدرسة للدورات التدريبية والتوجيهية للمعلمين لتعزيز مستوى الأداء لديهم.
				34. يوفر مدير المدرسة سجلات معلوماتية للمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

				35. يتيح مدير المدرسة مشاركة المعلمين في تحديد معايير تقييم الأداء.
				36. يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول به والمختصة بطبيعة القرار.
				37. يوفر المدير سجلاً تراكمياً لكل معلم لكيلا يكون تقييم المعلم مرتبطاً بآخر حدث.
المجال الخامس: التشريعات واللوائح				
				38. يطلع مدير المدرسة المعلمين على القوانين والتشريعات فور صدورها.
				39. يحرص مدير المدرسة على معالجة الأنظمة والقوانين بشكل دوري.
				40. يلتزم مدير المدرسة بدقة ووضوح التعليمات
				41. يقدم مدير المدرسة المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.
				42. تتسم التشريعات واللوائح بالوضوح بالنسبة للمعلمين
				43. يدرس مدير المدرسة كيفية تطبيق الأنظمة بما يضمن الحفاظ على حقوق المعلمين.

				44. ينفذ مدير المدرسة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية معاً.
				45. يتم توضيح التشريعات للمعلمين في بداية عملهم في المدرسة.
				46. يدرس مدير المدرسة أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمين.
				47. يقوم مدير المدرسة بتعديل الإجراءات واللوائح وجعل تطبيقها أكثر سهولة للمعلمين.
				48. يقوم المدير بتطبيق القوانين على المعلمين جميعهم دون محاباة لأحدهم.

المحور الثاني: معلومات حول الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1.	يعتمد مدير المدرسة على المبادرة كطريقة واعدة نحو مستقبل مدرسي أفضل.				
2.	يسعى إلى مواكبة التطور العلمي للمعلمين دائماً.				
3.	يعتمد مدير المدرسة أسلوب المخاطرة في سبيل شحن الهمم.				

				4. يسعى الى توفير بيئة تنافس معززة.
				5. يضع مدير المدرسة أهدافا تنشد تحقيقها.
				6. يسعى مدير المدرسة الى مواكبة التطورات التكنولوجيا والمهارات الحديثة وتزويدها للمعلمين.
				7. يسعى إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في قراراتها.
				8. يتميز مدير المدرسة بالدقة والالتزام بتوقيتات أنشطة العام الدراسي.
				9. يشجع مدير المدرسة باستمرار السلوك الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة.
				10. يضع مدير المدرسة لوائح واضحة تحدد من خلالها طبيعة السلوك.
				11. يشرك الأفراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للمدرسة.
				12. يتفق الأفراد أو يختلفون مع إدارة المدرسة تبعا لمعايير معينة ومحددة مسبقا.
				13. يوجه مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.
				14. يسهل الأعراف السائدة بين المعلمين عملية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر تطورا.

				15. يستثمر الأعراف السائدة بين المعلمين في تفعيل إنجاز الأعمال بطرق وأساليب حديثة.
				16. يستثمر مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
				17. يستثمر مدير المدرسة الأعراف السائدة في المدرسة من أجل خلق التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.
				18. يوجه مدير المدرسة الأعراف السائدة في المدرسة في زيادة التعلم والتعاون بين المعلمين.
				19. يعمل مدير المدرسة على تشجيع الممارسات الإبداعية بين المعلمين ونشرها فيما بينهم.
				20. يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.
				21. يحفز مدير المدرسة المعلمين المتميزين بالحوافز المادية.
				22. يحفز مدير المدرسة المعلمين المتميزين بالحوافز المعنوية.

المحور الثالث: معلومات حول السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التّكّرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1.	يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.				
2.	يحاول مدير المدرسة اكتشاف المشاكل بهدف حلها.				
3.	يقوم مدير المدرسة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.				
4.	يعرض المشاكل الطارئة كل على حدة لغرض حلها.				
5.	يستطيع المدير اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة.				
6.	يرغب مدير المدرسة العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة.				
7.	يشجع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي.				
8.	يقبل الأفكار الإبداعية وإن كان فيها مخاطرة.				
9.	يتجاوز المدير الأفكار النمطية السائدة.				

				10. يجدد الأمل في إمكانية تحقيق الإبداع الإداري في المدارس.
				11. يشعر المدير بأن طبيعة العمل المدرسي يستلزم إبداعا إداريا.
				12. يشارك المعلمين في عملية صنع القرار التربوي.
				13. يحرص على ان يكون التنافس مهني بين المعلمين في المدرسة.
				14. يزودك بالمعلومات اللازمة لاقتراح الأفكار الإبداعية.
				15. يقوم بتقويض بعض الصلاحيات للمعلمين.
				16. يشعرك بأن الأفكار الإبداعية ستؤخذ على محمل الجد.
				17. يزيدك مدير المدرسة من المسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية.
				18. عدم التحيز لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية.
				19. السماح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية.
				20. مناقش صراحة مدير المدرسة حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل.

				21. أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل.
				22. يسمح مدير المدرسة للمعلمين الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة.

- انتهت الاستبانة -

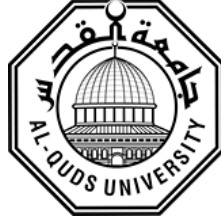
ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1.	د. إيناس ناصر	أساليب تدريس	جامعة القدس
2.	د. أحلام حمدون	القيادة التربوية-مشرفة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	د. خالد صرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
4.	أ.د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5.	د. سهيل صالحه	منهاج وأساليب تدريس	جامعة النجاح
6.	د. رنا السرخي	منهاج وطرق التدريس	كلية بارد/ جامعة القدس
7.	د. عفيف زيدان	منهاج وطرق التدريس	جامعة القدس
8.	د. عمر عطوان	علم النفس التربوي/ القياس والتقويم	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين
9.	د. محمد الحرارشة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
10.	د. محمد عساكرة	منهاج وطرق تدريس	مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم
11.	د. منصور الرواحي	منهاج وطرق التدريس	وزارة التربية والتعليم /سلطنة عمان
12.	د. كمال مخامرة	إدارة تربوية	جامعة الخليل

• ملاحظة: ترتيب الأسماء وفقاً للتسلسل الأبجدي لأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية

برنامج الدراسات العليا
القيادة والإدارة التربوية



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

استبانة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة
التنظيمية والسلوك الإبداعي، من وجهة نظر المعلمين"

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها
بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.

يقصد بالشفافية الإدارية "أسلوب عمل مبني على أساس الوضوح، والنزاهة، والدقة، والحكمة،
والعقلانية، والصراحة، في كافة الأنشطة، والتعليمات الإدارية المختلفة، والمتعددة التي تقوم بها الإدارة
التربوية، من إشراف، وتقييم، وحل المشكلات، وتكوين العلاقات مع المجتمع المحلي، وربطها مع
المؤسسة التربوية؛ مما يسهم في تحقيق المصالح العليا للمؤسسة".

أعد الباحث استبانة، تتكون من قسمين: القسم الأول يتضمن المعلومات (الديموغرافية)، بينما تضمن
القسم الثاني ثلاثة محاور بمجموع (79) فقرة، بحيث يتكون المحور الأول من خمسة مجالات، بواقع
(42) فقرة، والمحور الثاني، يتكون من (19) فقرة، والمحور الثالث من (18) فقرة. واستخدم الباحث
مقياس (ليكرت) الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات،

معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، إذ أنّ الهدف من هذه الاستبانة، التّوصّل إلى نتائج، حول مستوى الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامّة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم. الباحث: زيد عيسى أبو سرحان

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أعلى من 10 سنوات

المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: معلومات حول مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

يرجى منك التّكّرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: شفافية الحصول على المعلومات					
1.	يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة.				
2.	يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون من تعليمات إدارية في الوقت المناسب.				
3.	يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للمعلمين والعاملين في العمل.				
4.	يولي مدير المدرسة اهتماماً لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.				
5.	يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات.				
6.	يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج أعمالهم باستمرار.				
7.	يعمل على نشر الإعلانات والقرارات بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات على الحائط				
8.	يحرص على سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين.				
المجال الثاني: شفافية الإجراءات الإدارية					

				9. يشارك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل.
				10. يوزع المهام على الجميع دون تمييز.
				11. يتعامل مع المعلمين وفق التسلسل الإداري.
				12. يمنح المعلمين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم آليات تنفيذ المهام.
				13. يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية.
				14. يعمل على زيادة توعية المعلمين بالمهام الموكلة إليهم بطرائق متنوعة.
				15. يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوى في المدرسة.
				16. يهتم بالعقاب خلال عملية المحاسبة.
				17. يهتم بالثواب خلال عملية المحاسبة.
المجال الثالث: اتخاذ القرار				
				18. يحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.
				19. يدقق في الشكاوى قبل اتخاذ القرار.
				20. يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية.
				21. يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم.
				22. يعمل على تزويد المعلمين بنماذج تقويم الأداء مسبقاً.
				23. يتسم بالمرونة في تنفيذ إجراءات العمل.

				24. يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم.
المجال الرابع: شفافية تقييم الأداء				
				25. يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي.
				26. يطلع المعلمين على آليات ومعايير التقييم.
				27. يطلع المعلمين على نتائج تقييم الأداء.
				28. يركز على مهارات المعلمين الأساسية التي تعزز من عملية تقييم أدائهم.
				29. يناقش المعلمين الأمور التي تحتاج إلى تطوير أدائهم.
				30. يوجه المعلمين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.
				31. يتيح مدير المدرسة مشاركة المعلمين في تحديد معايير تقييم الأداء.
				32. يشارك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها والمختصة بطبيعة القرار.
المجال الخامس: التشريعات واللوائح				
				33. يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها.

				34. يحرص على معالجة القضايا الطارئة وفق الأنظمة واللوائح.
				35. يلتزم بدقة التعليمات الموضحة للأنظمة والتعليمات.
				36. يقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.
				37. تتسم التشريعات واللوائح التي يقدمها المدير بالوضوح بالنسبة للمعلمين.
				38. يطبق الأنظمة بما يضمن الحفاظ على حقوق المعلمين.
				39. يستخدم نظام المساءلة بفاعلية.
				40. يوضح التعليمات والأنظمة والتشريعات للمعلمين في بداية عملهم في المدرسة.
				41. يوظف الأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية.
				42. يطبق الأنظمة والقوانين على جميع أركان العملية التعليمية دون محاباة.

المحور الثاني: معلومات حول الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1.	يسعى إلى مواكبة التطور العلمي للمساهمة في النمو المهني للمعلمين.				
2.	يسعى إلى توفير بيئة تنافس معززة.				

				3. يضع أهدافا يمكن تحقيقها.
				4. يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتزويدها للمعلمين.
				5. يتميز مدير المدرسة بالانضباط بأوقات أنشطة العام الدراسي.
				6. يشجع السلوك الإيجابي الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة.
				7. يلتزم بخطة الأنشطة السنوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.
				8. يضع اللوائح بشكل واضح يحدد من خلالها طبيعة السلوك التربوي المنشود.
				9. يشارك المعلمين في نظرتهم حول السلوك الإستراتيجي للمدرسة.
				10. يوجه مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل.
				11. يوظف الأعراف السائدة بين المعلمين في تفعيل إنجاز الأعمال بطرائق وأساليب حديثة.
				12. يستثمر مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع.
				13. يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل خلق التحدي أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.

				14. يوجه الأعراف السائدة في المدرسة في زيادة التعاون بين المعلمين.
				15. يستثمر الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الابتكار.
				16. يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.
				17. يحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.
				18. يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية.
				19. يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المعنوية.

المحور الثالث: معلومات حول السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة
1.	يشجع الأفكار الإبداعية في الميدان التربوي.				
2.	يعمل على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.				
3.	يقوم مدير المدرسة بتجربة أفكار جديدة لحل المشكلات.				
4.	يقوم بتجربة أساليب جديدة لحل المشكلات. المختلفة.				
5.	يسهم بمعلومات تعمل على تنمية التفكير الإبداعي.				

				6. يشرك مدير المدرسة فرقا" مكلفة متخصصة في حل المشاكل المعقدة.
				7. لدى مدير المدرسة القدرة في اتخاذ قرار خلال حالات الطوارئ.
				8. يتقبل الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلمون.
				9. يتجاوز الأفكار النمطية السائدة في الإدارة.
				10. يشارك المعلمين في عملية صنع القرار التربوي.
				11. يحرص على أن يكون التنافس مهنيا" بين المعلمين في المدرسة.
				12. يعرض المشكلات الطارئة كل على حدة بهدف حلها.
				13. يقوم بتقويض بعض الصلاحيات للمعلمين.
				14. يأخذ الأفكار الإبداعية على محمل الجد.
				15. ينمي الشعو بالمسؤولية تجاه إنتاج الأفكار الإبداعية.
				16. عدم التحيز لبعض المقترحات دون غيرها وإن لم تكن إبداعية.
				17. يسمح لذوي الخبرة والاختصاص من خارج المدرسة للمشاركة في رسم الخطط التربوية. المحددة.
				18. يقوم بإيجاد طرائق جديدة في استخدام الأدوات المتوفرة حاليا.

- انتهت الاستبانة -

ملحق رقم (5) تسهيل مهمة / جامعة القدس لوزارة التربية والتعليم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2024/4/30

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
وزارة التربية والتعليم

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب زيد عيسى حسين ابو سرحان ورقمه الجامعي (22112679) من برنامج دكتوراه القيادة

والادارة التربوية بإعداد دراسة، بعنوان :

"الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك

الابداعي لمعلمي مدارسهم من وجهة نظرهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم - للمديريات: القدس، رام الله،

بيت لحم، الخليل، نابلس، جنين

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement and Educational Evaluation.

وزارة التربية والتعليم العالي



الرقم: وت / 109 / 10 / 2024
التاريخ: 10 / 0 / 2024م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

نهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ة:

" زيد عيسى حسين أبو سرحان "

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي

للمعلمين من وجهة نظرهم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من معلمي/ات المدارس الحكومية في مديريات: القدس، رام الله، بيت لحم، نابلس، جنين، الخليل".
 - الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
 - يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
 - ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.
- مع الاحترام،

م. جهاد دريدي

/ رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات: " القدس، رام الله، بيت لحم، نابلس، جنين، الخليل" المحترمون.

الدكتور محمد شعيبات/المشرف على الدراسة. بريد الكتروني mshuibat@staff.alquds.edu

د. مطران س

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة / من مديرية القدس

AWQAF DEPARTMENT
DIRECTORATE OF EDUCATION
JERUSALEM



دائرة الأوقاف العامة
مديرية التربية والتعليم
القدس

Email: info@jdoc.edu.ps

P.O.Box. 19092

هاتفه 6270700 فاكس 6270727

الرقم: ت ق / 20 / 1 / 698

التاريخ: 29 / 2 / 2024 م

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين.

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية للباحث زيد عيسى حسين أبو سرحان

أهديكم أطيب التحيات ، وبخصوص الموضوع المذكور أعلاه، أرجو من حضرتكم تزويد معلمي/ات مدارسكم بالرابط أدناه من أجل تعنته ، والخاص بالباحث المذكورة من جامعة القدس، للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

' الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للمعلمين من وجهة نظرهم '

• رابط الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms/d/1Y6tZBg72yoGHGmx9rNKJL9GpYINIP-yINSmQ8ONelKY/edit?ts=6630aa15>

مع الاحترام ،،



- نسخة: مدير الدائرة الفنية.
- جهة الاختصاص: مدارس الأوقاف.

ملحق رقم (8) تسهيل مهمة / من مديرية جنين

State of Palestine
Ministry of Education
Directorate of Education/Jenin



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم/جنين

الرقم: 565/40/20/82

التاريخ: 2021/11/41 م

الموافق: 1445/11/ 11 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

الإشارة كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم وت/159/1/14 بتاريخ 2024/ 5 /8 م

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحية، وترجو منكم التكرم بتزويد معلمي/ات مدارسكم بالرابط أدناه من أجل تعبئته، والخاص بالباحث "زيد عيسى حسن أبو سرحان" من جامعة القدس، للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
" الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم "

رابط الاستبيان:

<https://2u.pw/2ns9WvB2>

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات على عينة من معلمي/مدراس المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

أ. سلام الطاهر

مدير عام التربية والتعليم



غ/ح/س.أ.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
152	خطاب الباحث للمحكمين	1
153	الاستبانة بصورتها الأولى	2
165	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	3
166	الاستبانة بصورتها النهائية	4
175	تسهيل مهمة ا جامعة القدس لوزارة التربية والتعليم	5
176	تسهيل مهمة / وزارة التربية والتعليم - للمديريات: القدس، رام الله، بيت لحم، الخليل، نابلس، جنين	6
177	تسهيل مهمة ا مديرية التربية والتعليم - القدس، للمدارس في محافظة القدس	7
177	تسهيل مهمة ا مديرية التربية والتعليم - جنين، للمدارس في محافظة جنين	8

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
74	احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة من خلال التقدير بنقطة	2.3
76	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	2.3
77	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	4.3
77	نتائج معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط السلوك الإبداعي التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	5.3
78	نتائج معامل الثبات لمحاو ومجالات الأداة	6.3
81	المقياس الوزني لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة	7.3
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين	1.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية الحصول على المعلومات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	2.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية الإجراءات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	3.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	4.4

88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية تقييم الأداء لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	5.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	6.4
91	نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس	7.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	8.4
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	9.4
95	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	10.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	11.4
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة	12.4
99	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية الثنائية، بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات العينة، لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة	13.4

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	14.4
103	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة الثقافة التنظيمية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس	15.4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	16.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	17.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	18.4
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	19.4
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	20.4
109	نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس	21.4
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	22.4

23.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	111
24.4	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	111
25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	112
26.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة السلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	112
27.4	نتائج اختبار بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين	113
28.4	نتائج اختبار بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين	115

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	إقرار
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ت	الملخص
خ	ABSTRACT
17-1	1. الفصل الأول: الإطار العام
1	1.1 المقدمة
7	2.1 مشكلة الدراسة
8	3.1 أسئلة الدراسة
10	4.1 فرضيات الدراسة
12	5.1 أهداف الدراسة
13	6.1 أهمية الدراسة
14	7.1 حدود الدراسة

15	8.1 مصطلحات الدراسة
69-19	2. الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
20	أولاً: "الأدب النظري"
20	المحور الأول: الشفافية الإدارية
20	1.2 مفهوم الشفافية الإدارية
22	2.2 أهمية الشفافية الإدارية
23	3.2 أبعاد الشفافية الإدارية ومجالاتها
25	4.2 متطلبات أساسية لتعزيز الشفافية
26	5.2 متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية
28	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
28	6.2 أهمية الثقافة التنظيمية
29	7.2 الثقافة المدرسية
29	8.2 خصائص الثقافة التنظيمية
31	9.2 أنواع الثقافة التنظيمية
31	10.2 وظائف الثقافة التنظيمية

32	11.2 عناصر الثقافة التنظيمية
33	12.2 نظريات تفسر الثقافة التنظيمية
35	13.2 أبعاد الثقافة التنظيمية
37	14.2 العوامل المؤثرة على الثقافة
38	المحور الثالث: السلوك الإبداعي
39	15.2 أهمية السلوك الإبداعي
40	16.2 مراحل السلوك الإبداعي
41	17.2 نظريات في السلوك الإبداعي
43	18.2 الأبعاد المكونة للسلوك الإبداعي
44	19.2 الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي في المؤسسات الفلسطينية
48	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
48	20.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالشفافية الإدارية
56	21.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية
61	22.2 الدراسات السابقة ذات الصلة بالسلوك الإبداعي

76	23.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
79-70	3. الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
70	1.3 منهجية الدراسة
70	2.3 مجتمع الدراسة
71	3.3 عينة الدراسة
71	1.3.3 وصف متغيرات أفراد العينة
72	4.3 أداة الدراسة
73	5.3 إيجاد قيم التقدير لمجتمع الدراسة
75	6.3 صدق الأداة
78	7.3 ثبات الأداة
79	8.3 متغيرات الدراسة
79	9.3 إجراءات الدراسة
80	10.3 المعالجات الإحصائية
115-82	4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة
132-116	5. الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

116	1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
121	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
121	2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
122	3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
123	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
124	4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
124	4.4.5 مناقشة الفرضية الرابعة
125	5.4.5 مناقشة الفرضية الخامسة
125	6.4.5 مناقشة الفرضية السادسة
126	5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس
127	6.5 مناقشة نتائج السؤال السادس
127	7.6.5 مناقشة نتائج الفرضية السابعة
128	8.6.5 مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
128	9.6.5 مناقشة نتائج الفرضية التاسعة
129	7.5 مناقشة نتائج السؤال السابع

129	10.7.5 مناقشة نتائج الفرضية العاشرة
130	8.5 مناقشة نتائج السؤال الحادية عشرة
131	9.5 توصيات الدراسة
150-133	6. قائمة المراجع
133	1.6 قائمة المراجع العربية
144	6.2 قائمة المراجع الأجنبية
178-151	7. الملاحق
179	فهرس الملاحق
183-180	فهرس الجداول
184	فهرس المحتويات