



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع
الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

باسم إبراهيم دخل الله الحجاجه

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين
1445هـ / 2024م

الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري
لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

إعداد

باسم إبراهيم دخل الله الحجاجنة

المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

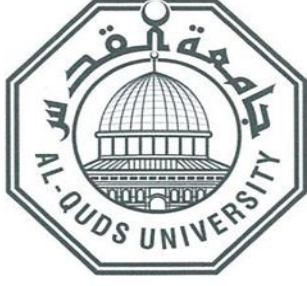
قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعتي القدس والخليل

القدس - فلسطين

1445هـ / 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة





الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالابداع الاداري لديهم والاستغراق
الوظيفي لدى معلميه

اسم الطالب: باسم ابراهيم دخل الله الحجاجه.

الرقم الجامعي: 22112842

المشرف: أ.د. راتب سلامة السعود.

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/07/04م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. راتب سلامة السعود
التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة
التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: أ.د. محمد عبد الفتاح شاهين
التوقيع: 
4. ممتحناً خارجياً: أ.د. محمد عبود الحراشنة
التوقيع: 

القدس-فلسطين

1445 هـ / 2024 م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان: " الرشافة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين".

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I, The undersigned, am submitting a Thesis titled:

"Strategic Agility of School Principals in Palestine and its Relationship with Their Administrative Creativity and Teachers' Job Absorption."

I recognize that this letter has been sent to Al-Quds University to obtain a doctoral degree in Educational Leadership and Management. This Thesis content reflects my efforts, except for what has been indicated wherever it is mentioned. I affirm that this Thesis, in its entirety or part, has not been previously submitted for any degree, academic recognition, or research at any other educational institution.

Students Name: Basem Ibrahim Dakhilallah
Al-Hajahja.

اسم الطالب: باسم إبراهيم دخل الله الحجاججة.

Signature:



التوقيع:



Date: 4/7/2024

التاريخ: 2024/7/4

الإهداء

إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي، والتي سهرت الليالي الطوال على راحتني، إلى هالة القمر التي تشع حولي وأسير بنوره، والدتي الغالية - أطل الله بقاءها - .
إلى من شرفني بحمل اسمه ... قدوتي ونبراسي الذي ينير دربي إلى من منحني قلبه وكان بجانبني دوماً، والذي الغالي - حفظه الله - .
إلى التي سكنت روحها روحي، وساندتني ووقفت إلى جانبي حتى إنجاز هذه الأطروحة، زوجتي ورفيقة دربي.
إلى من قاسموني الحياة بمرح ومحبة، إلى الذين تركوا في نفسي ذكريات جميلة، أشقائي وشقيقاتي - رزقهم الله السداد والتوفيق - .
إلى القلوب الطاهرة والرقيقة، والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي، أبنائي الأحبة - وفقهم الله ورعاهم - إلى أقاربي، وزملائي، وأصدقائي في العمل، ومعارفي الكرام.
إلى كل من علمني حرفاً ...
إلى كل من ساندني ولو بابتسامة ...
إلى فلسطين الحبيبة والشهداء الأبرار ... والأسرى البواسل ... والجرحى الميامين .

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

باسم إبراهيم الحجاججة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه من قبل ومن بعد، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه. وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لكل المخلصين الذين لم يدخروا جهداً في دعمي ومساندتي في إعداد أطروحتي هذه، وأخص بالذكر مشرفي ومرشدي وأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راتب السعود، على ما بذله من جهد في إشرافه على هذه الأطروحة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي، والذي منحني من جهده وفكره الكثير، فكان نعم المعلم والمرشد والداعم، وكان لرحابة صدره وأسلوبه المتميز أكبر الأثر في إتمام هذه الأطروحة، فله مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل: الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة، والأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح شاهين، لتفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة، وما أبدوه من ملاحظات لإثرائها وتسديدها، وكل الشكر لأساتذة جامعة القدس، وأساتذة الجامعات الأخرى المحكمين لأداة الدراسة، ولكل من قام بتسهيل مهمة تطبيقي لهذه الدراسة في المدارس الفلسطينية الحكومية، والمعلمين فيها، فلهم مني جميل العرفان. والشكر والتقدير لكل من كان عوناً لي في إنجاز هذه الأطروحة، وأسأل الله العلي العظيم لهم جميعاً التوفيق والفلاح.

وأخيراً أرجو الله - العلي القدير - أن أكون قد وفقت في تحقيق الهدف المنشود من هذه الأطروحة خدمة للعلم وأهله.

الباحث

باسم إبراهيم الحجاججة

الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين

إعداد

باسم إبراهيم دخل الله الحاجحة

المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في فلسطين والتي تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة من أربعة أجزاء، بلغ عدد فقراتها (61) فقرة، والتي تم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للرشاقة الاستراتيجية كانت مرتفعة، كما أن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كان مرتفعاً، إضافة إلى أن الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، ووجود علاقة إيجابية طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، وممارسة الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (.90) تقريباً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ودرجة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط (.56) تقريباً. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث ضرورة تعزيز مقدرة مديري المدارس في فلسطين على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية، وخاصة في مجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، الاستغراق الوظيفي، مدارس فلسطين.

Strategic Agility of School Principals in Palestine and its Relationship with Their Administrative Creativity and Teachers' Job Absorption

Prepared by:

Basem Ibrahim Dakhlallah Al-Hajahja

Supervisor Prof. Rateb Salameh AL-Soud

Abstract

The study aimed to determine the level of strategic agility among school principals in Palestine, its relationship with their administrative creativity, and the job absorption of teachers working with them. The study sample consisted of (400) teachers from schools in Palestine, selected randomly. A four-part tool was developed to achieve the study's objectives, composed of (61) items whose reliability and validity were confirmed. The results showed that the practice level of school principals in Palestine in strategic agility was high, as was their administrative creativity. Additionally, the job absorption of teachers was also high. The results indicated no differences in strategic agility among school principals in Palestine related to gender, educational qualification, experience, and school level. There was a significantly high positive correlation between the practice of strategic agility among school principals in Palestine and the practice of administrative creativity, with a correlation coefficient of (approximately 0.90). There was also a moderately significant positive correlation between the practice of strategic agility among school principals in Palestine and the job absorptions of teachers, with a correlation coefficient of (approximately 0.56). Based on these results, the researcher recommended enhancing the ability of school principals in Palestine to practice creative leadership skills through training programs concentrating on essential skills and technological competencies.

Keywords: Strategic Agility, Administrative Creativity, Job absorption, Schools in Palestine.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

لم يعد من شك أن التربية والتعليم هما أداة تقدم المجتمعات، وأساس نهضة الدول. ولا يمكن للنظام التربوي أن يحقق هذه الأهداف إلا إذا ارتكز على إدارة تربوية فاعلة. والإدارة التربوية، هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية، من خلال توفير الموارد البشرية والمادية، وتوجيه الاستفادة، وضمان تفاعلها الإيجابي، فيما بينها من جهة، وبينها وبين باقي المتعاملين مع المؤسسات التربوية من جهة أخرى.

وإذا كانت الإدارة التربوية العليا معنية بإدارة العملية التربوية على مستوى الدولة (الإدارة العليا- مستوى الوزارة)، وإذا كانت الإدارة التعليمية الوسطى معنية بإدارة العملية التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم (الإدارة الوسطى)، فإن الإدارة المدرسية هي المعنية بإدارة العملية التعليمية التعلمية على مستوى المدرسة (الإدارة التنفيذية). وعليه، فالإدارة المدرسية هي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسات التربوية، سواء تلك التي ترسمها وزارة التربية والتعليم في الإطار الوطني (على مستوى الدولة)، أم تلك التي ترسمها مديرية التربية والتعليم في الإطار المحلي (على مستوى المديرية)، أم تلك التي ترسمها الإدارة المدرسية ذاتها للمدرسة ذاتها (على مستوى المدرسة).

ويشير السعود (1994) إلى أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن إدارتها، وأن دوره لم يعد مجرد المحافظة على النظام والروتين اليومي، بل تعدى ذلك ليتمثل في قيادة التطوير والتغيير المدرسي الشامل والمستمر، لمواجهة حاجات المجتمع، ومتغيرات العصر، وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلى مدير المدرسة بصفته قائداً فاعلاً، يتعين عليه أن يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة، ويشرك معلميه في عملية صنع القرارات المدرسية، فضلاً عن مساعدتهم في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يقود إلى زيادة الإنتاجية المدرسية، على مستوى معلميهم والطلبة والمدرسة ذاتها.

والإدارة التربوية، هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية، بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف. وتشتمل الإدارة على خمس وظائف رئيسية، هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة (الرواشدة، 2016). بينما يرى الصيرفي (2013) أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة أو المؤسسة على أكمل وجه.

وقد أشار أبو حميد (2020) إلى الإدارة على أنها علم وفن تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين. والإدارة التربوية هي نظام فرعي من الإدارة العامة للدولة والمجتمع، وهي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم، وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن.

وتظهر أهمية الإدارة المدرسية من خلال النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها. فتدرس كل ما يؤثر على الطلبة من ضعف في الدراسة، أو غياب، أو صعوبات، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام. ويرى الخطيب (2006) أن أهمية الإدارة المدرسية تبرز من خلال استقبالها لقرارات التربية والتعليم ومن ثم تطبيقها داخل المدرسة. كما أن الإدارة المدرسية تعمل على التنبؤ بأهم التغيرات التي سوف تحدث في المستقبل، ووضع بعض الخطط لمواجهتها، فعدم اهتمام الإدارة بالتخطيط المستقبلي سوف يفقد المدرسة مكانتها سريعا. هذا بالإضافة الى الحرص على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين في المدرسة، حتى يتم نقلها إلى الطلبة، ومن ثم يحدث الوصول إلى الاتزان بين جميع أطراف العملية التعليمية. وحتى تكون إدارة المدير فاعلة في إدارة مؤسسته، لا بد له من امتلاك مهارات قيادية مختلفة، وبخاصة مهارة القيادة الاستراتيجية، لكي يتمكن من قيادة مدرسته، وإحداث التغيير المطلوب فيها، خصوصا في ظل ما يواجهه المديرون يوميا من مشكلات عدة تتطلب مهارات قيادية معينة، في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة تختلف باختلاف تلك المشكلات، من حيث بساطتها وتعقيدها، ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمدرسة معا.

والرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility، من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وتعدُّ ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة؛ وذلك حتى تمتلك رؤية واضحة، وتحرص على أن تمتلك الإدارة المقدره على قيادة التغيرات المفاجئة التي تشهدها البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرص المتاحة، من خلال توليد البدائل المناسبة، وتطوير المهارات، وإعادة تنظيم الموارد، واتخاذ الإجراءات الحازمة، وإزالة العوائق التي تعوق التغيير، وتؤهّلها للبحث عن طرق مبتكرة للتعامل مع الصراعات في أي ظرف من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها (الديب، 2019). ويرى عبد العال (2019) أن الرشاقة الاستراتيجية تبرز من خلال مقدره الإدارة على الاستجابة السريعة

للمتغيرات البيئية المحيطة والمفاجئة في مجال العمل، وذلك من خلال التمتع بالمرونة على التعديل وتغيير الأهداف والقرارات، والقدرة على الالتزام وتحمل المسؤولية.

وعليه، فقد أصبح من الضروري لكل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة صنفها الصباغ (2015) بإدارية، وتنفيذية، وفنية، واستشارية، ومجتمعية. ويتطلب كل منها عددا من المهارات التي قد تختلف درجة توافرها من مدير لآخر، وهي مهارات اتسعت وتنوعت لتشمل مجالات متعددة، ومن هذه المهارات مهارة الرشاقة الاستراتيجية. علما بأن توافرها ضرورة لكل قائد تربوي، لكي يتمكن من قيادة المدرسة التي يديرها، وإحداث التغيير المطلوب فيها، خصوصا في ظل ما يواجهه مديرو المدارس يوميا من مشكلات عدة تتطلب مهارات قيادية معينة، في التعامل معها، وقدرات تحليلية متعددة تختلف باختلاف تلك المشكلات من حيث بساطتها وتعقدها، ومن حيث تأثيرها على أداء المدير والمدرسة معا.

وقد أشار الأنباري (2015) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تشكل السمة المميزة للمؤسسات المعاصرة، حيث قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بوصفها عاملا مؤثرا في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها، بسرعة ودقة، وتمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها. بينما ترى الزيدة (2018) أن الرشاقة الاستراتيجية تعني قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة، إذ ظهرت استراتيجية الرشاقة الاستراتيجية بوصفها توجهها منتظماً نحو التغيير، عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المؤسسة لتعظيم حالات النجاح. أما أبو جبارة (2020) فيرى أن الرشاقة الاستراتيجية هي مقدرة المؤسسة على التعبئة والاستفادة من الفرص بأسرع ما يمكن وبكفاءة من أجل الوفاء باحتياجات العاملين، والبحث عن طرق مبتكرة للتعامل مع الصراعات في أي ظرف من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها.

بينما يرى السلمي (2022) أن أهمية الرشاقة الاستراتيجية تبرز من كونها تمثل مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية، لأنها تمكن المؤسسة من التحكم والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وتؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وتهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها. وهذا ما يسعى ويهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة. ويتضح أن التميز التنظيمي في صورة من التفرد والريادة والتفوق المؤسسي؛ يضمن دقة عالية في التخطيط والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، والتسويقية، والمالية وغيرها؛ مما يسهم في وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة.

وأشار أويديجو (Oyedijo, 2012) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات المستفيدين ورغباتهم، عن طريق تقديم نتائج متميز، وبأسرع وقت ممكن. أما دز وكوسونين (Doz & Kosonen, 2008) فيرون بأن الرشاقة الاستراتيجية تعطي المؤسسة صفة

الغبنة، والمرونة، والانفتاح على الأحداث الجديدة، وتكون على استعداد تام لإعادة تقديم الخيارات بما يتوافق مع التطورات الجديدة. بينما يذكر لونج (Long, 2000) أن مفتاح نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال هو اعتماد الرشاقة الاستراتيجية، والتي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم في أوقات التغيير المفاجئة، للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة، كما أنها تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بدقة وسرعة. أما أجهها (Ojha, 2008) بأن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من البقاء، والازدهار، والمنافسة، في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وغير المتنبأ به، عن طريق ردة الفعل السريعة، والفاعلة تجاه هذا التغير.

ومن هنا فإن الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس تسهم مساهمة كبيرة في رفع عدد من المهارات: كالفاعلية التنظيمية، والميزة التنافسية، والريادة الاستراتيجية، والبراعة التنظيمية، وتعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية، وكذلك الإبداع الإداري لمديري المدارس، والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم.

والإبداع الإداري Administrative Creativity هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات العمل وأساليبه، ومراجعتها من وقت إلى آخر، لضمان جودة العمل. كما أنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن (علي، 2011). ويرى الفاعوري (2005) أن أهمية الإبداع الإداري تبرز من خلال المرحلة الصعبة التي تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً، وحاجة هذه المؤسسات إلى زيادة مقدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل. كما أن الإبداع الإداري يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، كما أن الإبداع الإداري يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة، كما أن الإبداع الإداري يساعد في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.

وفي الآونة الأخيرة برز الاهتمام بزيادة المقدرة على الإبداع، حيث عدّ الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة، والمتميّزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها، وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى. والإبداع نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل، واستخدامه لطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع المتجدّدة. وقد عرفه (البرجاوي، 2015) أنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله، والاستفادة منه. أما الإبداع الإداري فقد عبّر عنه (جروان، 2009) بأنه مزيج من المقدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية

لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة إلى خبرات الفرد السابقة، أم خبرات المؤسسة، أم المجتمع، أم العالم.

ومتلما كان لمهارة الرشاقة الإستراتيجية لدى مديري المدارس من آثار إيجابية على الإبداع الإداري، كان لها ذات الآثار على الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. حيث يعد الاستغراق الوظيفي Job Absorption من المصطلحات الحديثة نسبيا بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقدمه بشكل أكثر وضوحا في الستينات من القرن الحالي. ويشير زناتي (1997) إلى أن الاستغراق الوظيفي يعد أحد أهم الأبعاد الرئيسة اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات التعليمية، وذلك على اعتبار أنه يعد مؤشرا فعلا يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل الأداء والغياب، والرضا، ودوران العمل. كما يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات التي اهتم بها الباحثون، باعتباره أحد القضايا الرئيسة اللازمة لفهم ومعرفة سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال، بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى. فالاستغراق الوظيفي يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتما بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبون لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من الأفراد الذين لا يحبون أعمالهم (المغربي، 2014).

ويعد الاستغراق الوظيفي هدفا مهما من أهداف إدارة الموارد البشرية، والذي يتطلب من الإدارة العليا النظر إلى هذه الموارد على أنها المفتاح الأساسي لتحقيق الفاعلية التدريسية، ويتطلب تحقيق أهدافها النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها متطلب تنافسي مهم يستدعي عملا شاقا ومخططا، ويحتاج إلى عملية تقييم مستمر، حيث أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تضيف العديد من المساهمات المهمة، منها: المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة درجة رضا معلمهم، والمساهمة في تحقيق ذاتهم، وزيادة الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم المتاحة (الزبيدي، 2017). كما أن الاستغراق الوظيفي للعاملين يمكنهم من المقرة على التطوير والابتكار، ويسهم في توسيع إمكانيات المجتمع الإنتاجية، فهو أساس العملية الإنتاجية والإدارية، وعلى ذلك يعتمد نجاح وتقدم المؤسسات على مستوى تحقق فاعليتها (أبو شنب، 2016).

إن معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعد أحد أهم الأبعاد اللازمة لفهم سلوكهم داخل المدرسة، لأنه يشمل سلوكيات الأداء والغياب والرضا، ويعد العنصر الرئيس لزيادة دافعية المعلم. وهو المفتاح الرئيس للتحسن في الأداء وتحقيق الرضا الشخصي داخل المدرسة، وأساس السلوك الموجه نحو الهدف (عبد العليم، 2012). وتبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يجعل الفرد أكثر التزاما نحو عمله ومدرسته، كما ويعمل على تحفيز المعلمين وتوجيههم، وتحجيم نسبة الغياب والتأخير، وزيادة العمل التطوعي. ويساعد الاستغراق الوظيفي على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وربطها مع أهداف المؤسسة (الشنطي، 2015).

ومن هنا يتبين أن الاستغراق الوظيفي له آثار إيجابية كبيرة على المستوى الشخصي؛ إذ أن له دورا كبيرا في تحقيق العامل لذاته، وشعوره بالسعادة في إنجاز عمله. أما على المستوى التنظيمي؛ فيظهر في تحسن أداء المؤسسات، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تتمسك المؤسسة بالعاملين المستغرقين، مما يحقق لهم الاستقرار والأمان الوظيفي (Sakovska, 2012).

ويشير إسماعيل وحسين (2015) إلى أن القائد الإداري للمدرسة يؤثر على كافة العاملين من خلال خبرته الداعمة، وسلوكه الجيد والتواصل المباشر معهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز شعورهم بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وزرع حب المشاركة الفاعلة ودعم العمل الجماعي، ويقوم أيضًا بمشاركة العاملين مناسباتهم الاجتماعية، مما يدعم العلاقات بينه وبين العاملين، ويقوي أواصر الحب والاحترام، ويعزز قيمة الانتماء للمدرسة، ويبني روابط قوية بعملهم من الصعب كسرها.

ونظرا للدور الكبير والمهام المختلفة والمسؤوليات العديدة لمدير المدرسة، رأى الباحث ضرورة دراسة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، وذلك في ظل حاجة المدارس للارتقاء بأداء مدير المدرسة لما له من دور فاعل ومؤثر على جميع مكونات بيئة العمل، والذي سينعكس على مخرجات عملية التعليم. ومن هنا يبدو واضحا بأن تناول الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع، ومعاينته للحياة الوظيفية كونه عمل مديرا لإحدى المدارس الثانوية، حيث تولدت لدى الباحث الحاجة لمعرفة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والإبداع الإداري لديهم، والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، وسعيا للنهوض بمستوى جودة العمل، ووصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات من قبل المديرين ومعلمهم، والذي ينعكس إيجاباً على الطالب والأسرة والمجتمع.

وغني عن القول أن البيئة المدرسية في فلسطين بيئة متغيرة وغير مستقرة، مما يتطلب من مديري المدارس أن يمتلكوا مهارات الرشاقة الاستراتيجية، وهو ما لم تحسم مستواه أي دراسة سابقة في حدود معرفة الباحث. وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، وبالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتعرف مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين العاملين معهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني الإدارات المدرسية في فلسطين من التدني في مستوى مهارة الرقابة الاستراتيجية، مما ينعكس سلباً على إبداعهم الإداري، وعلى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، ربما لتعدد الأدوار المنوطة بمديري المدارس، وتعدد مهامهم، مما ينعكس سلباً على ممارساتهم داخل المدرسة (المري والبشاشة، 2019). ومن خلال عمل الباحث مديراً لإحدى المدارس في فلسطين لمدة زادت على خمس سنوات، ومن خلال عمله الحالي مشرفاً في قسم الإدارات المدرسية والذي يتوجب عليه زيارة المدارس، ومتابعة الجوانب الإدارية والفنية لمديري المدارس وتقديم الدعم الفني وكل ما يلزم في الجوانب الفنية والإدارية من أجل تطوير أدائهم وتحسين قدراتهم، لاحظ ضعفاً في بعض مهارات مديري المدارس، ومنها مهارة الرقابة الاستراتيجية، مما سوغ له إجراء هذه الدراسة.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وما علاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الستة الآتية:

- 1- ما درجة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟
- 3- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة

- هدفت هذه الدراسة تعرف درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، من خلال:
- 1- تحديد درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين.
 - 2- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).
 - 3- التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين.
 - 4- تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين.
 - 5- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين المتوسطات الحسابية للتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟
 - 6- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

أهمية الدراسة

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في جانبين: النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو "الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين"، ويؤمل من هذه الدراسة:

- أن تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساهم في تطوير الأداء القيادي وتحسين واقع الأداء لدى المعلمين.
- من المؤمل أن تفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود، وإضافة معرفة جديدة للفكر الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً.
- ربطها بين متغيرين رئيسيين في مجال القيادة، وهما الرشاقة الاستراتيجية لدى المديرين، والإبداع الإداري لديهم، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وهذا بدوره يركز على

الأداء القيادي وتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

- إثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والرشاقة الاستراتيجية لدى المديرين بشكل خاص.

- الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة:

- وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدهم بالأساليب القيادية الحديثة والتي تهدف إلى تحقيق بيئات عمل إيجابية ومتعاونة.

- مديري التربية والتعليم في فلسطين ورؤساء الأقسام فيها، والطواقم التربوية (المديرين والمعلمين).

- الباحثين المهتمين في هذا المجال، ومراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات التي يعرفها الباحث مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو

الآتي:

- الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

المقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (لعرايحي وبوغازي، 2020: 310).

وعرفها بجل ودافدن (Buchel & Davidson, 2019: 33) بأنها " عملية تكيف التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، استجابة للظروف البيئية المتغيرة، بهدف الحفاظ على القدرة التنافسية".

- ويعرفها الباحث إجراءياً بأنها: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة للتكيف مع الظروف البيئية المتقلبة، واستثمار الفرص من خلال تعزيز نظام استراتيجي متكامل يتمثل في وضوح الرؤية والأهداف، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، والشراكة في المسؤولية، واتخاذ الاجراءات، والتنظيم، وتنفيذ الأعمال، والتخطيط الاستراتيجي، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك، والمحددة بالمجالات الآتية: (وضوح الرؤية، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات).

- الإبداع الإداري Administrative Creativity

نظام يتضمن مجموعة الأفكار والإجراءات والممارسات والقواعد والأدوار المبتكرة، بالإضافة إلى البناء التنظيمي والنشاطات الإبداعية التي يقوم بها كل من المديرين والعاملين، والتي تهدف إلى تحسين العلاقات والتفاعل فيما بينهم، وإيجاد أساليب وطرق فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (الفاعوري، 2005: 32).

وعرفه كنج وكلجر (King & Kilgier, 2000: 486) بأنه " سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في مجال طرح مبادرات جديدة، أو استخدام أساليب جديدة، أو إدخال تطورات جديدة عليها".

- **ويعرف الباحث الإبداع الإداري اجرائياً بأنه:** مقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، ويتميز بمقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، ومقدرة على تكوين ترابطات يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمؤسسات، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك، والمحددة بالمجالات الآتية: (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة، والمرونة)

- الاستغراق الوظيفي Job Absorption

تعرفه أبو سيف (2018: 13) على أنه "اتصال عقلي ووجداني بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، مما يؤثر على إدراكاته تجاه الدور الذي يقوم به، ومن ثم يوجه كل طاقاته نحو الانهماك في مهام العمل بقدر من الحيوية والتفاني".

وعرفه جوشي وسودهي (Joshi & Sodhi, 2011: 21) بأنه "الرابط العاطفي بين الموظف، والمؤسسة التي يعمل فيها".

- **ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** مدى ارتباط العامل بعمله والذي يجعله يندمج مع وظيفته إلى درجة كبيرة بكل حماس وتفان، ويقوم بأداء المهمات الموكلة إليه لدرجة الانغماس بما ينعكس عليه بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المدرسة بصورة متقنة وفاعلة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لذلك، والمحددة بالمجالات الآتية: (الاستغراق العاطفي، والاستغراق السلوكي، والاستغراق المعرفي، والانضباط).

- حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظات فلسطين الشمالية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2023 / 2024م.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يعرض الباحث في هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة، ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تناول الباحث في هذا الجزء عرض الأدب النظري المرتبط بهذه الدراسة وفق المحاور الأربعة الآتية: الرشاقة الاستراتيجية، والإبداع الإداري، والاستغراق الوظيفي، والنظام التعليمي في فلسطين، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility

إن التحديات، والصعوبات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي، نتيجة التسارع المخيف في كافة مناحي الحياة، وكذلك ظروف عدم التأكد للعديد من المتغيرات الخارجية، والداخلية في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي بدأت تعصف بالمؤسسات، وتهدد بقائها واستمراريتها (نجم، 2019). كما أن التغيير يعتبر أحد السمات المميزة للمؤسسات في العصر الحديث، فمن الصعب وجود مؤسسة غير مقيدة بإجراء تعديلات على أساليبها الإدارية (عبد العال، 2019). لذا يتوجب على هذه المؤسسات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، التي تمكنها من مواجهة هذه التغيرات السريعة في بيئة العمل المتقلبة، كي تحافظ على التميز، وتشكل الرشاقة الاستراتيجية عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المؤسسات لأعمالها بسرعة ودقة، حتى تتمكن من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها (Ojha, 2008).

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعرفها الأنباري (2015) بأنها: الاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال، واستثمار تلك التغيرات؛ لتمكنها من التكيف وإعادة تشكيلها بطريقة سريعة. ويرى عمرو (2016) بأن الرشاقة الاستراتيجية تعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، والمخاطر الإدارية والمالية التي تواجهها المؤسسات بهدف زيادة مقدرتها التنافسية، وتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم. بينما عرّفها الشنطي (2019) بأنها: العملية الخاصة بتكييف التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة.

أما نجم (2019) فقد عرفها بأنها طريقة لإدارة التغيرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر التنظيمية وبالتالي تحسين الأداء التنافسي. بينما عرف لعراجي وبوغازي (2020) الرشاقة الاستراتيجية على أنها "المقدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر".

ويذكر العجمي (2021) بأن الرشاقة الاستراتيجية هي مدخل إداري شامل يمكّن المؤسسة من البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المضطربة، من خلال تجديد نفسها بصفة مستمرة، وذلك عن طريق الاكتشاف المبكر للتغيرات في بيئة الأعمال بما تحمله من فرص وتهديدات، ثم الاستجابة السريعة لها من خلال مقدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات موحدة وسريعة، تتعلق بإعادة تشكيل وتجميع الاستراتيجيات والموارد والنظم والعمليات، سواء كان ذلك في شكل استجابة استباقية لاستثمار الفرص أم استجابة رد الفعل لمواجهة التهديدات المفاجئة والمتوالية في بيئة المؤسسة. يلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأنها أجمعت على أن الرشاقة الاستراتيجية هي مقدرة المؤسسة على إحداث رد فعل سريع وفعال، يستجيب لظروف الواقع المتغير المفاجئة، عبر تطويع عملياتها ومواردها بطريقة تسمح لها بمواجهة المخاطر المحتملة أو الاستفادة من الفرص المتاحة.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

أكدت الدراسات السابقة كدراسة عمرو (2016)، ودراسة الشنطي والجيار (2020) على الحاجة إلى تبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحد العناصر الأساسية التي تعول عليها المؤسسات للوصول إلى أقصى درجات التميز والفاعلية في الأداء في ظل التحديات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تعزيز مقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة. كما أن تصاعد حدة التهديدات الداخلية والخارجية يتطلب نوعاً من الرشاقة في الممارسات الإدارية لقيادة المؤسسة في ظل ظروف غير مستقرة، وفي أوضاع تنافسية فرضت الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز مهارة المؤسسة في التخطيط والمقدرة على التنافس، وذلك يوجب على المؤسسات اليقظة الدائمة لاستثمار الأفضل من الفرص، والكثير من المؤسسات ينتهي عملها؛ لأنها تستمر في عمل الأعمال المعتادة دون اللجوء إلى الابتكار، وهو من أهداف الرشاقة الاستراتيجية. وتتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية بحسب الشنطي والجيار (2020) في الآتي:

1- تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية، لأنها تمكن المؤسسة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

2- تمكن الاستفادة من السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية، لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.

3- تؤكد على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.

4- تمكن المؤسسة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق.

يتضح مما سبق أهمية الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها من الأدوات الإدارية الحديثة الفاعلة التي تمكن المؤسسة من استمرارية النجاح والتفوق على المنافسين في بيئة الأعمال التي تتميز

بسرعة التغيير. كما يؤكد الباحث على أهمية تبني قطاع التعليم في المدارس الفلسطينية للرشاقة الاستراتيجية في ظل الظروف الاستثنائية التي تعيشها فلسطين جراء الاحتلال من حصار وتدمير وقتل، والتزايد المستمر في عدد المدارس، مما يمكنها من اغتنام الفرص والتغلب على التهديدات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي الحصول على مكانة جيدة بين المنافسين.

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في: وضوح الرؤية، والمقدرات الأساسية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات، وسرعة الاستجابة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية. وفيما يأتي توضيح لكل منها:

1- وضوح الرؤية: الرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما

تواجه المؤسسة تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استثمار الفرص المرتبطة بها (Abu Radi, 2013). وهي أيضا الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بنائه، اعتمادا على ما تمتلكه من مقدره على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016). وتكمن أهمية الرؤية في مساعدتها على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إنَّ الرؤية تبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، كما أنَّها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعين، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات.

ويرى الباحث أن وضوح الرؤية يجسد الطموح المستقبلي للمؤسسة، ويجعلها تستند على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ويساعد المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتوجيه السلوك في أعمالها.

2- المقدرات الأساسية (الجوهرية): ويقصد بها المهارات الخاصة بالمؤسسة والسمات المعرفية

الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة. كما يقصد بها الأدوات الضرورية في تحسين مقدره المؤسسات والهيئات، وتعزيز مهارات الرشاقة الاستراتيجية من خلال تحسين مقدرتها على استثمار الإمكانيات البشرية والتكنولوجية في مواجهة التغيرات المختلفة، والعمل في بيئات غير مستقرة وغير ثابتة بمرونة وكفاءة عالية (إسماعيل، 2018). ويرى الشريف (2018) أنه إذا لم تتمكن المؤسسة من استثمار مقدراتها الأساسية فإنها لن تستطيع متابعة الفرص المتاحة أمامها، وسيكون لديها سوء استثمار لهذه الفرص. وتعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد مقدره المؤسسة على اكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها. وكذلك استثمار الفرص المتاحة. وأشارت فاضل (2016) إلى أن المقدرات الأساسية (الجوهرية) تعد من الأمور المهمة عندما ترغب المؤسسة في مواكبة التغيرات

المتسارعة في عالمنا المعاصر. ومن أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمدرسة، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص مقدراتها الاستراتيجية. بينما يذكر (Ahmad, et al, 2020) بأن المقدرات الجوهرية هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة التعليمية، الذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى التجديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وتعبير أدق مقدر المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة. بينما يرى نجم (2019) بأن المقدرات الجوهرية تتكون من مصدرين أساسيين هما: التعليم التنظيمي، ويقصد به اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة، ورأس المال البشري، ويقصد بها تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها المعلمون والعاملون، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز. ويرى الباحث أن توافر هذه الخصائص للمقدرات الجوهرية تمكن المؤسسة من تحقيق الاستباقية في استثمار الفرص المتاحة، والتميز عن منافسيها، وتنبؤ مكانة مرموقة لها في بيئة الأعمال. خاصة وأن هذه الخصائص غير قابلة للتقليد والتحويل، ولا يوجد لها بديل لدى المؤسسات الأخرى المنافسة.

3- المسؤولية المشتركة: تأتي المسؤولية المشتركة من خلال العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، والاعتماد المتبادل، وأسلوب القيادة، والمقدرة، وإمكانيات المؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تتخذ إجراءات حين تبرز الفرص أمامها. وبشكل آخر فهذا البعد يعكس سرعة الاستجابة للفرص من قبل المؤسسة (الزيدة، 2018). أما أبو جبارة (2020) فيرى أن المسؤولية المشتركة تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة، لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجمعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وتتحدد درجة تشارك المسؤولية من خلال الثقة بالمرؤوسين ومقدراتهم، والتداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه. وقد أشار أحمد وآخرون (Ahmad, et al, 2020) إلى أن المسؤولية المشتركة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تعطي درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين ومقدراتهم، ونظام الحوافز وتقييم الأداء في المؤسسة يعمل على تحفيز المشاركة بين العاملين، والتفاعل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين، وبالتالي تحسين أساليب الإنتاج.

ويرى الباحث أن المسؤولية المشتركة في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات كي تحافظ على استمراريته وبقائها، كونها تعتمد على مشاركة العاملين وأصحاب المصالح في النتائج النهائية للأعمال، التي بدورها تساعد على إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة، وتنمية العلاقة مع أصحاب المصالح، وتوفير ما يتلاءم مع احتياجاتهم من خدمات.

4- اتخاذ الإجراءات: هي مقدرة المؤسسة على استخدام المقدرات الخاصة بها استراتيجيا للحصول على أفضل النتائج والمخرجات (المري والبشاشة، 2020)، فيما يرى حجاج ولشهب (Hajjaj & Lechheb, 2020) بأنها تمثل مقدرة المؤسسة على استخدام القدرات الخاصة بها بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال.

ويرى الباحث أن اعتماد المؤسسات على استثمار مقدراتها الجوهرية ومقدرات ذوي المصالح الذين تتعامل معهم، ومناقشة عمليتي تخطيط الإجراءات وتنفيذها معهم للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها يضمن للمؤسسة الاستخدام الأمثل لمواردها، وتطوير خدماتها بما يتناسب مع احتياجات ذوي المصالح، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، كما أن اعتماد المدارس الفلسطينية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية يمكنها من اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات التي تتيجها الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، من خلال تكييف استراتيجياتها معها، مما يساعدها على إنتاج خدمات أو برامج أكاديمية جديدة ونوعية ضمن ما يحتاجه المجتمع وذوو المصالح، مما يضمن لها تفوقها على منافسيها، والحفاظ على طلبتها واستقطاب طلبة جدد، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

5- سرعة الاستجابة: وهي تعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوريا عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم نتائج جيدة. ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة، وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل الواجبات والمهام المنوطة بهم. لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات (رضوان، 2014).

6- تحديد الأهداف الاستراتيجية

يضيف عبد العال (2019) بعدا آخر وهو تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي تمثل التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل لتحقيق التميز أو الريادة في مجال معين، كما تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد شك في أن كل مؤسسة من المؤسسات مهما

كانت حجمها ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية تمتلك عددا من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وغالبا ما تتبثق هذه الأهداف من رؤية المؤسسة ورسالتها. ويذكر الموسوي (2018) أن للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وهي على النحو الآتي:

أ- تحدد بوضوح مسارات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ب- ترسم المستقبل المرغوب للمؤسسة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.

ت- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تمثل دليلا ومعيارا للإدارة العليا عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ث- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء.

ج- تساعد على تحفيز العاملين وشحنهم نحو إنجاز الأعمال.

ح- تساعد قادة المؤسسات في توضيح احتياجاتها لأصحاب المصالح الذين يمتلكون السيطرة. ويرى الباحث أنه ينبغي على المؤسسات صياغة أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها، وضمن إمكانياتها المتاحة، وأن تتسم بالمرونة ومقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. حتى تتمكن المؤسسة من استثمار الفرص التي تتيحها بيئة الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

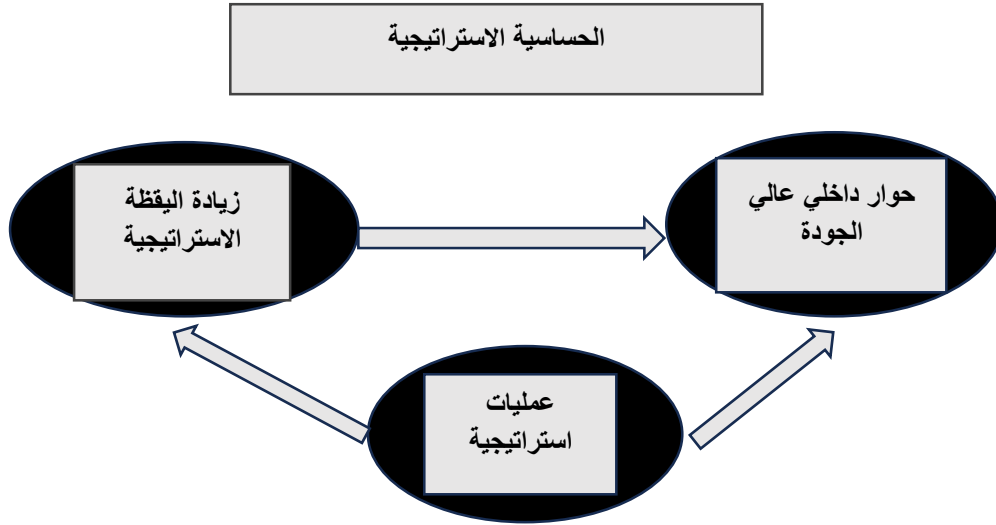
مقدرات الرشاقة الاستراتيجية

أشار أبو جبارة (2020) بأن هناك ثلاث مقدرات أساسية تحتاجها المؤسسات من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو، وهي: الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد والمقدرة الداخلية على تنظيم الأعمال، وفيما يأتي توضيح لها:

1- الحساسية الاستراتيجية: وتعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات، وتم تفسير الحساسية الاستراتيجية بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية، ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية، وبالتالي بناء رشاقته الاستراتيجية، والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف، وهذه المرتكزات هي:

- **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- **التأكيد على اليقظة الاستراتيجية:** وتشمل ثلاثة عناصر رئيسية وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.

- الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. والشكل (1) يوضح ذلك:



الشكل (1) الترابط بين قدرات الحساسية الاستراتيجية

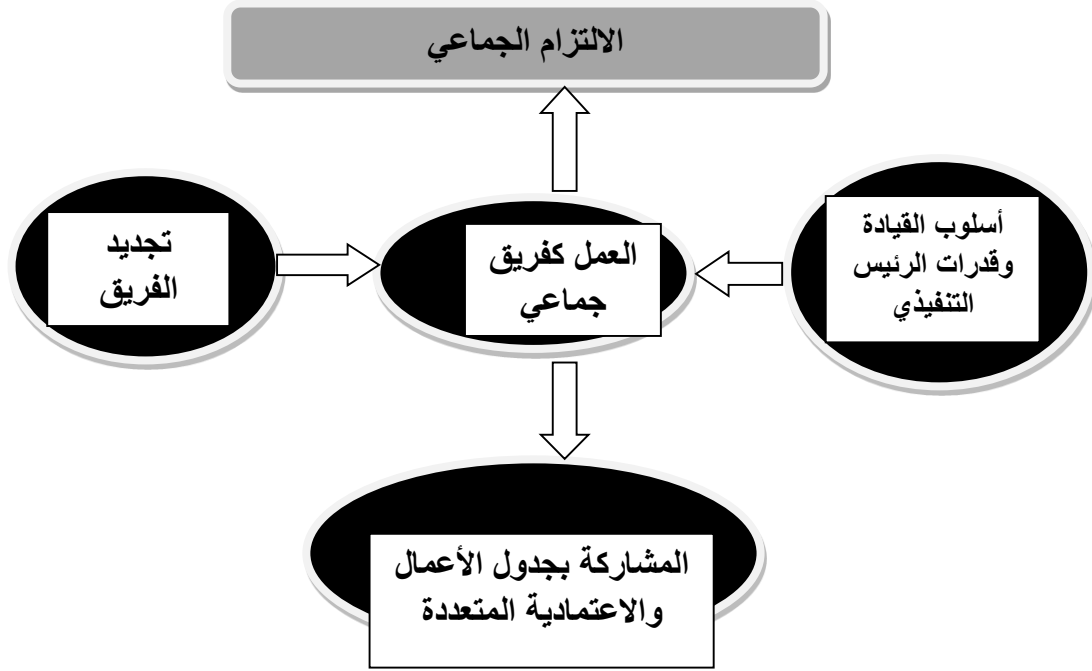
المصدر: Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy*. Harlow: Wharton School Publishing.

يتضح من الشكل (1) بأن عمليات الاستراتيجية المفتوحة توفر الأساس للحساسية الاستراتيجية. حيث أنها تقوم بربط المؤسسة مع عالمها الخارجي باستمرار، كما أن اليقظة الاستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة ذات جدوى للمؤسسة إذا كانت متجذرة في الواقع المحيط. كما أن اليقظة الاستراتيجية لها دور كبير في تحسين الحساسية الاستراتيجية بالاعتماد على الحوار الداخلي عالي الجودة، حيث يتم العمل على تحويل الأفكار الفردية إلى توجيه استراتيجي مشترك. وبالتالي فإن هناك ترابطاً وثيق الصلة بين مقدرات الحساسية الاستراتيجية، وأن أي من هذه المقدرات لا يكفي وحده لتحقيق الحساسية الاستراتيجية والحفاظ عليها، بحيث أنه بفقدان أحدها يعني عدم تحقق الحساسية الاستراتيجية (Doz & Kosonen, 2008).

وتعقياً على ما سبق، فإن الحساسية الاستراتيجية تتحقق من تكامل عمليات الاستراتيجيات المفتوحة التي يتم فيها مشاركة أصحاب المصالح في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة، مع الحوار عالي الجودة داخل المؤسسة وأفراد الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة، وأن ذلك يؤدي لزيادة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة وانفتاحها على العالم الخارجي، وبالتالي تتحقق الحساسية الاستراتيجية للمؤسسة لتزيد قدرتها على اغتنام الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

2- الالتزام الجماعي: يقصد به مدى اتفاق أهداف الأفراد وقيمهم في المؤسسة مع أهدافها، واندماجهم في نشاط فرق العمل المبدعة، مما يمكن المؤسسة من صياغة قراراتها الهامة بالسرعة الممكنة (البدراي، 2015). حيث أنه في بعض الأحيان تجد المؤسسة صعوبة في اتخاذ القرارات، لأن الوقت لا يكفي للبحث عن بدائل، مما يحتم عليها مشاركة جميع

المستويات الإدارية للمؤسسة في إجراء تحليل سريع متعدد المستويات، واتخاذ قراراتها بشكل جماعي ومتكامل (Kettunen, 2010). وبالتالي تكون النتيجة مقدره المؤسسة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة بشكل أكثر توازناً، وتزيد من تماسك فريق العمل، وتجعل العاملين يلتزمون بتنفيذ القرارات الجماعية، كونها أكثر ثقة من القرارات الفردية (Santala, 2009). كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في عملية الالتزام الجماعي كما يراها كل من (Doz & Kosonen, 2008)، والموضحة في الشكل (2):



شكل (2) عوامل الالتزام الجماعي

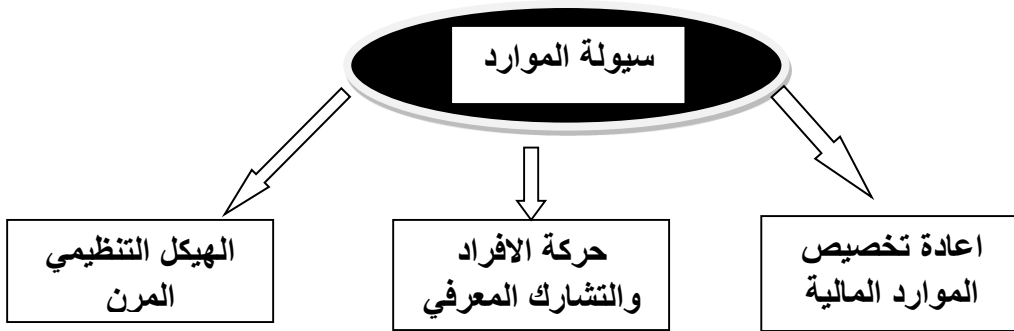
المصدر: Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy*. Harlow: Wharton School Publishing.

ويتضح من الشكل (2) أن مشاركة العاملين من المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجعلهم يلتزمون بتنفيذها وتحقيقها. كما أن أسلوب الإدارة ومقدراتها له أثر كبير في تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة ككل. بالإضافة إلى أن تجديد فرق العمل له الدور الأكبر في تنويع الأفكار والمهارات والخبرات الجديدة، وأن هذا التكامل والعمل كفريق جماعي يكون نتيجته الالتزام الجماعي للمؤسسة.

وخلاصة القول، فإن للالتزام الجماعي مسؤولية مشتركة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة من قمة الهرم التنظيمي إلى أدناه، والتركيز فيه على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، وأن تكامل الأدوار بين المستويات الإدارية يحقق أهداف المؤسسة التي تسعى إليها بكفاءة وفاعلية، واستثمار مواردها المتاحة أفضل استثمار.

3- سيولة الموارد: إن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى بلا جدوى دون الاعتماد على سيولة الموارد، والتي تعني مقدرة المؤسسة على وضع صيغ استراتيجية مرنة تعمل من خلالها على نشر مواردها المتاحة من مكان لآخر، وإجراء التغيير المطلوب بإعادة تشكيل أعمالها حسب الحاجة بالسرعة والكفاءة اللازمة (البدراني، 2015). حيث يتطلب ذلك وجود عدد من الوحدات المستقلة، وكذلك كادر من المدربين الأكفاء الذين يمكن نقلهم لمراقبة سير العمل والإشراف الدائم والمستمر، وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية للعاملين (Sull, 2009). كما تشير (Santala, 2009) أن تنقل الأفراد يؤدي إلى تحسين سيولة الموارد، حيث بالإمكان تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي بين العاملين واعتماد الفرق المتنقلة بدلا من الأفراد، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية. ويرى الأحبابي (2019) أن متطلبات تحقيق سيولة الموارد تتمثل بالآتي، والموضحة في شكل (3):

- إعادة تخصيص للموارد المالية: يجب على إدارة المؤسسة أن تتمتع برؤية وتخطيط استراتيجي بعيد المدى، حيث يرتبط التخطيط بالجزء المالي وحق ملكية المؤسسة.
- حركة الأفراد والتشارك المعرفي: وهذا يرتبط بالتناوب الوظيفي ودوران العمل الذي يعتبر من أهم مقومات كفاءة العاملين في أي مؤسسة، لأنه سوف يوفر الإثراء المعرفي وتبادل الخبرات لأي فرد عامل.
- الهيكل التنظيمي المرن: ويرتبط هذا الهيكل بوجود تشارك معرفي بين المستويات الإدارية المختلفة حول أولويات الهيكل المرن وسمات تطبيقه.



شكل (3) متطلبات تحقيق سيولة الموارد

المصدر : Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy*. Harlow: Wharton School Publishing.

يتضح من الشكل (3) أن توفر الموارد المالية اللازمة للقيام بأعمالها، والتشارك المعرفي بين الأفراد في المؤسسة بمختلف المستويات التنظيمية، وفي ظل توفر هيكل تنظيمي مرن، يمكن المؤسسة من استخدام مواردها المتاحة بشكل أمثل.

ومن هنا فإن المؤسسات التي تعمل على إيجاد التكامل بين مقدرات الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد تتمكن من النمو والاستمرارية في أعمالها، والتميز على منافسيها، كون هذه المقدرات تساعد المؤسسة على ممارسة الرشاقة الاستراتيجية واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية.

مببرات الرشاقة الاستراتيجية

يشهد المجتمع المدرسي – وبخاصة المدارس الحكومية – العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة نتيجة ازدياد حدة العولمة، والمنافسة، واقتصاد المعرفة، والانفتاح الثقافي المتزايد. مما يشكل ضغطاً كبيراً على مديري المؤسسات التربوية، كي تعمل على تحسين سياساتها وقراراتها لتحقيق جودة خدماتها التعليمية. وبالتالي لا يوجد سبيل أمام مديري المدارس سوى التوجه إلى المرونة والدقة والابداع في الفكر والتطبيق. وهناك عدد من الدواعي للاعتماد على الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق محدداتها في إدارة المدارس، ومن بين هذه الدواعي بحسب (المري والبشاشة، 2020) ما يأتي:

1- تعمل الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز مقدره المؤسسات على تعزيز مقدراتها التنافسية، وتشجيع الإبداع في التصميم والعمليات والخدمات ووظائف الأعمال ذات الصلة، فالرشاقة الاستراتيجية عنصر لا غنى عنه في مقدره المؤسسة على استيعاب التغيير بسرعة، من أجل السعي الطويل الأجل للنمو، وتحقيق الميزة التنافسية.

2- المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح، أدركت أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل تعتمد على مدى رشاقته الاستراتيجية، فالرشاقة تعني المقدره والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة.

3- الرشاقة الاستراتيجية تعد أفضل طريقة للتنافس والبقاء، حيث تمكن المؤسسة من سرعة الحركة والتكيف مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل، واستغلال الفرص المتاحة التي توفرها التغييرات في بيئة العمل.

4- التأثير الإيجابي للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية وتحقيق الثقافة التحفيزية للطلبة وأولياء الأمور وتحقيق نمو الأعمال.

كما يشير دماج (2019) إلى أن دواعي تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة المدارس تتمثل فيما يأتي:

1- الإدارة المدرسية الرشيقة تعمل على حشد مقدرات المدرسة وجهودها ومواردها والتنسيق بينها للوصول الى التجديد كهدف استراتيجي، من خلال تدريب وصقل مهارات الموظفين،

وتتمية مواهبهم من أجل الابتكار والإبداع وتشجيعهم، وإتاحة المعلومات وقواعد البيانات لدعم استراتيجية التميز، وهذا سيؤدي بدوره إلى إنتاج أفكار جديدة تستفيد منها إدارة المدرسة في التجديد والتطوير.

2- تعمل الرقابة الاستراتيجية على تحليل البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، وتحديد موارد القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وتحديد البدائل، والخيارات الاستراتيجية، والتركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي تنافسي للمدرسة تستطيع الوصول من خلاله إلى التميز.

متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية ليست سمة يمكن لأي مؤسسة امتلاكها بسهولة، ولكن يجب استكمالها بمجموعة من الممارسات والأنشطة المنهجية الموصوفة كمتطلبات للمؤسسة للحفاظ على مزاياها التنافسية، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات، وأحداث الطوارئ في بيئة مضطربة ومتسارعة في المؤسسة، ومن أهم متطلبات تحقيق الرقابة الاستراتيجية بحسب (العجمي، 2021) ما يأتي:

- الحاجة إلى علاقات تعاونية بين زملاء العمل.
- حاجة المؤسسة لقاعدة بيانات تستطيع من خلالها تنويع مصادر نظم المعلومات.
- تكامل الأدوار والأعمال عبر جميع مستويات المؤسسة.
- المؤسسة لديها قادة أقوياء.
- توفر العوامل الاجتماعية الضرورية المتعلقة بالثقة وتوازن القوى بين الشركاء، كما تؤدي الثقة دوراً في المؤسسات من مشاركة المعرفة وزيادة رغبتها في الاختيار والحصول على المزيد من المعلومات والبيانات التي تسهم في صناعة القرارات.
- الحاجة إلى مناخ تنظيمي يشجع التميز والإبداع وخفة الحركة.
- ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة.
- امتلاك هيكل تنظيمي مرن وتحسين العمليات وتطويرها أكثر من المتوقع.
- مقدرة المؤسسة على تحديد الأعمال، والقدرات، والعمليات الأساسية التي تمكنها من مواجهة المخاطر والتهديدات، والتحديات الحالية والمستقبلية.

وتحتاج أي مؤسسة لتحقيق الرقابة مجموعة من المتطلبات، من أهمها:

1- البصيرة الاستراتيجية: تشير إلى التركيز على الحاضر من خلال استخلاص المعرفة من المواقف الاستراتيجية المعقدة عند ظهورها وتحليلها حتى تستفيد المؤسسة من المواقف عند ظهورها في سياق المؤسسة، وتشمل البصيرة الاستراتيجية كلا من الرؤية الخارجية أو

الاستشعار الخارجي والرؤية الداخلية، أو الوعي الداخلي. ويسلط الوعي الداخلي من خلال الفحص والتجريب الضوء على قوة المؤسسة وضعفها في ضوء البيئة، وقد يؤدي ذلك إلى تحدي افتراضات العمل الأساسية للمؤسسة، ويساعد على تحديدها وصلها من ناحية أخرى (عبد العال، 2019).

2- مقدرات الموارد البشرية: تعني مقدرّة الأفراد ومرونتهم في القيام بأدوار حاسمة في مؤسسة رشيقة تواجه تغييراً دائماً في الظروف. ومقدرة الموارد البشرية هي مقياس لمقدرة القوى العاملة وكفاءتها لأداء واجباتهم بفعالية وكفاءة. وهي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة. وتقوم الإدارة بوظيفتها بأفضل ما لديها من قدرات. ويمكن أيضاً وصف مقدرّة الموارد البشرية، على أنها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من حيث المرونة الاستراتيجية لتحقيق أداء تنظيمي متفوق من خلال قوة عاملة لديها مقدرّة على الاستشراق الاستراتيجي والاستجابة لهذه الاحتياجات من خلال توفير القوى العاملة المناسبة ضمن الأعداد والمؤهلات التي تتوافق مع احتياجات الأهداف، واستخدام هذه الموارد بطريقة فعالة لتحقيق التميز (الزائدي، 2020).

3- مقدرات تكنولوجيا المعلومات تعتبر تكنولوجيا المعلومات أحد متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتوصف بمقدرة المؤسسة على استخدام البنية التحتية للمعلومات ومواردها بنجاح لاشتقاق القيمة من أجل تحسين أدائها. وأي مؤسسة لديها البنية التحتية للمعلومات والموارد اللازمة لوظائفها الأساسية ستكون قادرة على تنفيذ وظائفها بفعالية في حين أن امتلاك مثل هذه القدرات مهم للمؤسسة لاستخدام مواردها المعلوماتية، وتعزيز إدارة المعلومات في عمل تنافسي (الشنطي والجبار، 2020).

ويرى أبو جبارة (2020) أن الرشاقة الاستراتيجية تتطلب مقدرات وموارد محددة للمؤسسات. حيث يجب أن تتوافر الرشاقة في كل عنصر من عناصر الأعمال بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والثقافة، والتكنولوجيا، والقيادة والإدارة، ويجب أن تعزز إدارة المؤسسة ثقافة الرشاقة، مع التأكيد على أهميتها للموظفين في كل مستوى من مستويات المؤسسة. وفي الواقع، يتم استخدام الهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات، والعقليات الخاصة بأولئك الأفراد داخل المؤسسة معاً لتمكين المؤسسات من التصرف بشكل رشيق. ويعتبر الاتصال أهم مقدرّة في التصرف السريع حيث يمكن الاتصال المؤسسات من دمج الموظفين في مستويات هرمية مختلفة. بالإضافة إلى دمج الهيكل التنظيمي والثقافة.

وتعليقاً على ما ورد - يرى الباحث أن من أهم متطلبات الرشاقة الاستراتيجية مقدرّة المؤسسة على تحديد قدراتها الأساسية سواء البشرية أم التقنية، وتطويرها بشكل أفضل بما يخدم مصلحة المؤسسة، ويمنحها مقدرّة على التكيف والمناورة، وخلق قيمة مميزة معها بهيكل تنظيمي، وبنية

تنظيمية داعمة ومرنة وتشاركية في اتخاذ القرارات. كما أن تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات يتطلب توافر القادة والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وامتلاك المقدرات الجوهرية من مهارات ومعرفة وتكنولوجيا متقدمة، وهيكل تنظيمي مرن يدعم العلاقات التعاونية بين مستويات المؤسسة المختلفة، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والابتكار، من خلال المسؤولية المشتركة مع العاملين.

المحور الثاني: الإبداع الإداري Administrative Innovation

تظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير قدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة للوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة، ويسهم في تحقيق الذات وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، ويعد الإبداع مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً من خلال عملية التعلم والتدريب؛ لجعل العامل يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، وحتى يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والأزمات والتكيف مع المتغيرات، وللبيئة المحيطة. والخصائص الشخصية للعاملين تسهم في تحفيز المواهب والعمل على تنميتها من خلال برامج متخصصة (العجلة، 2009).

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

وقد ورد للفظ الإبداع تعريفات جمة، إلا أنها كلها تصب في منحى واحد ألا وهو الجودة والخروج عن المألوف. وفي معجم المصطلحات الإدارية يتمثل الإبداع في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة (جروان، 2009). هذا ناهيك عن التعريفات التي قدم لها علماء النفس المعاصرون، والتي تباينت من حيث اعتمادها على السمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية الإبداعية، أو البيئة المبدعة، أو من حيث العمليات العقلية المكونة لهذه المقدرة. وبناءً على هذه التعريفات، وبعد الاطلاع على كمٍ كبير من الكتب التي تناولت

الإبداع، كان لنا تعريف عن الإبداع، وهو التفكير المثمر الذي يتمخض عن جديد ذي قيمة في ظل استعدادات شخصية وبيئية غنية. فمحور الإبداع هو التفكير، ولكن ليس أي تفكير، وإنما التفكير المثمر.

مفهوم الإبداع الإداري

يعرف خير الله (2015) الإبداع الإداري بأنه السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم، لتحقيق الانجاز ونموه بمعدلات متصاعدة، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المؤسسة الذاتية. ويرى نجم (2013) أن أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية تظهر من خلال تطوير مقدرة الفرد على توليد الأفكار الجديدة والمفيدة، وتحديد نوع الحلول الناجحة للمشكلة بطريقة أصيلة، ويسهم في تحقيق الذات وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، ويعد الإبداع مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا من خلال عملية التعلم والتدريب، لجعل العامل يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، وحتى يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والأزمات والتكيف مع المتغيرات، وللبيئة المحيطة والخصائص الشخصية للعاملين تسهم في تحفيز المواهب والعمل على تنميتها من خلال برامج متخصصة.

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

التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يرصد جروان (2009) ثلاث مراحل رئيسية، تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع

على مدى العصور الماضية، وهي:

المرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة، أو المنقولة، بدءاً من العصر الإغريقي، ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي، ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية، والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة ما يأتي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع، والعبقرية، والذكاء، والموهبة، والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية، والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش، والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة، والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:
- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطات والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع، والموهبة، والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع، والغيبيات، والخوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة، والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع.
- المرحلة الثالثة:** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية، والمعرفية، ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية - ولا تزال تشهده - بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ، والوظائف العقلية، والذكاء الاصطناعي، والقياس النفسي وغيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:
- التمايز بين مفهومي الذكاء، والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع، والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات، والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- ومما تقدم يرى الباحث أن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين، أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة

في جميع أنحاء العالم، وبمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركيه أو فردية بمعدل سريع للغاية.

نظريات الإبداع الإداري

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة، وهذه النظريات هي:

1- نظرية مارس وسيمون (March & Simon;1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية) (شحاته، 2011).

2- نظرية بيرنز وستالكر (Burns & Stalker;1961)

كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه، من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها (خصاونة، 2011).

3- نظرية ولسون (Wilson;1966)

بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل، هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة، وهي: إدراك التغير، واقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة، أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها (جمال، 2017).

4- نظرية هارفي وميل (Harvey, & Mill, 1970)

استقداً مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية، لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية، والروتينية، مثل حجم المؤسسة، وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها (مسلم، 2015).

5- نظرية هاج وأيكن (Hage and Aiken;1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة، تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه (خيري، 2012).

6- نظرية زاتمان وآخرون (Zaltman et al,1973)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية (أبو النصر، 2012).

أهمية الإبداع الإداري

أشار الحارثي (2012) إلى أن التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات أوجدت الحاجة لدى تلك المؤسسات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المؤسسة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي. وتستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المؤسسة، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المؤسسات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي، أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المؤسسة أو المجتمع. وقد حدد اليحيوي (2007) أهمية الإبداع الإداري في النقاط الآتية:

- 1- يطور مقدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.
- 2- يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- 3- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- 4- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- 5- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- 6- يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.
- 7- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

- 8- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاكتشاف الأفكار.
- 9- يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فاعلية.
- 10- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- 11- يسهم في تطوير مقدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.
- 12- يسهم في تحفيز المدارس لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداري من أهم مقومات المؤسسات الناجحة المتميزة في أدائها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب أعمالها الإدارية، وتعمل على دعم العاملين فيها، وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، و تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

مكونات الإبداع

يرتكز الإبداع على عدد من المكونات الأساسية، ومنها: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والبصيرة، والتنبؤ، والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، وقبول المخاطرة، والتحليل والربط، وفيما يأتي توضيح لكل منها:

1- الطلاقة: تمثل مقدرة الشخص على " إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة" (السودي، 2016). وإنتاج " أكبر عدد ممكن من الفقرات، أو الاستجابات البديلة من المعلومات المختزنة في الذاكرة، أو الحلول للأسئلة، أو المشكلات مفتوحة النهايات " (ناصر، 2016).

2- المرونة: هي التنوع في الأفكار، وعدم الجمود أمام ذهنية واحدة، أو أسلوب ثابت لإيجاد الحلول، فلا بدّ من التغيير، والتجديد، والتطوير، وتقبّل الأفكار المتباينة. وهي مقدرة الفرد على التبديل المستمر للأفكار، وعدم النمطية في أفكار مستقرة. وبمعنى آخر تعني قدرته على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء، والمواقف المتعدّدة، بحيث يستطيع التحرر من القصور الذاتي العقلي بالتحرك بين الفئات المختلفة دون الانحسار في

فئة واحدة. ويعد الانتقال بين الفئات المتعددة تعبيرًا عن مرونة الفرد، وسهولة تغيير الموقف العقلي (خير الله، 2015).

3- الأصالة: هي مقدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة، أو نادرة لم يسبقه إليها أحد، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. ولا شك في أن هذا أمر نسبي يعود إلى تقبل الجماعة له وعده منفردا وذا قيمة. فمقياس الأصالة إذا يعود إلى أمرين، هما: مقياس عدم مألوفيته، ومقياس إتقانه وتقديره. وتعد الأصالة من أهم مكونات الإبداع، ومن أكثر القدرات ارتباطا بالتفكير الإبداعي، ولعل هذا واضح من خلال تعريفاته. حيث كان التركيز في جلها على عنصرى الجودة والأصالة. إن هذا الإنتاج الأحادي وغير العادي، أو المتفرد يوصف به الشخص المبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (أبو الوفا وآخرون، 2019).

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها، مقدرة الفرد على رؤية المشكلات بشكل واضح وبعمق، وتحديدتها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها، وجوانبها، وأبعادها، وآثارها (اغريب، 2017). كذلك تشمل إدراك ما وراء المشكلات الواضحة من نتائج بعيدة، فالفرد الذي يتصف بقدرته على الإحساس بالمشكلات هو فرد منفتح غير منغلق، لديه مقدرة على رؤية العيوب، والنقائص في الأشياء، والمواقف حين لا يراها الآخرون، مما يدفعه إلى البحث عن الحلول المناسبة لمعالجة مثل هذه المشكلات، واستكمال النقائص في الأشياء، والمواقف التي تحتاج إلى ذلك.

5- إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض (إبراهيم، 2012).

6- المحافظة على الاتجاه. المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة منية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة (الشمري، 2012).

7- التحليل والربط (حل المشكلات): ويقصد بالتحليل مقدرة الفرد على تفكيك الأشياء المركبة إلى عناصرها الأولية، وعزلها عن بعضها البعض. وهذا يعني أن الموضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا ومؤلفا من أجزاء بعضها غامض ملتبس بالجزء الآخر. حيث أن أول عمل في حل المشكلة هو تحليل هذه المادة المجمعدة وتفكيكها إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد، والربط هو مقدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة (رشوان، 2012).

مستويات الإبداع الإداري

هناك مستويات متعددة للإبداع الإداري، وهي في غالبيتها خمسة مستويات في الأدبيات الإدارية كالتى وضعها (Taylor, 1993) وغيره بخصوص مستويات الإبداع، والتي أشار إليها

جمعة ونوري (2019). وتعتبر مستويات الإبداع المختلفة عن مدى مقدرة الإداري المبدع في ربط الأفكار المختلفة، ومقدرة على الاستنباط والاستنتاج والربط بين العلاقات المختلفة. فكل مستوى يعبر عن مقدرة المبدع، ومدى نضج تفكيره الإبداعي، وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة، ويمكن تقسيم مستويات الإبداع بحسب (جمعة ونوري، 2019) و(السويدان والعدلوني، 2014) إلى المستويات الآتية:

- **الإبداع التعبيري**، والذي يضمن تطوير فكرة أو نتائج فريدة كالرسومات العفوية على سبيل المثال.
 - **الإبداع الابتكاري**، والمتمثل بالمرونة في إدراك علاقات جديدة تكون غالبا غير معروفة ودرجة مسبقا، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، من خلال الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب.
 - **الإبداع التجريدي**، وغالبا ما يشير إلى مقدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بمقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء.
 - **الإبداع المنتج أو التقني**، وهو مقدرة الإداري على التوصل إلى نتائج وأعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية.
 - **الإبداع التخيلي**، وهو يعد أعلى مستويات الإبداع، ويتحقق ذلك بالوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا.
- وستخلص الباحث مما سبق، أن الإبداع سمة عامة فردية، وجماعية، لا تقتصر على الاختراعات التكنولوجية، والعلمية، ولكنها تشمل نواحي الحياة، سواء ابتكار فلسفة جديدة، أو طريقة جديدة في الإدارة، لحل ما يواجهه الفرد من مشكلات في العمل، ومدير المدرسة ليس مطالباً بالوصول إلى كل هذه المستويات، ولكنه قد يصل إلى بعضها، حسب ما يتطلب الموقف، للخروج عن المألوف في عمله، خاصة في ظل ضغوط العمل المتزايدة.

خصائص الإبداع الإداري التربوي

يتميز بطاح (2016) الإبداع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية الأخرى، وهي:

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
- 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست خاصة بأحد.
- 3- الإبداع كالشخصية، يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته وتطويره، الأمر الذي يلقي على المؤسسات التي يجب أن تصمم البرامج والفعاليات المختلفة التي تحفز القدرات القدرات الإبداعية وتنميتها.

مميزات الإبداع الإداري

يملك الإبداع الإداري العديد من المميزات، ومن أهم هذه المميزات بحسب الشاعر (2016)، وأبو ميالة (2018) ما يأتي:

1- **تغيير النمط السائد لطريقة العمل في المؤسسات:** إن من أهم ما يميز المؤسسات التي تُمارس الإبداع الإداري في عملياتها، وجود أشخاص فيها لديهم تفكير استثنائي، ويملكون أفكاراً خاصّة ومبتكرة ومحيطين بجميع المجالات المهمة للإبداع داخل عملهم، وتمنح الإدارة الإبداعية تقديراً مميّزاً للأشخاص المبدعين فيها، حيث يتم فيها مكافأتهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من تقديم مساهمات أفضل للمؤسسة في المستقبل. وتتخذ الإدارة الإبداعية نهجاً محايداً مع موظفيها، حيث يتم تقييم أفكار وآراء الموظفين على أساس إبداعها وفائدتها لمصلحة المؤسسة، لا على أساس شخص الموظف نفسه، ويساعد الإبداع الإداري في زيادة الثقة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، ويزيد من عنصر التنافس والتميز، كما يساعد الإبداع الإداري على تحويل آلية العمل من طريقة مملّة وروتينية إلى طريقة ممتعة وملئية بالطموح.

2- **التواصل المفتوح:** من مميزات الإبداع الإداري توفر الاتصال المفتوح بين كافة أقسام المؤسسة، حيث يتاح للجميع تقديم أفكارهم وآرائهم عن طريق الاتصال الثنائي، أو التبادل الحرّ للأفكار، واستخدام كافة أشكال الاتصال الأخرى. ويحصل أفراد المؤسسة في المؤسسات التي تتبنى منهج الإبداع الإداري بحرية مطلقة في القيام بالمبادرات والاختيارات في وظائفهم، كما يمكنهم اتخاذ القرارات وفق الظروف السائدة.

3- **اعتماد أبعاد إضافية للإدارة:** تتميز الإدارات التي تتبنى الإبداع الإداري بأنها لديها المقدرة على اعتماد أبعاد وتقنيات إضافية في تنظيمها، مثل: نظام الاقتراحات، وطرق حل المشكلات. وتمنح الإدارة الإبداعية تنظيمها مقدرة على تحمل الفشل والاستفادة منه في تطوير وتحسين الأساليب. وتمنح الإدارة الإبداعية موظفيها القبول دائماً كذلك، وتقوم المؤسسات على ترقية الأشخاص والموظفين على أساس الجدارة أو الأقدمية. وعلى العكس تماماً، فإن أساس ترقية الأشخاص في المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإبداعية هي الجدارة والصفات الإبداعية فقط.

4- **نجاح الإبداع الإداري في جميع حالاته:** إن فشل الإدارة الإبداعية في اتخاذ بعض قراراتها يعد فرصة لهم لفهم المشكلات ومحاولة الإبداع في تطوير أساليب وطرق في حلها، وفي حال النجاح في حل المشكلة يعتبر ذلك نجاحاً للمشاريع المُستهدفة للمؤسسة. وإنّ الإدارة الإبداعية تجعل المؤسسة قادرة بشكل أكبر على استغلال جميع مواردها البشرية والمالية على أفضل وجه.

مراحل الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع الإداري تشمل تلك اللحظات والآليات والخصائص النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة التي تواجهها المؤسسة، وصياغة الفرضيات الأولية، ومن ثم تحقيق النتائج الإبداعي، وتشتمل عملية الإبداع الإداري نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، هذا بالإضافة إلى العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بكاملها. فعلمية الإبداع الإداري تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من ارهاصات تنتهي بتحقيق النتائج الإبداعي المطلوب. وتقسم عملية الإبداع الإداري بحسب عباينة والشقران (2013)، والصوالحي (2016) على النحو الآتي:

1- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة

بها، ومقارنتها مع المشاكل التي تشبهها، والتعرف على طرق حلها السابقة، للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة. وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يخصصون جزءاً أكثر من الوقت لتحليل المشكلة، وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم الأكثر إبداعاً.

2- مرحلة الاحتضان: وهي مرحلة ترتيب وانتظار، فيها 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 المهمة في المشكلة التي يمكن أن تعوق الأجزاء الهامة.

3- مرحلة الإلهام أو الإشراق (اللحظة الإبداعية): وفيها تتمثل عملية البروغ المفاجئ لفكرة

جوهرية، الحل 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 الإداري المطلوبة، وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

4- مرحلة التحقق والتنفيذ: وتشتمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث

المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق؟ وما هي المستلزمات اللازمة لذلك؟ فالإبداع الإداري يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ. وتحتاج كل مؤسسة إلى تنمية الإبداع الإداري لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها من خلال تدريب الأفراد المبدعين على مراحل الإبداع المختلفة، وزيادة قدراتها، وصقل خبراتها علمياً، جنباً إلى جنب مع العمل على

تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن عدم الاهتمام بعنصر من العناصر يقلل نسبيًا من فرص الإبداع والتميز.

ويمكن تنمية الإبداع الإداري حسب ما أشار جمعة ونوري (2011) من خلال:

- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، والذي يعد من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
 - العمل على تحفيز الأفراد على إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص، ويعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - تعزيز اتباع المنهج العلمي، والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة.
 - تحفيز الإيمان بالرأي والرأي الآخر، بهدف المساهمة في توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.
 - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة، بهدف رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل، وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
 - الإيمان بضرورة التغيير، وأهمية التطوير المستمر، والتي هي من أهم عوامل نجاح لمؤسسات الإبداعية.
- وأخيرا، فإنه على الرغم من المراحل التي تم ذكرها، إلا أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات بالتطابق مع المراحل السابقة بشكل متتابع، حيث أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، وهي كذلك ليست دائما تتمثل بالعمليات العقلية للفرد، فهي في عدد كبير من الحالات تولد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة، فعلى سبيل المثال تعتبر البيئة في عملية الإبداع في غاية الأهمية، حيث أن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق مختلفة.

خصائص المدير المبدع

يمكن إجمال خصائص المدير المبدع كما أوردها الصيرفي (2013) على النحو الآتي:

- 1- **الخصائص العقلية:** وتتمثل في الحساسية في تلمس المشكلات، والطلاقة، ويقصد بها المقدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قصيرة، والمرونة، أي المقدرة

على تغيير زوايا التفكير في المشكلة، والأصالة، وهي المقدرة على انتاج الأفكار الجديدة المفيدة والعملية.

2- **الخصائص النفسية:** وتتمثل هذه الخصائص في الثقة بالنفس، والاعتداد بقدراتها، - ولكن بلا غرور -، وقوة العزيمة، والإرادة، وحب المغامرة، والمقدرة العالية على تحمل المسؤوليات، وتعدد الميول والاتجاهات، وعدم التعصب، والميل إلى الانفراد في أداء بعض أعماله، مع اجتماعية ومقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.

3- **خصائص أخرى،** مثل: حب الاستكشاف، والاستطلاع، والقراءة، والملاحظة، والتأمل، والميل إلى النقاش الهادئ والإيمان غالباً بأنه في الإمكان أن يكون أكثر إبداعاً مما كان، ودائم التغلب على العائق الوحيد الذي يتجدد ويتلون لصرفه عن الانتاج والعطاء والبذل بإخلاص وتفاني، وعدم اللجوء إلى الوجاهة والنفوذ (جبر، 2010). وأشار كمال (2013) أن القائد المبدع يتصف بالعديد من الصفات، منها: البحث عن الطرق والحلول البديلة، ولا يكتفي بحل أو بطريقة واحدة، ويتمتع بالتصميم والإرادة القوية، ولديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها، ويتجاهل التعليقات السلبية من الآخرين، ولا يخاف الفشل، ويبتعد عن الروتين.

الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع الإداري

أوضحت العديد من الدراسات عدداً من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع، ومن هذه الممارسات التي ذكرها إبراهيم (2012) والخالدي (2013) ما يأتي:

1- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، ووضع الشخص في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

2- **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه.

3- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت، والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة ركز الخيال المبدع أكثر.

4- **ملاح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً، أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الابداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
- مبادرة كل عضو على مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

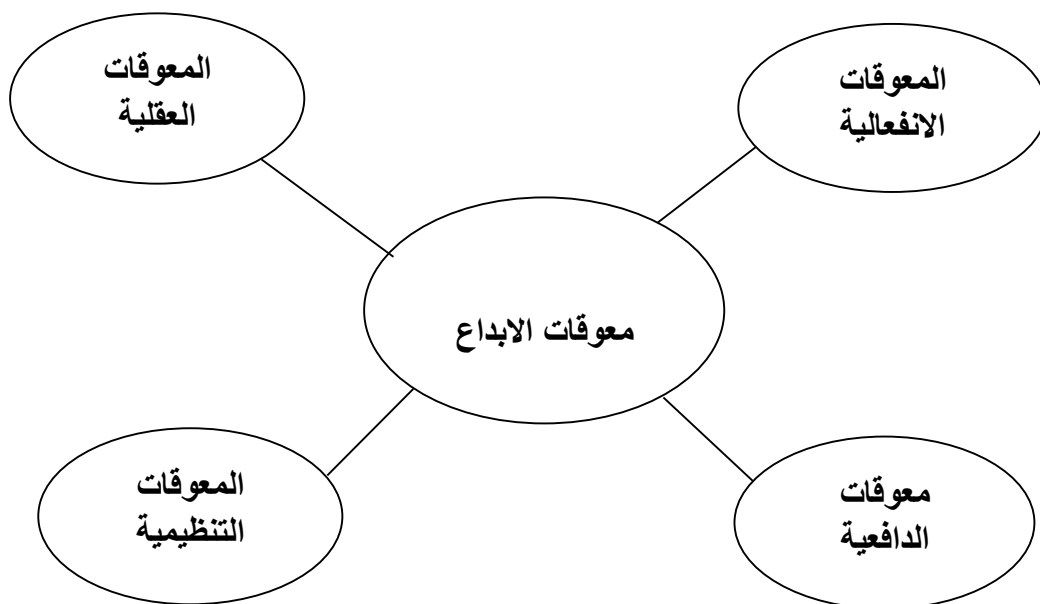
- ضرورة تعرّف كلّ عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

5- تشجيع المشرفين: حيث إنّ معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بدّ من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

6- دعم المؤسسة: إنّ تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، والإبداع يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أنّ العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أنّ المشاركة في المعلومات، واتخاذ القرارات، والتعاون، من القيم التي ترعى الإبداع.

معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تقلل من مقدرة الفرد على استثمار مقدراته، وتنمية ذاته، وتقديم الجديد. فبواعث هذه المعوقات هو تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، وتعطيل القدرات الفكرية، والروتين، والحرص على النظام البيروقراطي، وترسيخ المركزية الشديدة، مما يترتب عليه وأد الأفكار الجديدة. وقد صنّف كثير من الباحثين معوقات الإبداع الإداري في أربع مجموعات، هي معوقات عقلية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية، يوضحها الشكل (4).



الشكل (4) معوقات الإبداع الإداري

المصدر: الزامل، يوسف (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

1- معوقات الدافعية: يتأثر الإبداع الإداري بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك الطاقة النفسية للفرد وتوجيهها نحو ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه القصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فاعل. ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع. ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة ملائمة، وعدم حصوله على احترام الآخرين وتقديرهم ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع. ومن ناحية أخرى إذا كان الجزء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد المبذول فإن الفرد سيصاب بالإحباط (الصوالحي، 2016).

2- المعوقات العقلية: وتتمثل في ضعف مقدرة الفرد على الإدراك والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع، وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يتمكن من الخروج منها. ويبدو ذلك في اعتماد الفرد على الإحساس والبديهة بالصحيح والخطئ عند حل المشكلة، واللجوء إلى استخدام أساليب مألوفة، وضعف المقدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط محددة للعمل الإيجابي، والنظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، والجمود الشديد في إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور (الزامل، 2013).

3- المعوقات التنظيمية

يصعب حصر كافة العوامل التنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرزها، والتي أشار إليها العجلة (2009)، وهي على النحو الآتي:

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** حيث لا تقبل الإدارة أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والقرارات المتبعة، لأنها ترى فيها تغييرا لوضع اعتادت عليه.
- **الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات:** حيث تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التنفيذ بالشكليات، دون الالتفات لتحقيق الأهداف المبتغاة.
- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** حيث يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، ويحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين.
- **سوء البنية التنظيمية:** والتي تتمثل في البناء التنظيمي، والإجراءات وأنظمة العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، حيث إن المناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد.

- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** حيث يحرص المدير فقط على التفتيش عما يسيء لموظفيه، ولا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمؤسسة ككل.
 - **ازدواجية المعايير المتبعة في المؤسسة:** من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلق هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة.
 - **ضيق الوقت المتاح للإبداع:** يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء مهماتهم المعتادة، ناهيك عن استغراق الوقت للإبداع.
 - **المقاومة الإدارية للأخطار:** يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والائتمان والخطر معاً، إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.
 - **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة، بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي.
- 4- المعوقات الانفعالية:** أشار السكارنة (2011) والسرور (2012) إلى المعوقات الانفعالية على أنها هي التي تتحكم بالأفكار، وبالقدرة على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة، ومن هذه المعوقات ما يأتي:
- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
 - عدم المقدرة على تحمل الغموض وتسامي الرغبة المنوية للأمان.
 - الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلاً من توليدها.
 - عدم المقدرة على الراحة والطمأنينة وقلة التحدي.
 - الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.
 - انخفاض المقدرة على التخيل والرغبة بها أصلاً.
 - عدم المقدرة على التمييز بين الواقع والوهم.
- وفي ضوء ما سبق يستخلص الباحث أن هناك معوقات متعددة للإبداع، سواء على مستوى جميع العاملين في مجال التعليم من معلمين أو مديري مدارس، وفي المجالات الأخرى. مما يعني أن هناك حاجة ماسة لحصر هذه المعوقات والعمل على تجنبها والحد منها. حيث إن هذه المعوقات قد تكبل الإبداع، وقد تكون عائقاً أمام تحقيقه أو نموه وتطوره. لذا يجب أن يسعى مديرو المدارس إلى الوصول إلى الإبداع الإداري في المدارس، لينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي على الأفراد والمجتمع ومؤسساته الأخرى.

- المحور الثالث: الاستغراق الوظيفي Job Absorption

يعد الاستغراق الوظيفي من أهم القضايا الضرورية في إدارة الموارد البشرية، لما له من علاقة بعدد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الموظفين، مثل التغيب عن الوظيفة، وترك الوظيفة، والجهد بالوظيفة. ويعد الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع المصطلحات الأخرى في مجال إدارة الموارد البشرية (عريشة، 2005). وقد توجهت المؤسسات والوزارات للعمل مؤخراً بالموارد البشرية، وعملت أيضاً على رفع مستواها في الأداء التنظيمي، من خلال التطوير والتدريب والتحفيز والتعزيز، الذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء ورفع المستوى العام للمنظمات والوزارات، والموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، ودراسة السلوك التنظيمي، والرضا، والالتزام الوظيفي. والاستغراق الوظيفي من أكثر المواضيع التي يتم دراستها. ويعرف الاستغراق الوظيفي على أنه مقدار التزام الموظف واندماجه ومدى تفاعله ومشاركته لعمله، وأهميتها في عملية اتخاذ القرار (محمود، 2013).

مفهوم الاستغراق الوظيفي

عرف المغربي (2014) الاستغراق الوظيفي بأنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد. مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالمي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثال ذلك: القلق، والضيق، والكآبة، والإحساس باليأس. ويشير العبادي والجاف (2012) بأن مصطلح استغراق الموظفين يشير إلى مدى بذل الموظفين جهداً في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة، وسوف تعالج استراتيجية الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد. في حين يرى النجار (2005) أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة الارتباط النفسي بالعمل، بحيث يكون منهمكاً فيه بجدية، والعامل الذي يكون انهماكه واندماجه عالياً في عمله يؤدي مختلف الفعاليات التي يتضمنها عمله بجد ونشاط واندفاع.

ويصف الشنطي (2015) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله. فالاستغراق الوظيفي يعني أن الفرد يحب عمله، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

وتلخص أيمان (2007) مفهوم الاستغراق الوظيفي في خمسة عناصر، هي: العمل الذي يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، والمشاركة الفعالة في العمل، والأداء وهو الأساس لتحقيق

الذات. والأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء. وكما يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته، ودورها في تشكيل التصور الذاتي، ومن ثم يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها.

ويلاحظ مما سبق أن الاستغراق الوظيفي هو شعور العامل بالاندماج والاتحاد مع وظيفته دون الشعور بمرور الوقت، ترافقه الرغبة القوية لإنجاز العمل على أكمل وجه، وبأفضل ما لديه من إبداعات، مما يعزز ويقوي ارتباط العامل بوظيفته، والتزامه بأداء مهماته على أكمل وجه، وتظهر ميزة الاستغراق الوظيفي بشكل واضح في إدارة العلاقات الإنسانية والتي لها الأثر الكبير على أداء العاملين وارتباطهم القوي بعملهم.

أهمية الاستغراق الوظيفي

تتمثل أهمية الاستغراق الوظيفي كما يراها الحسيني (2013) فيما يأتي:

1- الأهمية على المستوى التنظيمي

- **الأداء التنظيمي:** للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي، كرضا الزبون، والإنتاجية، والربحية، ودوران العاملين، والأمان الوظيفي.
- **إنتاج الأفراد العاملين:** تساعد المستويات العالية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمال المعرفة الجديدة، والاستجابة للفرص، والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح. بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المؤسسة.
- **الاحتفاظ بالعاملين:** توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل. ففي دراسة أجريت من قبل المؤسسة الاستشارية إلى أن (66%) من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم.
- **الدفاع عن المؤسسة:** قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن مؤسساتهم. وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإعلان عن منظماتهم كمكان مناسب للعمل، أو التوصية بمنتجات وخدمات المؤسسة. وهذا بدوره سيساعد المؤسسة باعتباره تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المؤسسة.
- **ولاء الزبون:** عندما يشعر الأفراد العاملون بأهميتهم وتأثيرهم في المؤسسة، سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن. فعلاقة المؤسسة بزبائنهم تُدار من قبل الأفراد

العاملين، ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة بين الأفراد العاملين والزبائن. ومن خلال الموارد التنظيمية والاستغراق يمكن أن تؤثر المؤسسة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائننا. وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزبائن وسيسعى الأفراد إلى زيادة مستوى الرضا والولاء لزبائن المؤسسة.

- **التغير التنظيمي الناجح:** يؤدي الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المؤسسة قادرة على تطبيق التغير والتكيف مع التغيرات البيئية.

2- الأهمية على مستوى الأفراد العاملين

- **النتائج النفسية:** إن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغير في نمط العلاقة سيؤدّ الإحباط للعديد من الأفراد العاملين، وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه مؤسساتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم. هذا ويمكن أن يؤدي الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة، وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

- **الرفاهية والصحة الإيجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين، ففي دراسة أجريت على منظمة كالوب، توصلت الدراسة إلى أن (62%) من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير ايجابياً على المستوى الصحي.

ويرى الشريف (2019) أن الأفراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، والثقة، والاحترام، والجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية. فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العائلية تجاه الأفراد العاملين، والقيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية، والمنتجات ذات الجودة العالية، ذات الكفاءة العالية ستسهم في بناء الثقة بخصوص المؤسسة، وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

أبعاد الاستغراق الوظيفي

يشير الشنطي (2015) إلى ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي، وهي كالآتي:

1- **الاستغراق الإدراكي المعرفي:** وهو يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عمله، ويركز بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليه.

2- **الاستغراق العاطفي:** وهو العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره، وبين المؤسسة التي يعمل بها، مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.

3- الاستغراق الجسدي: ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام.

استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

من أهم استراتيجيات الاستغراق الوظيفي، ما يأتي:

1- العمل نفسه: تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي الاستغراق، أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف. وقد ميز المنطوي (2007) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:

- تعليقات الأفراد، يجب أن تتلقى ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.

- استخدام المقدرات، يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام المقدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفاعلية.

- التحكم الذاتي (الاستقلالية)، يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم، وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2- بيئة العمل: تهتم استراتيجية زيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل المعنية بشكل عام بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد أن الموظفين الذين يتمتعون أنفسهم، والذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للمستفيدين والسبب وراء تفكير المؤسسة برغبتها في الإلهام هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابغاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المؤسسة لهم؛ أي الخدمة، والجودة، والقيمة. فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الاستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الاستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو (العليان، 2018).

3- القيادة: ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق. ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد في كيفية فهم توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين، أو

المديرين في دورهم القيادي الأول). ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل: إعادة التعلم، والتدريب، والتوجيه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور، وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية. ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الاستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية، من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها (ماضي، 2014).

4- فرص النمو الشخصي: ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو الى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم؛ لأنه معترف به من الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون معها باستمرار (اغريب، 2017). ووصف الشريف (2019) ثقافة التعلم بأنها وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص الآتية: التحويل وليس الإشراف، وإدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل. ويرى العبد اللطيف (2018) على وجه الخصوص، أن الاستراتيجية ينبغي أن تحدد الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم. وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة؛ أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الاستفادة بشكل أفضل من مواهبهم. وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المؤسسة، وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه مقدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين، وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداة في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية (العبد اللطيف، 2018). وينبغي لهذه الاستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم، وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المؤسسة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الاستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير الرجال والنساء بالوعود بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية ومقدرة على الوصول (نصار، 2013).

5- فرص المساهمة: تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها أيضاً تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المؤسسة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها (الرواشدة، 2016).

المحور الرابع: نبذة عن النظام التعليمي في فلسطين

يقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم؛ فهي المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة النظام التعليمي وتنظيمه وتطويره (إما بإدارة مباشرة، أو من خلال الإشراف عليه) بكافة قطاعاته (التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال)، والتعليم المدرسي (1-12)، والتعليم المهني، والتعليم غير النظامي). وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين، من خلال مجموعة التخطيط والموازنة؛ وتشارك في عملية التخطيط المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم. وتتعدد القطاعات الفرعية المنضوية تحت قطاع التعليم في دولة فلسطين، وتتقاطع مع العديد من القطاعات الأخرى في اهتماماتها. ويتكون قطاع التعليم من القطاعات الفرعية الآتية:

1- التعليم قبل المدرسي (رياض الأطفال): تمتد هذه المرحلة من عمر ثلاث سنوات وسبعة شهور إلى سن القبول في المدرسة، وتهدف إلى توفير بيئة تسهم في تنمية شخصية الطفل (الجسمية، والعقلية، والوجدانية، والاجتماعية)، وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الأساسية بما توفره له من فرص كافية لتنمية مقدراته إلى الحد الأمثل عن طريق اللعب، والقيام ببعض الأنشطة، مثل: الرسومات البسيطة، والقيام بالزهورات، وسرد القصص، والحوارات، والأناشيد، والأغاني، بما يتناسب وعمره وبيئته. وتشرف وزارة التربية والتعليم بشكل غير مباشر على هذا النوع من التعليم بمنح التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة تشترط توفرها، إضافة إلى توفير بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي، ونوعية المناهج والبرامج المقررة؛ إلا أنها وجهت سياساتها مؤخراً نحو دمج رياض الأطفال مع التعليم النظامي فسي جميع محافظات الوطن، وتبني منهاج موحد لرياض الأطفال. وتشير البيانات إلى أن غالبية رياض الأطفال تتبع القطاع الخاص. وتعدُّ هذه المرحلة مرحلة غير إلزامية - لحين إقرار قانون التربية والتعليم الجديد الذي يعدُّ صفاً واحداً قبل

التعليم الأساسي صفًا إلزاميًا - . ومدة الدراسة في مرحلة رياض الأطفال تتكون من سنتين اثنتين (البستان، والتمهيدي).

2- التعليم المدرسي (التعليم الأساسي والثانوي): ويقسم إلى مرحلتين:

- مرحلة التعليم الأساسي: وتبدأ هذه المرحلة من الصف الأول حتى نهاية الصف التاسع، وتقسّم إلى قسمين:

- المرحلة الأساسية الدنيا للصفوف (1-4)، (مرحلة التأسيس): يعد التعليم في هذه المرحلة قاعدة أساسية للتعليم والبناء والتنمية، لضمان التنشئة الشاملة المتوازنة عقلياً وانفعالياً وجسدياً، وتمكين الأطفال من إتقان المهارات الأساسية في اللغة العربية والحساب، وتوظيفها في الحياة اليومية، وتعزيز القيم الوطنية والفكرية لديهم، وتعميق الحس البيئي عندهم، ورعاية صحة الطفل البدنية.

- المرحلة الأساسية العليا (التمكين): وتشمل هذه المرحلة الصفوف (5-9) وتهدف إلى تمكين الطلبة من المعارف والعلوم المختلفة.

- مرحلة التعليم الثانوي (الامتلاك): وتشمل هذه المرحلة الصفوف (10-12) بمساراتها المختلفة، الأكاديمية والمهنية؛ إذ يلتحق الطلبة بتلك المسارات وفق قدراتهم وميولهم، وحسب القوانين والأنظمة المؤسسة لذلك. وتقدم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة تلبي حاجات المجتمع الواقعية أو المأمولة، بمستوى يساعد الطلبة على مواصلة تعليمهم العالي أو التحاقهم بسوق العمل، وغاية تلك المرحلة مساعدة الطلبة على الانطلاق للحياة العملية والجامعية باعتبارها جسراً بين التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم العالي المختلفة، وسوق العمل.

3- التعليم غير النظامي: وتشمل أنشطة تعلم تنظم عادة خارج إطار التعليم النظامي. ويقابل هذا المصطلح عادة مصطلحاً "التعليم النظامي" و "التعليم الرسمي". ويتناول كل نشاط تعليمي هادف ومنظم، وكل معرفة أو مهارة أو قيمة أو سلوك يتم خارج إطار النظم التربوية المكونة من المدارس، ومؤسسات التعليم العالي، والجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية القائمة على نحو نظامي، سواء كان في مؤسسات اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية، أو في المصانع، أو المجتمع المدني.. إلخ، فهو كل نشاط تعليمي هادف يجرى خارج إطار التعليم المدرسي، أو أي نشاط منظم يقع خارج النظام التعليمي المدرسي. ويندرج تحت هذا النوع من التعليم ثلاثة برامج تقدمها وزارة التربية والتعليم وهي:

1- برنامج التعليم الموازي: يقدم للمتسربين ممن أنهوا 5-6 سنوات في التعليم الأساسي.

2- برنامج محو الأمية وتعليم الكبار: لمن تزيد أعمارهم عن 15 سنة ولم يتقنوا القراءة والكتابة.

3- برنامج التعليم المسائي: يستهدف طلبة الثانوية العامة من ضعاف التحصيل.

ويشرف على التعليم في فلسطين الجهات الآتية:

1- التعليم قبل المدرسي: يشرف على هذا القطاع (ويقدم الخدمات في هذا القطاع) بشكل أساسي:

- القطاع الخاص أو الأهلي أو الجمعيات: يقدم الخدمات لرياض أطفال خاصة تتبع أفرادًا أو جمعيات أو جهات غير حكومية.

- وزارة التربية والتعليم: تقدم خدمات لصفوف تمهيدية تتبع مدارس أساسية حكومية أو مراكز مستقلة لرياض الأطفال الحكومية.

2- التعليم المدرسي: يشرف على هذا القطاع (ويقدم الخدمات في هذا القطاع) كل من:

- وزارة التربية والتعليم (الحكومة): تشرف وزارة التربية والتعليم على غالبية المدارس (73.4% من المدارس)، منها في الضفة الغربية (79.3%)؛ و(55.5%) في قطاع غزة. وتستثنى من هذا الواقع تلك الموجودة في القدس، التي لا تزال تحت الاحتلال الإسرائيلي في ظل السيطرة المدنية والأمنية الكاملة.

- وكالة الغوث الدولية (الوكالة): (وكالة الأمم المتحدة) التي توفر خدمة التعليم في المدارس المخصصة للاجئين الفلسطينيين، ونسبة المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث في فلسطين (12.2%) من المدارس، وتشكل (4.2%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و(37.2%) من المدارس في المحافظات الجنوبية. وتعمل وكالة الغوث أيضًا في لبنان والأردن وسوريا.

- القطاع الخاص: جمعيات خيرية، ومجموعات دينية، وشركات خاصة تقوم بتمويل خدمات هذا التعليم والإشراف عليه. وتبلغ نسبة المدارس التي يشرف عليها القطاع الخاص (14.3%)؛ وتشكل (16.5%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و(7.3%) من المدارس في المحافظات الجنوبية.

التعليم غير النظامي

1- وزارة التربية والتعليم: وترعى برنامج محو الأمية، وبرنامج التعليم الموازي، وبرنامج التعليم المسائي، وبرامج التعليم المستمر في الجامعات والكليات الحكومية.

2- المؤسسات الحكومية الأخرى:

- وزارة العمل: ترعى مراكز التدريب المهني.

- وزارة التنمية الاجتماعية: ترعى مراكز تأهيل الفتيان والفتيات.

- **القطاع الخاص:** المراكز الثقافية، ومراكز التعليم المستمر في الجامعات والكليات الخاصة والأهلية.

- **مؤسسات دولية:** ترعى مراكز التأهيل والتدريب التابعة لهيئات وجمعيات دولية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

ثانياً: الدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات الصلة بمتغيرات الدراسة: الرشاقة الاستراتيجية، والإبداع الإداري، والاستغراق الوظيفي، مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية

أجرى روتش وأكلو (Rotich & Okello, 2019) دراسة هدفت تعرف تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا. وتكونت عينة الدراسة من (70) فرداً من الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير. وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا.

وأجرى أبو جبارة (2020) دراسة هدفت تعرف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. إضافة إلى تعرف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (199) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي.

وهدف دراسة المري والبشاشة (2020) تعرف دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية. وتكونت عينة الدراسة من (190) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية، والاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين).

وأوضحت دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al, 2020) أهمية الدور الذي لعبته الرشاقة الاستراتيجية لمديري المدارس في أثناء تحول التعليم عن بعد في ضوء جائحة كورونا في اندونيسيا. واستخدم المنهج النوعي من خلال إجراء عدد من المقابلات المتعمقة. وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من مديري المدارس. واستخدم أسلوب الملاحظة وتحليل البيانات والوثائق. وأظهرت

نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين تطبيق مديري المدارس لمبادئ الرقابة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد، مع الانتقال الناجح للتعليم عن بعد خلال الجائحة وتحقيق بيانات تعليم ناجحة أثناء الجائحة.

وقامت كل من حجاج ولشهب (Hajjaj & Lechheb, 2020) بإجراء دراسة تحليلية هدفت تعرف الدور الذي لعبته الرقابة الاستراتيجية أثناء جائحة كورونا من خلال تحليل القرارات التعليمية التي اتخذتها القيادات التعليمية في المغرب في أثناء أزمة كورونا، وذلك في ضوء الإطار المفاهيمي للرقابة الاستراتيجية. وتكونت عينة الدراسة من (150) من القيادات التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادات التعليمية لمبادئ الرقابة الاستراتيجية ساهم في تحقيق التميز التعليمي من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأوقات الصعبة والتعلم من تجارب الدول الأخرى.

وهدف دراسة اللمسي (2021) تعرف دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية. وتكونت عينة الدراسة من (98) من القيادات الأكاديمية بجامعة دمنهور بمصر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة تطبيق الرقابة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الإبداع التنظيمي. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الكلية. ووجود علاقة دالة إحصائية بين المجموع الكلي لأبعاد الرقابة الاستراتيجية والمجموع الكلي لأبعاد الإبداع التنظيمي.

وأجرت ستو (2022) دراسة هدفت تعرف دور الرقابة الاستراتيجية في التقليل من حدة الأزمات التي تواجهها جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي بالجزائر وذلك بالتزامن مع الأزمة الصحية العالمية لفيروس كوفيد (9)، وتكونت عينة الدراسة من (80) فرداً من العاملين بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. كما أن هناك أثراً إيجابياً للرقابة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات.

هدفت دراسة أبو شريعة (2022) إلى الكشف عن أثر ممارسة الرقابة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). وتكونت عينة الدراسة من (365) فرداً من العاملين بالوظائف الإشرافية المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك مستوى فعالية إدارة الأزمات. ووجود علاقة موجبة قوية بين الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. ولا توجد فروق حول الرقابة الاستراتيجية وإدارة الأزمات تعزى إلى العوامل الديمغرافية. بينما تبين وجود فروق حول متغير

الرشاقة الاستراتيجية تعزى إلى المؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدكتوراة، ووجود فروق تبعا للمسمى الوظيفي، ولصالح مدير عام فأعلى.

المحور الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري

أجرى شين وآري (Chen & Aryee, 2007) دراسة هدفت تعرف مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين. وتكونت عينة الدراسة من (175) من العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثرا غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في الشركة عينة الدراسة.

وأجرى أورفانز وأور (Orphanos & Orr, 2014) دراسة هدفت تعرف تأثير إعداد القيادة على ممارسات القيادة والرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (175) معلما تم إعدادهم في برنامج القيادة المثالية، و (589) معلما تم إعدادهم تقليديا من قبل مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت النتائج أن إعداد القيادة الإبداعية تمارس تأثيرا مباشرا على ممارسات قيادة المديرين الرئيسية، وتأثيرا غير مباشر على تعاون معلميهم ورضاهم، وتصبح ظروف العمل أكثر إيجابية، وهي ضرورية لتحسين تعلم الطالب، ويمكن أن تلعب دورا مهما في إصلاح وتحسين المدارس.

وهدف دراسة أكي (Oki, 2017) تعرف العلاقة بين تعدد التخصصات الهندسية والإبداع لدى طلاب العلوم في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من (216) طالبا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية بين تعدد التخصصات والإبداع، حيث أن تعدد التخصصات لدى الطالب تزيد من الخبرات لديه، لذلك تزيد درجة الإبداع لدى الطلبة.

وأجرى أبو ناصر (2018) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (97) قائد تربوي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة للممارسات الكلية ولجميع مجالاتها (تقييم الأفكار، إنتاج وتنمية الأفكار، تحليل الأفكار، اكتشاف وتحديد المشكلة، تنفيذ الأفكار).

أما دراسة المطيري (2019) فهدفت تعرف درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلميهم من وجهة نظر معلميهم. وتكونت عينة الدراسة من (642) معلما من معلمي المدارس في محافظة الجهراء بالكويت. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة

توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات، والمجال الكلي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الكويت ودافعية الانجاز لدى معلمهم.

بينما هدفت دراسة علي (2020) إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك خالد بمحافظة أبها في السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (144) فردا من جامعة الملك خالد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن لدى القادة الإداريين اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم، وإدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق.

وأوضحت دراسة مرشود ومربوع (2020) درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (88) مديرا ومديرة في العام الدراسي 2019/2020. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال إدارة التكنولوجيا ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط.

وأجرت أبو سعدة (2021) دراسة هدفت تعرف دور تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بمستشفى طرابلس الطبي بالجمهورية الليبية. وتكونت عينة الدراسة من (76) موظفا وموظفة من العاملين بمستشفى طرابلس الطبي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة كبيرة، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة موافقة كبيرة. وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري.

كما أجرى هلولو والخطيب (2023) دراسة هدفت تعرف أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من (176) موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى. وأن التغير في

الإبداع الإداري في الهيئات المحلية يرجع إلى المتغير الفرعي (الهيكلية الصغرى). بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات (اليقظة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، وتوظيف الموارد).

المحور الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستغراق الوظيفي

هدفت دراسة دانش وآخرون (Danish et al,2015) تحديد مستوى الأداء الوظيفي وعلاقته بالاستغراق الوظيفي والمهني في قطاع التربية والتعليم في باكستان. وقد تكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً وموظفة في قطاع التربية والتعليم في باكستان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الأداء التنظيمي والاستغراق الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل التعليمي.

وهدفت دراسة التونيل وآخرون (Altunel, et al 2015) تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالموارد الوظيفية لدى الموظفين في جامعة اسطنبول. وتكونت عينة الدراسة من (15) من الأكاديميين من (13) جامعة في اسطنبول. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المصادر الوظيفية تعتبر بوصلة جيدة للتنبؤ بالاستغراق الوظيفي. كما أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستغراق الوظيفي والمصادر الوظيفية. وكذلك وجود علاقات بينية متبادلة بين الاستقلال وفرص التنمية الشخصية وأهمية المهمة والدعم الاجتماعي والتدريب وبين الاستغراق الوظيفي.

بينما هدفت دراسة زاراك (Zarakat, 2017) تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية. وتكونت عينة الدراسة من (330) موظفاً وموظفة في المؤسسات الحكومية العاملة في الجمهورية اللبنانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. كما أظهرت وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في الجمهورية اللبنانية.

وهدفت دراسة العليان (2018) تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي في المدارس الثانوية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في المدارس الثانوية لدى معلمهم في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وطبقت الدراسة على (410) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. وبينت نتائج الدراسة أن درجة الاستغراق الوظيفي كانت بدرجة متوسطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية درجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

بينما هدفت دراسة العبد اللطيف (2018) تحديد مستوى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالدعم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة كما يدركه المعلمون، وتكونت عينة الدراسة من (346) معلما ومعلمة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم جاء مرتفعاً بدرجة (مرتفعة). كما وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية (طردية) موجبة بين مستوى الدعم التنظيمي والمدرک ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

أجرى أبو الخير (2019) دراسة هدفت تعرف مستوى جودة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتكونت عينة الدراسة من (143) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كان بدرجة تقدير كبيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، تخصص المدرسة، المديرية). ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لأبعاد جودة العمل وبين متوسط تقديراتهم للاستغراق الوظيفي.

وأجرى صوالح (2020) دراسة هدفت تعرف مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في الجزائر. وتكونت عينة الدراسة من (91) فرداً من موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية بورقلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية كان مرتفعاً. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستغراق الوظيفي بين عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والحالة العائلية، والسن، متغير الأقدمية).

وهدف دراسة يوسف والمقطف (2020) تعرف تأثير الاستغراق الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي في مكتب الأصابعة في ليبيا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (65) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في الالتزام التنظيمي العام، ووجود أثر دال إحصائياً للاستغراق الوظيفي في أبعاد الالتزام التنظيمي. وأوضحت دراسة أبو الهوى (2022) واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلمهم. وتكونت عينة الدراسة من (217) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس شرقي القدس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات

المدارس في شرقي القدس جاءت مرتفعة في جميع مجالاته. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات مدارس شرقي القدس لمستوى الاستغراق الوظيفي تبعا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، مع وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح معلمهم والمعلمات الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

المحور الرابع: الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري
هدفت دراسة أوفكيو وأكانبي (Ofoegbu & Akanbi, 2014) تعرف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الأداء المتصور في المنشآت الصناعية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير كبير على الأداء المتوقع للشركات الصناعية في نيجيريا.

وهدف دراسة هنية (2016) تعرف مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (67) شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة.

أجرى لونجو (Lungu, 2020) دراسة هدفت تعرف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء الشركة في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة انحدار للرشاقة الاستراتيجية على أداء مؤسسات تكنولوجيا المعلومات في رومانيا.

كما هدفت دراسة الشنطي والجيار (2020) تعرف أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الاشرافية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية والبالغ عددهم (166) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان بمستوى كبير، وكذلك الميزة التنافسية. كما دلت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية. في حين تبين عدم وجود تأثير لبعد المقدرات الجوهرية.

وأجرى أبو عبد الله (2020) دراسة هدفت تعرف الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (489) موظفاً وموظفة وعضو مجلس أمناء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة دالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية.

كما أجرى الغزوي (2021) دراسة هدفت تعرف تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي لدى القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي، وتكونت عينة الدراسة من (260) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.

المحور الخامس: الدراسات السابقة ذات الصلة بالرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي

هدفت دراسة عبد العال (2018) تعرف دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، وتكونت عينة الدراسة من (375) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة طردية مرتبطة بين القيادة الإبداعية وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

وهدف دراسة أبو احمد (2020) تعرف مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان بالأردن. وتكونت عينة الدراسة من (175) مساعداً ومساعدة يعملون في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات محافظة العاصمة عمان. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن التميز الإداري ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز الإداري تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم.

كما هدفت دراسة أبو غالي (2021) تعرف أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيادة التحويلية هي أكثر أنواع القيادات المتعددة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلمهم، تليها القيادة التبادلية، وجاءت القيادة التساهلية في المرتبة الأخيرة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح للباحث أن هناك تنوع في طرح المواضيع والأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها بتنوع الجوانب والمجالات

التي عالجتها كل دراسة. ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت على أهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأهداف المنشودة كدراسة روتش وأكلو (Rotich & Okello, 2019)، ودراسة أبو جبارة (2020)، ودراسة المري والبشاشة (2020)، ودراسة الشنطي والجيار (2020)، ودراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al, 2020)، ودراسة حجاج ولشهب (Hajjaj & Lechheb, 2020)، ودراسة اللمسي (2021)، ودراسة ستو (2022)، ودراسة أبو شريعة (2022). وتناولت بعض الدراسات الإبداع الإداري للمدراء والقادة وأثر ذلك على الأداء، كدراسة شين وأري (Chen & Aryee, 2007)، ودراسة أورفانز وأور (Orphanos & Orr, 2014)، ودراسة أكي (Oki, 2017)، ودراسة أبو ناصر (2019)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة علي (2020)، ودراسة مرشود (2020)، ودراسة سعدة (2021)، ودراسة هلولو والخطيب (2023). كما تناولت بعض الدراسات الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم والموظفين وأثر ذلك على العمل، كدراسة دانش وآخرون (Danish, et al, 2015) ودراسة التونيل وآخرون (Altnel, et al, 2015)، ودراسة زركات (Zarakat, 2017)، ودراسة العليان (2018)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة أبو الخير (2019)، ودراسة صوالح (2020)، ودراسة أبو حميد (2020)، ودراسة أبو الهوى (2022). وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والإبداع الإداري كدراسة أوفكيو وأكانبي (Ofoegbu & Akanbi, 2014)، ودراسة هنية (2016)، ودراسة الجيار (2020)، ودراسة لونجو (Lungu, 2020)، ودراسة أبو عبد الله (2020)، ودراسة الغزاوي (2021). كما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والاستغراق الوظيفي كدراسة عبد العال (2018)، ودراسة أبو حميد (2020)، ودراسة أبو غالي (2021).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في زيادة وعيه بمتغيرات الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة. واستفاد منها في تطوير أداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي. وسوف يلجأ الباحث لمقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بنتائج هذه الدراسة ودعمها.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع الرقابة الاستراتيجية والإبداع الإداري للمديرين وعلاقة ذلك بالاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، ومنهج الدراسة المستخدم فيها. لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها حيث أنها (على حد علم الباحث) الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف على مستوى الرقابة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وطريقة اختيارها، والمتغيرات، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد أدوات الدراسة وإجراءات تنفيذها، والتحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باعتباره الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة. وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وما تنطوي عليه من رصد الواقع والعلاقة بين المتغيرات، ووضعها وصفا وكما.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم وفقا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية معلماً ومعلمة في المحافظات الشمالية، والموزعين على المدارس الحكومية وفقا للموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023). والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمنطقة والمحافظات والمركز الوظيفي:

الجدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة للإقليم ومديريات التربية والتعليم والمركز الوظيفي

المعلمون	مديرو المدارس	المحافظة	المنطقة
2924	161	جنين	الشمال
1667	87	جنوب نابلس	
3320	188	نابلس	
1386	74	سلفيت	
2622	140	طولكرم	
1715	81	قلقيلية	
1937	97	قباطية	
932	51	طوباس	
16503	879	المجموع	
1435	72	بئر زيت	الوسط
2785	134	رام الله والبيرة	
1296	76	ضواحي القدس	
993	52	القدس	
2611	131	بيت لحم	
471	24	أريحا	
9591	489	المجموع	

1623	99	يطا	الجنوب
2177	110	شمال الخليل	
3461	161	الخليل	
3213	180	جنوب الخليل	
10574	550	المجموع	
36668	1918	الكلية	

عينة الدراسة

لاختيار عينة الدراسة تم اعتماد الطريقة الطبقيّة العشوائية على مستوى المدارس الحكومية في فلسطين، وفقاً للإجراءات الآتية:

- تم اختيار ثلاث مديريات للتربية والتعليم من كل منطقة من مناطق فلسطين الثلاثة (الشمال، الوسط، الجنوب) بالطريقة العشوائية، وعليه فقد تم وقع الاختيار على مديريات جنين، وطولكرم، وسلفيت، كمديريات تربية وتعليم تمثل منطقة الشمال، وتم اختيار مديريات رام الله، وبيت لحم، وبيرزيت، كمديريات تربية وتعليم تمثل منطقة الوسط، كما تم اختيار مديريات شمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، كمديريات تربية وتعليم تمثل منطقة الجنوب.

- بلغ عدد مدارس المديريات التسع (1101) مدرسة، منها (375) مدرسة في مديريات الشمال المختارة، و (337) مدرسة في مديريات الوسط المختارة، و (389) مدرسة في مديريات الجنوب المختارة.

- قام الباحث باختيار (80) مدرسة وبالطريقة الطبقيّة العشوائية، (30) مدرسة في مديريات الشمال، و (20) مدرسة في مديريات الوسط، و (30) مدرسة في مديريات الجنوب.

- قام الباحث باختيار (5) معلمين ومعلمات بالطريقة العشوائية من كل مدرسة من مدارس العينة، وبذلك فقد تم اختيار 400 معلماً ومعلمة. وهذا يزيد على ما حددته جداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) وهو 380 فرداً.

- قام الباحث بتوزيع (400) استبانة إلكترونياً على المديريات المذكورة لتمثل أفراد عينة الدراسة.

- قام الباحث بمسح وجهات نظر معلمي ومعلمات عينة الدراسة ال (400). ويوضح الجدول (2) توزيع معلمي ومعلمات عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة:

الجدول رقم (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	155	400
	أنثى	245	
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	328	400
	ماجستير فأعلى	72	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	400
	من 5 - 10 سنوات	98	
	أكثر من 10 سنوات	214	
مستوى المدرسة	أساسي	188	400
	ثانوي	212	

أداة الدراسة

هدفت الدراسة تعرف درجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة، والتي تكونت من أربعة أجزاء وعلى النحو الآتي:

- **الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية للمستجيب:** وتشمل متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).
- **الجزء الثاني: أداة ممارسة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين:** قام الباحث بتطوير هذه الأداة اعتماداً على الأدب النظري، ومستقيداً من أدوات الدراسات السابقة ومنها: دراسة أبو جبارة (2020)، ودراسة المري والبشاشة (2020)، وتم توزيع فقرات هذه الأداة على خمسة مجالات، وهي: (وضوح الرؤية، والمقدرات الأساسية والتكنولوجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والشراكة في المسؤولية، واتخاذ الإجراءات)، وتكون كل مجال من (5) فقرات. ولإجابة عن فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.
- **الجزء الثالث: أداة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين:** قام الباحث بتطوير هذه الأداة استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة أبو سعدة (2021)، ودراسة هلولو والخطيب (2023)، وتكونت الأداة من مجموعة من

الفقرات ذات المعنى، وتم توزيع فقرات هذه الأداة على أربعة مجالات، هي: (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة، والمرونة)، وتكون كل مجال من (5) فقرات. وللإجابة على فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

الجزء الرابع: أداة الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الفلسطينية: قام الباحث بتطوير هذه الأداة استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة صوالح (2020)، ودراسة أبو الهوى (2022)، وتكونت الأداة من مجموعة من الفقرات ذات المعنى، ووزعت فقرات هذه الأداة على أربعة مجالات، هي: (الاستغراق العاطفي، والاستغراق السلوكي، والاستغراق المعرفي، والانضباط)، وتكون كل مجال من (4) فقرات. وللإجابة على فقرات الأداة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. (انظر ملحق أداة الدراسة النهائية).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطرق الآتية:

- **صدق المحتوى "المحكمين":** تم عرض الأداة بعد إعداد الصورة الأولية منها (ملحق 1) على (15) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والجامعات الأردنية (ملحق 2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات ومدى ملاءمتها كما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وأصبحت الأداة تتألف من (61) فقرة كما في الملحق (3)، واعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقاييس في فقراتها، وقد عبر المحكمون عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.
- **صدق البناء:** تم حساب دلالات صدق البناء للأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من (30) معلماً ومعلمة، ثم حساب ارتباط درجة الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، من خلال استخدام اختبار بيرسون Pearson Correlation، والجدول (3) يوضح تلك النتائج:

الجدول (3). معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لأداة الدراسة

الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign	الرقم	معامل الارتباط مع المجال	الدلالة Sign
درجة ممارسة مديري المدارس للرشاقة الاستراتيجية								
اختيار الأهداف الاستراتيجية			المقدرات الأساسية والتكنولوجية			وضوح الرؤية		
1	.853**	.000	1	.844**	.000	1	.864**	.000
2	.887**	.000	2	.883**	.000	2	.913**	.000
3	.903**	.000	3	.875**	.000	3	.869**	.000
4	.892**	.000	4	.750**	.000	4	.902**	.000
5	.867**	.000				5	.892**	.000
اتخاذ الإجراءات					المسؤولية المشتركة			
1	.903**	.000	1	.896**	.000	1	.896**	.000
2	.911**	.000	2	.922**	.000	2	.922**	.000
3	.913**	.000	3	.913**	.000	3	.913**	.000
4	.907**	.000	4	.909**	.000	4	.909**	.000
5	.871**	.000	5	.891**	.000	5	.891**	.000

مقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري								
الطلاقة			الإصالة			الحساسية للمشكلات		
1	.893**	.000	1	.873**	.000	1	.846**	.000
2	.907**	.000	2	.890**	.000	2	.898**	.000
3	.932**	.000	3	.929**	.000	3	.922**	.000
4	.927**	.000	4	.923**	.000	4	.903**	.000
5	.923**	.000	5	.917**	.000	5	.904**	.000
المرونة								
1	.874**	.000	1	.874**	.000	1	.874**	.000
2	.920**	.000	2	.920**	.000	2	.920**	.000
3	.916**	.000	3	.916**	.000	3	.916**	.000
4	.912**	.000	4	.912**	.000	4	.912**	.000
5	.883**	.000	5	.883**	.000	5	.883**	.000

درجة ممارسة معلمي المدارس للاستغراق الوظيفي								
الاستغراق المعرفي			الاستغراق السلوكي			الاستغراق العاطفي		
1	.865**	.000	1	.882**	.000	1	.818**	.000
2	.896**	.000	2	.874**	.000	2	.835**	.000
3	.863**	.000	3	.848**	.000	3	.863**	.000
4	.857**	.000	4	.877**	.000	4	.779**	.000
الانضباط								
1	.880**	.000	1	.880**	.000	1	.880**	.000
2	.928**	.000	2	.928**	.000	2	.928**	.000
3	.933**	.000	3	.933**	.000	3	.933**	.000
4	.915**	.000	4	.915**	.000	4	.915**	.000

** دال إحصائياً عند (0.00)

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقاييس والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كانت أعلى من (0.30) وهذا هو الحد الأدنى والمقبول لتمييز الفقرات، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقاييس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقاييس تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء المقاييس، وأن المقاييس بمتغيراتها تتكون من (61) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: للتعرف على اتساق كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في الأداة عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ) ويبين الجدول (4) نتائج الاختبار:

الجدول (4). معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

المقياس	المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
الرشاقة الاستراتيجية	وضوح الرؤية	5	0.93
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	4	0.86
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	5	0.93
	المسؤولية المشتركة	5	0.95
	اتخاذ الإجراءات	5	0.94
الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات	5	0.94
	الأصالة	5	0.95
	الطلاقة	5	0.95
	المرونة	5	0.94
الاستغراق الوظيفي	الاستغراق العاطفي	4	0.84
	الاستغراق السلوكي	4	0.89
	الاستغراق المعرفي	4	0.89
	الانضباط	4	0.93

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للرشاقة الاستراتيجية تراوحت بين (0.94 - 0.93)، كما يتضح من الجدول (4) أيضاً أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للإبداع الإداري تراوحت بين (0.94 - 0.95)، واتضح من الجدول (3) أيضاً أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية لممارسة معلمي المدارس الحكومية في فلسطين للاستغراق الوظيفي تراوحت بين (0.84 - 0.93).

إجراءات تطبيق الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في فلسطين.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع أهدافها والتأكد من صدقها وثباتها وفقا للخطوات المشار إليها سابقا، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صورتها النهائية كما هو في الملحق (3)، وأصبحت صالحة لغايات التطبيق على عينة الدراسة التي تم اختيارها لهذه الغاية.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة لتطبيق أداة الدراسة والموجهة من وزارة التربية والتعليم في فلسطين.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة إلكترونيا.
- تطبيق أداة الدراسة، وجمعها، وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.
- إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما هو موضح في المعالجة الإحصائية.
- عرض نتائج الدراسة.
- مناقشة النتائج، وتفسيرها، والتعقيب عليها، وإصدار التوصيات المنبثقة عنها.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أ- **المتغير المستقل:** تشتمل الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين للرشاقة الاستراتيجية.
- ب- **المتغيرات المستقلة الوسيطة (الثانوية):** تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
 - الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس أو أقل، ماجستير فأعلى).
 - سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
 - مستوى المدرسة: وله مستويان (أساسي، ثانوي).

ت-المتغير التابع: تشتمل الدراسة على متغيرين تابعين هما: (مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس كما يراه المعلمون، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين أنفسهم).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- معادلة Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) للتحقق من الارتباط بين المحاور.
- للإجابة على الأسئلة، الأول والثالث والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي 3Way ANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
- للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس: تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، والدرجة الكلية للإبداع الإداري والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم، كما تم استخراج معاملات الارتباط بين مجالات الرشاقة الاستراتيجية ومجالات الإبداع الإداري والاستغراق الوظيفي.

مفتاح التحليل الإحصائي

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يأتي:

بدائل الإجابة				
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة مرتفعة	درجة مرتفعة جداً
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(5-1) = 4 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة}$$

$$\frac{3}{3}$$

وبذلك يكون المتوسط المنخفض من 1.00 - 2.23

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة تعرف درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. ويعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها حسب أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على مجالات أداة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	وضوح الرؤية	4.24	.67	1	مرتفعة
2	المسؤولية المشتركة	4.11	.74	2	مرتفعة
3	اختيار الأهداف الاستراتيجية	4.10	.70	3	مرتفعة
4	اتخاذ الإجراءات	4.6	.73	4	مرتفعة
5	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	3.98	.69	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية	4.10	.65		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر معلمهم، جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وانحراف بلغ (0.65)، حيث جاء مجال (وضوح الرؤيا) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.67)، بينما جاء مجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) في المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.69).

وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الدراسة (الاستبانة):
أولاً: مجال وضوح الرؤية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (وضوح الرؤية)، والجدول (6) يبين ذلك.
 الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (وضوح الرؤية) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المعمول بها.	4.34	.74	1	مرتفعة
2	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف المدرسة.	4.33	.70	2	مرتفعة
5	يطور مدير المدرسة الخطة المدرسية بما يلبي متطلبات الطلبة.	4.19	.83	3	مرتفعة
4	يربط مدير المدرسة بين الأهداف الاستراتيجية والفرص المتاحة.	4.18	.76	4	مرتفعة
1	تتوفر لدى مدير المدرسة رؤية واضحة.	4.16	.75	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.67	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن التقدير الكلي لمجال (وضوح الرؤية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.67)، وأن الفقرة (3) والتي تنص على: "يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المعمول بها"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.74)، بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "تتوفر لدى مدير المدرسة رؤية واضحة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.75).

ثانياً: المقدرات الأساسية والتكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية)، والجدول (7) يبين ذلك.
 الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأية متغيرات.	4.19	.77	1	مرتفعة

مرتفعة	2	.72	4.06	يوفر مدير المدرسة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل.	1
مرتفعة	3	.88	3.90	يوفر مدير المدرسة شبكة اتصالات سريعة.	2
مرتفعة	4	.94	3.75	يتوفر في المدرسة تنظيم خاص لنظم المعلومات.	3
مرتفعة	-	0.69	3.98	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن التقدير الكلي لمجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.69)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأية متغيرات"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.77)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "يتوفر في المدرسة تنظيم خاص لنظم المعلومات"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.94).

ثالثاً: اختيار الأهداف الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (اختيار الأهداف الاستراتيجية)، والجدول (8) يبين ذلك. الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (اختيار الأهداف الاستراتيجية) مرتبة ترتيباً تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يحدد مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	4.17	.71	1	مرتفعة
1	يعمل مدير المدرسة على صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	4.16	.71	2	مرتفعة
5	يفتح مدير المدرسة الحوار والنقاش مع جميع العاملين في المدرسة لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.	4.11	.91	3	مرتفعة
3	تتواءم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع الفرص المتاحة لها.	4.04	.80	4	مرتفعة
4	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	4.03	.83	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.10	0.70	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن التقدير الكلي لمجال (اختيار الأهداف الاستراتيجية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.70)، وأن الفقرة (2) والتي تنص

على: "يحدد مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.71)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: "تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفع وبمتوسط بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.83).

رابعاً: المسؤولية المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (المسؤولية المشتركة)، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (المسؤولية المشتركة) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على مبدأ أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	4.17	.80	1	مرتفعة
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع أية أخطاء للحصول على التغذية الراجعة.	4.13	.81	2	مرتفعة
2	يعتمد مدير المدرسة مبدأ المشاركة لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.	4.11	.85	3	مرتفعة
5	يوفر مدير المدرسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهم المعلمين والعاملين على حد سواء.	4.10	.82	4	مرتفعة
3	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز إسهامهم في الوصول إلى أفضل النتائج.	4.05	.82	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.11	0.74	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن التقدير الكلي لمجال (المسؤولية المشتركة) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.74)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "يشجع مدير المدرسة المعلمين على مبدأ أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز إسهامهم في الوصول إلى أفضل النتائج"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.82).

خامسا: اتخاذ الإجراءات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (اتخاذ الإجراءات)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (اتخاذ الإجراءات) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يضع مدير المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهمات والإجراءات الخاصة بالعمل كافة.	4.12	.80	1	مرتفعة
2	يعمل مدير المدرسة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.	4.10	.78	2	مرتفعة
1	تتوافر لدى مدير المدرسة المقدر على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات التي تقدمها.	4.07	.79	3	مرتفعة
4	يشرك مدير المدرسة الأطراف ذات العلاقة في مناقشة استراتيجيات المدرسة للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها.	4.00	.83	4	مرتفعة
3	يقوم مدير المدرسة بتخصيص المواد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية.	3.99	.84	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.06	0.73	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن التقدير الكلي لمجال (اتخاذ الإجراءات) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.73)، وأن الفقرة (5) والتي تنص على: "يضع مدير المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهمات والإجراءات الخاصة بالعمل كافة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "يقوم مدير المدرسة بتخصيص المواد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.84).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)

الدرجة الكلية	اتخاذ الإجراءات	المسؤولية المشتركة	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	وضوح الرؤية	المجال	العدد	فئة المتغير	المتغير
4.17	4.13	4.20	4.15	4.05	4.31	المتوسط الحسابي	181	ذكر	الجنس
0.61	0.72	0.67	0.67	0.63	0.61	الانحراف المعياري			
4.06	4.01	4.05	4.08	3.93	4.20	المتوسط الحسابي	215	انثى	
0.68	0.73	0.78	0.71	0.73	0.70	الانحراف المعياري			
4.1	4.04	4.09	4.10	3.98	4.24	المتوسط الحسابي	350	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.66	0.74	0.76	0.69	0.68	0.67	الانحراف المعياري			
4.14	4.16	4.19	4.12	3.94	4.26	المتوسط الحسابي	46	ماجستير فأعلى	
0.64	0.66	0.65	0.71	0.76	0.66	الانحراف المعياري			
4.11	4.06	4.13	4.12	3.98	4.24	المتوسط الحسابي	130	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.74	0.76	0.81	0.79	0.80	0.79	الانحراف المعياري			
3.96	3.89	3.92	3.95	3.90	4.11	المتوسط الحسابي	120	5 - 10 سنوات	

0.74	0.83	0.84	0.74	0.76	0.78	الانحراف المعياري			
4.17	4.13	4.19	4.17	4.01	4.30	المتوسط الحسابي	146	أكثر من 10 سنوات	
0.56	0.65	0.66	0.63	0.61	0.55	الانحراف المعياري			
4.11	4.07	4.14	4.10	3.99	4.25	المتوسط الحسابي	27	أساسية	
0.64	0.72	0.75	0.66	0.68	0.67	الانحراف المعياري			
4.1	4.05	4.09	4.10	3.96	4.23	المتوسط الحسابي	39	ثانوية	مستوى المدرسة
0.67	0.73	0.74	0.73	0.71	0.67	الانحراف المعياري			

يتبين من الجدول (11)، وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). ولمعرفة دلالة الفروق بالنسبة للأبعاد تم استخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك. الجدول (12). نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)

الأثر	القيمة	قيمة (ف) المناظرة	الدلالة
الجنس Hotelling's Trace	.01	.71	.63
المؤهل العلمي Hotelling's Trace	.01	1.05	.38
سنوات الخبرة Wilks' Lambda	.96	1.37	.19
مستوى المدرسة Hotelling's Trace	.00	.43	.82

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، حيث كانت قيمة هوتلنج للجنس (Hotelling's Trace) = (0.10)، وقيمة (ف) المناظرة = (0.71) ومستوى دلالتها (0.63)، وقيمة هوتلنج للمؤهل العلمي (Hotelling's Trace) = (0.01)، وقيمة (ف) المناظرة = (1.05) ومستوى دلالتها (0.38)، وقيمة ويلكس لسنوات الخبرة (Wilks' Lambda) = (0.96)، وقيمة (ف) المناظرة = (1.37) ومستوى دلالتها (0.19)، هوتلنج لمستوى المدرسة (Hotelling's Trace)

= (0.00)، وقيمة (ف) المناظرة = (0.43) ومستوى دلالتها (0.82) وقيمة ويلكس لنوع المدرسة (Wilks' Lambda) = (0.97)، وقيمة (ف) المناظرة = (1.02) ومستوى دلالتها (0.42).
الجدول (13). تحليل التباين الثلاثي (3Way ANOVA) عديم التفاعل لدلالة الفروق في تقديرات افراد عينة الدراسة على مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	وضوح الرؤية	.224	1	.224	.528	0.47
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	.112	1	.112	.252	0.62
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	.000	1	.000	.001	0.98
	المسؤولية المشتركة	.000	1	.000	.000	0.99
	اتخاذ الإجراءات	.027	1	.027	.051	0.82
المؤهل العلمي	وضوح الرؤية	.305	1	.305	.719	0.40
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	.202	1	.202	.452	0.50
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	.006	1	.006	.013	0.91
	المسؤولية المشتركة	.023	1	.023	.044	0.83
	اتخاذ الإجراءات	.076	1	.076	.144	0.71
سنوات الخبرة	وضوح الرؤية	3.420	2	1.710	4.032	.019*
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	.853	2	.426	.956	0.39
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	2.462	2	1.231	2.616	0.08
	المسؤولية المشتركة	3.623	2	1.811	3.439	.033*
	اتخاذ الإجراءات	2.506	2	1.253	2.374	0.10
مستوى المدرسة	وضوح الرؤية	.269	1	.269	.635	0.43
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	8.773	1	8.773	.000	0.99
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	.231	1	.231	.490	0.48
	المسؤولية المشتركة	.360	1	.360	.683	0.41
	اتخاذ الإجراءات	.105	1	.105	.199	0.66
الخطأ	وضوح الرؤية	147.570	348	.424		
	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	155.269	348	.446		
	اختيار الأهداف الاستراتيجية	163.781	348	.471		

		.527	348	183.284	المسؤولية المشتركة	
		.528	348	183.734	اتخاذ الإجراءات	
			395	7283.000	وضوح الرؤية	الكلي
			395	6431.438	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	
			395	6838.800	اختيار الأهداف الاستراتيجية	
			395	6890.440	المسؤولية المشتركة	
			395	6706.470	اتخاذ الإجراءات	
			394	176.759	وضوح الرؤية	
			394	189.197	المقدرات الأساسية والتكنولوجية	
			394	191.468	اختيار الأهداف الاستراتيجية	
			394	218.471	المسؤولية المشتركة	
			394	208.434	اتخاذ الإجراءات	
			394	208.434	اتخاذ الإجراءات	

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق في وضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) = (4.03 و 3.43) على الترتيب، وكانت ايضا الفروق في المقدرات الأساسية والتكنولوجية حسب مستوى المدرسة بحيث بلغت قيمة (ف) = (4.00) ولمعرفه اتجاهات الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعا ل (الخبرة ومستوى المدرسة) تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية كما في الجدول (14):

الجدول (14). نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تقديرات افراد عينة الدراسة على درجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)

المجال	الخبرة	الخبرة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	0.1280	0.19
		أكثر من 10 سنوات	0.0685	0.42
	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.1280	0.19
		أكثر من 10 سنوات	*0.1965	0.01
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.0685	0.42
		5 - 10 سنوات	0.1965	0.01
والمسؤولية المشتركة	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	0.2029	0.06
		أكثر من 10 سنوات	0.0644	0.50
	5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.2029	0.06

0.00	*0.2673	أكثر من 10 سنوات		
0.50	0.0644	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.00	*0.2673	5 - 10 سنوات		
0.85	0.0160	ذكور	أساسي	المقدرات الأساسية والتكنولوجية
0.00	*0.2785	إناث		
0.85	0.0160	ذكور	ثانوي	
0.00	*0.2625	إناث		

يلاحظ من الجدول (14) أن الفروق في درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين كانت لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات) في الرؤية، وكانت لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) في المسؤولية المشتركة، كما تظهر الفروق من وجهة نظر المعلمين حسب متغير مستوى المدرسة بين المدارس الأساسية والثانوية ولصالح المدارس الثانوية على حساب الأساسية. وللدرجة الكلية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (15):

الجدول (15). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات افراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة).

الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	فئة المتغير	المتغير
.61	150	4.17	ذكر	الجنس
.68	245	4.06	انثى	
.66	328	4.10	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
.64	67	4.14	ماجستير فأعلى	
.74	83	4.11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.74	98	3.96	5 - 10 سنوات	
.56	214	4.17	أكثر من 10 سنوات	
.64	188	4.11	أساسية	مستوى المدرسة
.67	207	4.10	ثانوية	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة)، ولمعرفة تلك الفروق استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) كما في الجدول (16):

درجة مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

الدلالة	ف	متوسطة المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.913	.012	.005	1	.005	الجنس
.894	.018	.007	1	.007	المؤهل
.051	3.007	1.227	2	2.454	الخبرة
.528	.399	.163	1	.163	مستوى المدرسة
		.408	348	142.040	الخطأ
			395	6815.269	الخطأ المصحح

يلاحظ من الجدول (16) عدم وجود فروق في مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة) حيث بلغت قيم (ف) = (0.01 و 0.01 و 3.00 و 0.399) على الترتيب.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (17). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تقدير افراد عينة الدراسة على أداة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الأصالة	4.03	.78	1	مرتفعة
2	المرونة	4.01	.78	2	مرتفعة
3	الطلاقة	3.99	.80	3	مرتفعة
4	الحساسية للمشكلات	3.92	.76	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.99	.74		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف بلغ (0.74)، حيث جاء مجال (الأصالة) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ

(0.78)، بينما جاء المجال (الحساسية للمشكلات) في المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.76).

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلى النحو الآتي:

1- مجال الأصالة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (الأصالة)، والجدول (18) يبين ذلك:

الجدول (18). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الأصالة) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة.	4.15	.79	1	مرتفعة
2	يملك مدير المدرسة مهارات متعددة لغرس روح التعاون بين معلمهم.	4.10	.84	2	مرتفعة
3	يتميز مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.	3.99	.89	3	مرتفعة
5	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متطور.	3.98	.90	4	مرتفعة
4	تتولد لدى مدير المدرسة أفكار إبداعية متجددة.	3.91	.89	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.03	0.78	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (18) أن التقدير الكلي لمجال (الأصالة) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.78)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.79)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: "تتولد لدى مدير المدرسة أفكار إبداعية متجددة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.93).

2- مجال المرونة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (المرونة)، والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (المرونة) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتبنى المدير الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر.	4.09	.79	1	مرتفعة
4	يتميز المدير بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.	4.03	.89	2	مرتفعة
2	يتكيف مدير المدرسة مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	4.02	.82	3	مرتفعة
3	لدي المدير المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4.01	.83	4	مرتفعة
5	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.93	.99	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.78	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (19) أن التقدير الكلي لمجال (المرونة) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.78)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: " يتبنى المدير الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري بلغ (0.79)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: "يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.99).

3- مجال الطلاقة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (الطلاقة)، والجدول (20) يبين ذلك:

الجدول (20). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (الطلاقة) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.	4.04	.82	1	مرتفعة
5	يملك المدير المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان	4.02	.88	2	مرتفعة
2	يملك المدير المقدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	4.01	.83	3	مرتفعة

مرتفعة	4	.94	3.97	يتمتع المدير بمهارة فائقة في النقاش.	3
مرتفعة	5	.90	3.93	يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.	4
مرتفعة	-	0.80	3.99	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (20) أن التقدير الكلي لمجال (الطلاقة) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.80)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.82)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: "يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.90).

4- مجال الحساسية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (الحساسية للمشكلات)، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في المدرسة.	4.01	0.90	1	مرتفعة
3	يستفيد المدير من خبرات المعلمين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة	3.97	0.86	2	مرتفعة
4	يرصد مدير المدرسة التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.	3.97	0.84	3	مرتفعة
2	يقوم مدير المدرسة برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.	3.91	0.81	4	مرتفعة
1	يملك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.76	0.86	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.92	0.76	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (21) أن التقدير الكلي لمجال (الحساسية للمشكلات) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.76)، وأن الفقرة (5) والتي تنص على: "يملك مدير المدرسة المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في المدرسة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.89)، بينما

جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.85).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع، والذي ينص: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (22) يبين ذلك:

الجدول (22). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية وللمجالات تقدير افراد عينة الدراسة على أداة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الانضباط	4.47	.59	1	مرتفعة
2	الاستغراق العاطفي	4.43	.57	2	مرتفعة
3	الاستغراق السلوكي	4.34	.57	3	مرتفعة
4	الاستغراق المعرفي	4.33	.59	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي	4.37	.52		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (22) أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وانحراف بلغ (0.52) حيث جاء مجال (الانضباط) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري بلغ (0.59)، بينما جاء المجال (الاستغراق المعرفي) في المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.59) وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلى النحو الآتي:

1- مجال الانضباط

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراس لمجال (الانضباط)، والجدول (23) يبين ذلك:

الجدول (23). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الانضباط) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	أشعر أنني أعمل وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي أعمل فيها.	4.49	.66	1	مرتفعة
2	أتابع الالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تقدمها الإدارة.	4.48	.64	2	مرتفعة
1	ألتزم بتوقيت الدخول والخروج من العمل.	4.46	.65	3	مرتفعة
3	ألتزم بالتعليمات والإجراءات اللازمة للقيام بوظيفتي.	4.46	.65	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.47	0.59	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (23) أن التقدير الكلي لمجال (الانضباط) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "أشعر أنني أعمل وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي أعمل فيها"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.49) وانحراف معياري بلغ (0.66)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "ألتزم بالتعليمات والإجراءات اللازمة للقيام بوظيفتي"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.46) وانحراف معياري بلغ (0.65).

2- مجال الاستغراق العاطفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق العاطفي)، والجدول (24) يبين ذلك:

الجدول (24). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق العاطفي) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل.	4.46	.66	1	مرتفعة
1	أرتب نفسي جيداً للقيام بعملتي.	4.37	.61	2	مرتفعة
3	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة.	4.28	.74	3	مرتفعة
2	أشعر بالمتعة خلال تأدية مهام وظيفتي.	4.25	.74	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.34	0.57	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (24) أن التقدير الكلي لمجال (الاستغراق العاطفي) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري بلغ (0.66)، بينما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "أشعر بالمتعة خلال تأدية مهام وظيفتي"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.74).

3- مجال الاستغراق السلوكي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق السلوكي)، والجدول (25) يبين ذلك:

الجدول (25). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق السلوكي) مرتبة ترتيب تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	أوظف مجهودي الفكري في العمل.	4.39	.65	1	مرتفعة
4	أسعى إلى المشاركة الفاعلة في العمل.	4.36	.66	2	مرتفعة
3	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية.	4.31	.65	3	مرتفعة
1	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي.	4.29	.68	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.34	0.57	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (25) أن التقدير الكلي لمجال (الاستغراق السلوكي) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وأن الفقرة (2) والتي تنص على: "أوظف مجهودي الفكري في العمل"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري بلغ (0.65)، بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على: "أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.68).

4- مجال الاستغراق المعرفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق المعرفي)، والجدول (26) يبين ذلك:

الجدول (26). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق المعرفي) مرتبة ترتيب تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.	4.37	.69	1	مرتفعة
4	أجد ضرورة في معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.	4.36	.67	2	مرتفعة
2	أعلم تماما ما العمل الذي علي القيام به.	4.31	.67	3	مرتفعة
3	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.	4.27	.68	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.33	0.59	-	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (26) أن التقدير الكلي لمجال (الاستغراق المعرفي) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.59)، وأن الفقرة (1) والتي تنص على: "يدرك الجميع مشاركتي في العمل"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.69)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.68).

خامساً: نتائج السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى إبداعهم الإداري؟ للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج معاملات الارتباط باستخدام اختبار بيرسون Person correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، ومستوى الإبداع الإداري، والجدول (27) يبين ذلك:

الجدول (27). نتائج اختبار بيرسون Person Correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى إبداعهم الإداري.

المعالجة الإحصائية	الإبداع الكلية	الحساسية للمشكلات	الأصالة	الطلاقة	المرونة
معامل ارتباط بيرسون	.901**	.871**	.863**	.842**	.837**
الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000	.000

395	395	395	395	395	العدد	
.765**	.788**	.792**	.792**	.828**	معامل ارتباط بيرسون	وضوح الرؤية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.679**	.707**	.738**	.740**	.756**	معامل ارتباط بيرسون	المقدرات الأساسية والتكنولوجية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.794**	.786**	.805**	.822**	.847**	معامل ارتباط بيرسون	اختيار الأهداف الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.810**	.815**	.842**	.835**	.872**	معامل ارتباط بيرسون	المسؤولية المشتركة
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.806**	.789**	.803**	.830**	.852**	معامل ارتباط بيرسون	اتخاذ الإجراءات
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	

** دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (27) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.90) وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرضاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الإبداع الإداري الكلي. وتبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين مجالات كل من الرضاقة والإبداع، وجاءت جميع القيم بدرجة قوية، أي أن العلاقة الارتباطية قوية.

سادساً: نتائج السؤال السادس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخراج معاملات الارتباط باستخدام اختبار بيرسون Person correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. والجدول (28) يبين ذلك:

الجدول (28). نتائج اختبار بيرسون Person correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

الانضباط	الاستغراق السلوكي	الاستغراق المعرفي	الاستغراق العاطفي	الاستغراق الكلية		
.455**	.497**	.492**	.550**	.556**	معامل ارتباط بيرسون	وضوح الرؤية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.357**	.421**	.437**	.497**	.477**	معامل ارتباط بيرسون	المقدرات الأساسية والتكنولوجية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.410**	.484**	.485**	.508**	.526**	معامل ارتباط بيرسون	اختيار الأهداف الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.393**	.470**	.470**	.500**	.511**	معامل ارتباط بيرسون	المسؤولية المشتركة
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	

.390**	.474**	.493**	.512**	.521**	معامل ارتباط بيرسون	اتخاذ الإجراءات
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	
.434**	.508**	.515**	.555**	.561**	معامل ارتباط بيرسون	الرشاقة الكلية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
395	395	395	395	395	العدد	

** دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يلاحظ من الجدول (28) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، حيث جاء معامل الارتباط متوسطا وبقيمة (0.561)، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم الكلي.

وتبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الاستغراق العاطفي.

وتظهر من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الاستغراق المعرفي.

ويلاحظ من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الاستغراق السلوكي.

وتبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) ومستوى الانضباط.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يعرض الباحث في هذا الفصل، مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقا لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية كانت بقيمة (4.10) وانحراف معياري (0.65) وهي درجة مرتفعة، كما تظهر من خلال المجالات الخمسة بقيم مرتفعة.

وأظهرت البيانات أن أعلى متوسط حسابي كان للمجال الأول (وضوح الرؤية) بقيمة (4.24) وهي درجة مرتفعة، وأقل متوسط حسابي للمجال الخامس (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) بقيمة (3.98) وهي درجة مرتفعة. وكانت جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الأساسية والتكنولوجية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) بدرجة مرتفعة.

وعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة من المعلمين والمعلمات الذين يميلون إلى الدرجة المرتفعة يرون نمطا جديدا في القيادة من شأنه إخراجهم عن النمط الإداري المتبع والروتيني لمواكبة التغيرات العالمية الجديدة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والتي جعلت العالم قرية صغيرة، والمعلمون منفتحون على الثقافات الأخرى ومطلعون على الممارسات الفضلى المتبعة في دول أخرى في مجال التعليم.

وعند الرجوع إلى مجالات مقياس الرشاقة الاستراتيجية نجد أن مجال (وضوح الرؤية) جاء في المرتبة الأولى، والتقدير الكلي لمجال (وضوح الرؤية) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وأن الفقرة (3) والتي تنص على: "يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المعمول بها"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.74)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على: "تتوفر لدى مدير المدرسة رؤية واضحة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.67).

وربما يعزى حصول بعد وضوح الرؤية بشكل عام على الدرجة المرتفعة إلى مركزية التعليم في وزارة التربية والتعليم، حيث تعتبر المدارس وحدات تنفيذية تسعى لتحقيق الرؤية الموحدة لوزارة التربية والتعليم. إضافة إلى رضا معلمهم عن الأفكار وبدائل الأفكار التي يطرحها مدير المدرسة لمواجهة مشكلات العمل وخلال فترة زمنية قصيرة، في ظل وجود تحديات كبيرة ومشكلات وأعباء وظيفية إدارية يواجهها مدير المدرسة تستوجب منه اقتراح الأفكار والحلول السريعة.

وعند الرجوع إلى مجالات مقياس الرشاقة الاستراتيجية نجد أن التقدير الكلي لمجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.69)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: " يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأية متغيرات "، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.77)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: " يتوفر في المدرسة تنظيم خاص لنظم المعلومات "، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.93).

ويرى الباحث أن البنية التحتية التكنولوجية إن توفرت في المدارس فإنها تسهم في تسهيل التواصل المدرسي، ويستطيع مدير المدرسة الاعتماد عليها في تحسن الأداء في العمل. وجاء التقدير الكلي لمجال (اختيار الأهداف الاستراتيجية) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.70)، وأن الفقرة (2) والتي تنص على: "يحدد مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.71)، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: " تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.83). ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الإدارة المدرسية القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية لتستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها ورسالتها.

كما أن التقدير الكلي لمجال (المسؤولية المشتركة) جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري بلغ (0.74)، وأن الفقرة (4) والتي تنص على: "يشجع مدير المدرسة معلميه على مبدأ أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "يشرك مدير المدرسة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز إسهامهم في الوصول إلى أفضل النتائج" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.82).

ويرجع الباحث ذلك إلى امتلاك المدرسة للمسؤولية المشتركة، التي تستطيع من خلالها دمج المجتمع المحلي في الأعمال المدرسية، وإلى تأكيد المديرين على أهمية الالتزام الجماعي بالقرارات وأهمية توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبالنسبة للتقدير الكلي لمجال (اتخاذ الإجراءات) فجاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.73)، وأن الفقرة (5) والتي تنص على: "يضع مدير المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهمات والإجراءات الخاصة بالعمل كافة"، جاءت في المرتبة الأولى بدرجة

مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على: "يقوم مدير المدرسة بتخصيص المواد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية"، في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسط بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.84).

ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة من أجل اتخاذ الإجراءات التي تساعد على تحقيق الأهداف وتحسين الممارسة المهنية لمديري المدارس من أجل تطوير بيئة العمل وتحسينها في الجانبين الإداري والفني.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة رونش وأكلو (Rotich & Okello, 2019)، التي أظهرت أن الرشاقة الاستراتيجية كانت متوافرة بمستوى كبير، ودراسة أبو جبارة (2020) التي أظهرت أن هناك أثراً للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي، كما اتفقت مع نتائج دراسة المري والبشاشة (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية، والاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد) في تعزيز النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين)، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشنطي والجيار (2020) التي أشارت إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان بمستوى كبير، واتفقت أيضاً مع دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al, 2020) التي أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين تطبيق مديري المدارس لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية مثل الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد، مع الانتقال الناجح للتعليم عن بعد خلال الجائحة وتحقيق بيانات تعليم ناجحة أثناء الجائحة، كما اتفقت مع دراسة حجاج ولشهب (Hajjaj & Lechheb, 2020) التي أشارت إلى أن ممارسة القيادات التعليمية لمبادئ الرشاقة الاستراتيجية ساهم في تحقيق التميز التعليمي من خلال الاستجابة السريعة للمتغيرات في الأوقات الصعبة، والتعلم من تجارب الدول الأخرى. بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة اللمسي (2021) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة أبو شريعة (2022) التي أشارت أيضاً أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة.

2- مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، حيث تراوح مستوى الدلالة لهذه الفروق بين (0.19) لسنوات الخبرة، و (0.82) لمستوى المدرسة، وجميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المتغيرات المستقلة كافة.

أ- مناقشة النتائج وفقا لمتغير الجنس

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس في فلسطين من الجنسين (ذكور، وإناث) يتبعون لنفس النظام، ونفس الجهاز التربوي، وهو وزارة التربية والتعليم العالي، مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ب- مناقشة النتائج وفقا لمتغير المؤهل العلمي

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فإن متغير الرضا الاستراتيجية يرتبط بالخصائص الشخصية أكثر من ارتباطه بالمستوى التعليمي (المؤهل العلمي)، فلذلك لم يكن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ج- مناقشة النتائج وفقا لمتغير سنوات الخبرة

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فإن متغير الرضا الاستراتيجية من المتغيرات النفسية التي يحتاج تطورها إلى فترات زمنية طويلة، قد لا تظهر في سنوات الخبرة لدى مديري المدارس، مما أدى إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

د- مناقشة النتائج وفقا لمتغير مستوى المدرسة

إن مستوى المدرسة متغير مستقل بغض النظر عن الخصائص النفسية والشخصية التي تؤثر في متغير الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وإن مستوى ثقافة المعلم من وجهة نظره لا يرتبط بمستوى المدرسة التي يعمل بها، بل بمقدار معرفته والمهام بخصائص الإدارة التربوية الحديثة، وبالتالي لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى هذا المتغير.

3- مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت البيانات أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري كانت بقيمة (3.99) وانحراف معياري (0.74) وهي درجة مرتفعة، كما تظهر من خلال المجالات الأربعة بقيم مرتفعة. وأظهرت البيانات أن أعلى متوسط حسابي كان للمجال الأول (الأصالة) بقيمة (4.03) وهي درجة مرتفعة، وأقل متوسط حسابي للمجال الرابع (الحساسية للمشكلات) بقيمة (3.92) وهي درجة مرتفعة. وكانت جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) بدرجة مرتفعة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى واقع المدارس الفلسطينية التي تشهد توسعا كبيرا ومتسارعا خلال السنوات الأخيرة، كما أن نوعية التعليم وجودته بدأت تتحسن بخروجها عن الأساليب التقليدية، ومواكبة الأساليب الحديثة في القيادة، مما يشكل دافعا حقيقيا للقيادات التربوية في مؤسسات التعليم — وخاصة المدارس — لإدخال المفردات الحديثة في القيادة لإدارة المدارس بصورة تواكب التغير المنشود لضمان بقائها واستمرارها بقوة، وتحقيق رؤية مستقبلية لريادة متقدمة ومتطورة. وربما يعود ذلك أيضا إلى أن معلمهم أفراد عينة الدراسة يرغبون بتجربة نمط جديد في القيادة، من شأنه إخراجهم إلى النمط الإداري المتبع والروتيني لمواكبة التغيرات العالمية الجديدة.

وعند الرجوع إلى مجالات مقياس القيادة الإبداعية نجد أن مجال (الأصالة) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط بلغ (4.03)، وأن الفقرة التي تنص على "يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على: "يمتلك مدير المدرسة مهارات متعددة لغرس روح التعاون بين معلمهم" في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يتميز مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب" في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، والفقرة التي تنص على "ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متطور" في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، أما الفقرة والتي تنص على "تتولد لدى مدير المدرسة أفكار إبداعية متجددة" فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معلمهم يعتقدون أن مديري المدارس يحرصون على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة، كما أنهم يتيحون لهم التعبير عن أفكارهم حول الموضوع المطروح، وربما يؤكد ذلك على حرص المدير على أداء العمل في بيئة تشاركية ملهمة للإبداع فيما يخص العمل، وأنهم يتصفون بالشخصية الإيجابية والعقلية المنفتحة، ويقدمون الحلول المبتكرة في حل القضايا التي تواجه بيئة العمل، سيما المرونة في تبسيط الإجراءات، وربما يعزى ذلك إلى قناعة المديرين بأهمية دورهم القيادي في الانفتاح على الأفكار المتجددة التي تعمل على تحسين وتطوير بيئة العمل، إيماناً منهم بأهمية إشراك معلمهم في اتخاذ القرارات لتوفير بيئات تربوية

تشجع على الإبداع والعمل التعاوني والتشاركي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير البرامج والمواد التعليمية التعليمية.

وجاء التقدير الكلي لمجال (المرونة) بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.01)، وأن الفقرة التي تنص على "يتبنى المدير الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ربما يدل ذلك على أن المدير يمارس بعد المرونة من أبعاد القيادة الإبداعية والذي يمكنه من إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تجعله أنموذجا للمعلمين لدفعهم في التفاني في إنجاز مهامهم. بينما الفقرة التي تنص على "يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة، وقد تعزى تلك النتيجة للأعباء والضغط الإداري التي يتعرض لها المدير نتيجة تعدد المهام التي يمارسها على مستوى المدرسة، مما يجعل من الصعوبة بمكان التغيير في أساليب العمل.

وجاء التقدير الكلي لمجال (الطلاقة) بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.03)، وأن الفقرة التي تنص على "يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يملك المدير المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان" في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يملك المدير المقدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "يتمتع المدير بمهارة فائقة في النقاش" في المرتبة الرابعة وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة والتي تنص على "يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضا، وتلك النتائج يمكن أن تفسر أن المدير يمتلك مهارة الطلاقة بدرجة مرتفعة، والتي تعد بنك المقدرة الإبداعية والتي تمكنه من التعبير عن أفكاره في المواقف المختلفة، واقتراح الحلول السريعة لحل المشكلات التي تواجه العمل لتمكن معلميه من تبني تلك الأفكار التي تساعدهم في تحسين أدائهم.

وربما يعزى حصول بعد الطلاقة بشكل عام على الدرجة المرتفعة، إلى تشابه آراء عينة الدراسة بما يتعلق بمستوى رضاهم عن الأفكار وبدائل الأفكار التي يطرحها المدير لمواجهة مشكلات العمل، وخلال فترة قصيرة في ظل وجود تحديات كبيرة، ومشكلات وأعباء وظيفية إدارية يواجهها المدير تستوجب منه اقتراح الأفكار والحلول السريعة.

كما أن التقدير الكلي لمجال (الحساسية للمشكلات) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.92). وربما تعزى تلك النتيجة إلى أن القيادة بمفهومها العام تتمثل في التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا وحقيقيا فلا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، ويظهر ذلك جليا من خلال اهتمامها بحل المشكلات، وحصول الفقرة (5) على المرتبة الأولى على هذا البعد من أبعاد القيادة الإبداعية، فهذا ربما يؤكد رضا معلميه

عن دور المدير في مواجهة المشكلات التي تواجه العمل في المدرسة، وامتلاكه المهارات اللازمة لحلها، وأن الفقرة التي تنص على "يستفيد من خبرات معلمهم في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة" جاءت في المرتبة الثانية، وربما يعزى ذلك إلى إدراك معلمهم للآليات المتبعة في المشاركة في صنع القرار، ومدى رضاهم عن مشاركتهم الفعلية في ذلك. بينما الفقرة التي تنص على "يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون" جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك نتيجة لضعف قنوات الاتصال المباشر بين مدير المدرسة والمعلم، ولأسباب إدارية مختلفة إما لدى المدير أو لدى المعلم.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أورفانز وأور (Orphanos & Orr, 2014) التي أشارت إلى أن إعداد القيادة الإبداعية تمارس تأثيراً مباشراً على ممارسات قيادة مديري المدارس، وتأثيراً مباشراً على تعاون معلمهم ورضاهم، وتصبح ظروف العمل أكثر إيجابية، ودراسة أبو ناصر (2018) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة للممارسات الكلية ولجميع مجالاتها، ودراسة علي (2020) التي أشارت إلى أن لدى القادة الإداريين اهتمام في تنمية الإبداع الإداري، مع إدراك مديري المدارس أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق، ودراسة مرشود ومربوع (2020) التي أظهرت نتائجها أن جميع مجالات الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة أبو سعدة (2021) التي أشارت أن مستوى الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي بالجمهورية الليبية جاء بدرجة مرتفعة.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المطيري (2019) التي أشارت إلى أن درجة توافر ثقافة الإبداع لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

4- مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت البيانات أن الدرجة الكلية للاستغراق الوظيفي لدى المعلمين كانت بقيمة (4.37) وانحراف معياري (0.52) وهي درجة مرتفعة، كما تظهر من خلال المجالات الأربعة بقيم مرتفعة. وأظهرت البيانات أن أعلى متوسط حسابي كان للمجال الأول (الانضباط) بقيمة (4.47) وهي درجة مرتفعة، وأقل متوسط حسابي للمجال الرابع (الاستغراق المعرفي) بقيمة (4.33) وهي درجة مرتفعة. وكانت جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين للاستغراق الوظيفي (الانضباط، والاستغراق العاطفي، والاستغراق السلوكي، والاستغراق المعرفي) بدرجة مرتفعة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى درجة الانتماء الوظيفي لدى معلمهم، وإلى خصوصية المجتمع الفلسطيني، وذلك لأن الاحتلال يشكل تحدياً للعاملين في المجال التربوي، بما فيهم مديري

المدارس ومعلميها، مما يدفعهم إلى الاستغراق الوظيفي بشكل مرتفع، كما أنه من المحتمل أن كثرة الدورات التي يتلقاها مديرو المدارس تسهم في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وعند الرجوع إلى مجالات مقياس الاستغراق الوظيفي نجد أن مجال (الانضباط) جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط بلغ (4.37)، وأن الفقرة التي تنص على "أشعر أنني أعمل وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التي أعمل فيها" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "أتابع الالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تقدمها الإدارة" في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "ألتزم بتوقيت الدخول والخروج من العمل" في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي تنص على "ألتزم بالتعليمات والإجراءات اللازمة للقيام بوظيفتي" فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون سمة الانضباط من أهم السمات الشخصية التي يحرص عليها المعلم، وترتبط بجوانب إدارية يتابعها مدير المدرسة، وتتبعها مديرية التربية والتعليم بشكل دوري.

وجاء التقدير الكلي لمجال (السلوك العاطفي) بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.34)، وأن الفقرة التي تنص على "أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل" جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والفقرة التي تنص على "أرتب نفسي للقيام بعملتي" جاءت في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، والفقرة التي تنص على "أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة" جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي تنص على "أشعر بالمتعة خلال تأدية مهام وظيفتي" فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

وربما تعود هذه النتيجة إلى كون الاستغراق العاطفي من أهم مكونات الانتماء المهني لدى المعلم وحبته لمهنته.

وجاء التقدير الكلي لمجال (الاستغراق السلوكي) بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.34)، وأن الفقرة التي تنص على "أوظف مجهودي الفكري في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "أسعى إلى المشاركة الفاعلة في العمل" في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب القديمة" في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة التي تنص على "أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

وربما يعزى حصول بعد الاستغراق السلوكي بشكل عام على الدرجة المرتفعة إلى كون الاستغراق السلوكي انعكاس عملي للاستغراق الوظيفي، وترشيد لما يمتلكه المعلم من مكونات الاستغراق الوظيفي الأخرى.

كما أن التقدير الكلي لمجال (الاستغراق المعرفي) جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (4.33)، وأن الفقرة التي تنص على "يدرك الجميع مشاركتي في العمل" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، والفقرة التي تنص على "أجد ضرورة في معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها" جاءت في المرتبة الثانية، وجاءت الفقرة التي تنص على "أعلم تماما ما العمل الذي علي القيام به في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، أما الفقرة التي تنص على "أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة" فجاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة.

وربما تعزى تلك النتيجة إلى أن الاستغراق المعرفي هو الأساس للجانب العاطفي والجانب السلوكي للاستغراق الوظيفي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبد اللطيف (2018) التي أشارت إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة أبو الخير (2019) التي أظهرت نتائجها أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كان بدرجة مرتفعة، ودراسة صوالح (2020) التي إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية الخدمات الجامعية كان مرتفعا، ودراسة أبو احمد (2020) التي أشارت إلى مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة كان مرتفعا، ودراسة أبو الهوى (2022) التي أظهرت نتائجها أن الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس في شرقي القدس جاءت مرتفعة في جميع مجالاته.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العليان (2018) التي أشارت إلى أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

5- مناقشة نتائج السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرضاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط للدرجة الكلية للإبداع الإداري مع مجالات الرضاقة الاستراتيجية تتراوح بين (0.756) و (0.901)، وهي معاملات ارتباط مرتفعة، مما يعني أنه كلما ارتفعت قيمة مجالات الرضاقة الاستراتيجية ارتفعت قيمة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، أي أنها علاقة طردية إيجابية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة، أوفكيو وأكانبي (Ofogbu & Akanbi, 2014)، ودراسة هنية (2016)، ودراسة الجيار (2020)، ودراسة لونجو (Lungu, 2020)، ودراسة أبو عبد الله (2020)، ودراسة الغزوي (2021).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا من مكونات الرشاقة الاستراتيجية، ومكونات الإبداع الإداري سمات شخصية، يكتسبها الانسان طيلة حياته، وإلى ما يتعرض إليه من خبرات عملية وحياتية، وأن هذه السمات الشخصية، تؤثر في بعضها البعض، سلباً أم إيجاباً، مما أدى إلى وجود معامل ارتباط موجب مرتفع، بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين.

6- مناقشة نتائج السؤال السادس والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين؟

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط لمجالات الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم تراوحت بين (0.477) و (0.561) وهي قيم مرتفعة، تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين، أي أنه كلما زادت قيمة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس زادت قيمة الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد العال (2018)، ودراسة أبو حميد (2020)، ودراسة أبو غالي (2021)، ودراسة توفيق ومحمد (2021).

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة يمكن تفسيرها بسبب أوجه التشابه والتقاطع بين مفهومي الرشاقة الاستراتيجية، والاستغراق الوظيفي، حيث أن كلا منهما يكتسب سمات شخصيته، ويؤثر كل منهما في الآخر، وارتباط كل منهما بالأداء الوظيفي لمديري المدارس، من هنا جاءت معاملات الارتباط بين المتغيرين مرتفعة ودالة إحصائية.

التوصيات

1- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في

فلسطين كان مرتفعاً، وعليه يوصي الباحث بما يأتي:

أ- توفير قاعدة بيانات تسهم في وضوح الرؤية والأهداف لمديري المدارس عند اتخاذ القرارات المدرسية المختلفة.

ب- تدريب الإدارات المدرسية على أساليب الرشاقة الاستراتيجية وخطوات تطبيقها على أرض الواقع.

ت- زيادة الوعي لدى الإدارات المدرسية بأهمية المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار.

2- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين كان مرتفعاً، وعليه يوصي الباحث بما يأتي:

- أ- تعزيز قدرة مديري المدارس في فلسطين على ممارسة مهارات القيادة الإبداعية، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية وخاصة في مجال المقدرات الأساسية والتكنولوجية.
- ب- تقليل المهام والأعباء اليومية والروتينية الملقاة على مديري المدارس، عن طريق تفويض بعض المهام لنوابهم، أو للمعلمين من ذوي الكفاءة.
- ت- خلق المناخ الإبداعي وزيادة القدرة على التجديد والابتكار في المدارس، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها لتشجيع معلميه على طرح وابتكار الأفكار الإبداعية بحرية.

3- أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في فلسطين كان مرتفعاً، وعليه يوصي الباحث بما يأتي:

- أ- منح معلميهم صلاحيات كافية تتلاءم ومؤهلاتهم التي تؤدي إلى شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المدرسة.
- ب- وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات معلميهم وطموحاتهم، بحيث يكون مبنياً على أسس علمية واضحة ومعلنة للجميع.
- ت- إنشاء فريق عمل مستقل في كل منطقة تعليمية، يعنى بقياس مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين بشكل دوري، يعمل على التأكد من تمتع المدارس بالدعم التنظيمي، مما قد يساهم في تعزيز سلوكيات الاستغراق الوظيفي للمعلمين في المدارس.

المراجع والمصادر

1-المراجع العربية

- أبو احمد، عبطة خلف (2020). التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمهم من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو جبارة، علي زهير (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو الخير، سامي محمد عوض (2019). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو سعدة، نجات أحمد (2021). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. المجلد 8، 478 - 507.
- أبو سيف، رشا (2018). العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي. مجلة الدراسات الميدانية، 1 (1)، 50 - 71.
- أبو شريعة، سليمان محمد (2022). أثر ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- أبو شنب، محمد (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عبد الله، سماح (2020). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو غالي، علاء محمد (2021). القيادة المتعددة لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

أبو ميالة، فداء حسن (2018). الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو الهوى، غادة (2022). واقع الاستغراق الوظيفي في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو ناصر، فتحي محمد (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 115 - 139.

أبو النصر، مدحت محمد (2012). التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو الوفاء، جمال وآخرون (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية. مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 142 - 161.

إبراهيم، لبيب عبد العزيز (2012). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر معلمهم. مجلة كلية التربية، العدد 12، 205 - 254. الأحبابي، أمين (2019). أثر خصائص شخصية المؤسسة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، بغداد، جامعة تكريت، العراق.

إسماعيل، حمدان وحسين، عليا (2015). القائد الصغير مواهبه ونكاته المتعددة النظرية والتطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إسماعيل، سناء (2018). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المؤسسات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

أغريب، فانت عزات عيسى (2017). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الأنباري، علا (2015). محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

البدراي، إيمان (2015). علاقة التمكين الإداري بفرق العمل أثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 161 - 187.

- البرجاوي، مولاي مصطفى (2015). الإبداع والتربية الإبداعية. مجلة البيت العربي، 678 (5)، 45 - 61.
- بطاح، أحمد (2016). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط (1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البهيد، نورة (2014). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، تصور مقترح. مستقبل التربية العربية، 21(91)، 75 - 134.
- توفيق، شيلان عبد الله، ومحمد، جلال عبد الله (2021). دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر الكوادر التدريسية في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية. المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 5 (2)، 268 - 290.
- جبر، عبد الرحمن (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية. ط (1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري، عمان، دار خالد الدجاني للنشر والتوزيع. جمعة، محمود، ونوري، حيدر (2011). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(90)، 299 - 309.
- الحارثي، مشعل بن مبارك (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الحسني، كمال. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كلية الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 6، 1 - 24.
- الخالدي، علي خالد (2013). الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- خصاونة، عاكف لطفي (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دمشق، دار رسلان للنشر والتوزيع.

- الخطيب، أحمد (2006). الإدارة الجامعية، دراسة حديثة، إربد: عالم الكتب الحديقة.
- خير الله، جمال (2015). الإبداع الإداري. ط (1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الديب، سالي (2019). الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 87، 1 - 37.
- خيري، أسامة محمد (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع.
- دماج، أميرة (2019). دور الرشاقة الاستراتيجية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية. مجلة القلم، 12(1)، 1 - 20.
- رشوان، حسين (2012). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي. مجلة التجارة والتمويل، (3)، 2 - 44.
- الرواشدة، غرام خلف (2016). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الزائدي، طارق (2020). مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء لمديري المدارس في محافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزامل، يوسف (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزبيدي، عقيل هاشم (2017). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، 193(12)، 153 - 224.
- زناتي، محمد (1997). الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 17 (1)، 233 - 272.
- الزينة، مها (2018). الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- ستو، فاطمة الزهراء (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الصحية لجائحة فيروس كوفيد - 19، دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 6(2)، 272 - 250.

السرور، ناديا هائل (2012). مقدمة في الإبداع. ط (1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
السعود، راتب سلامة (1994). الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي، مدخل
لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية، دراسات العلوم الانسانية، 21(1)، 172
- 211.

السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
السلمي، علي (2022). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار
اغريب.

السودي، سناء (2016). درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم والمعلمات.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
السويدان، طارق، والعدلوني، محمد (2014). مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر
والتوزيع.

الشاعر، حسين سليم (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري
مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم. رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
شحاته، علي محمد (2011). الإبداع والتفكير الابتكاري، الخروج من الصندوق، الإسكندرية،
مكتبة الإسكندرية.

الشريف، تحرير (2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية
بالمؤسسات غير الحكومية، محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة،
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

الشريف، يوسف مازن يونس. (2019). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات
التدريسية لدى معلمي الرياضيات في مديرية تربية الخليل. رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الشمري، فهد (2012). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري.
رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
الشنطي، محمود (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل
التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية.
مجلة جامعة الأزهر، 17(2)، 147 - 180.

الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجيار، مدحت حمدي (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 29(1)، ص 130 - 163.

الصباغ، جميلة عبد القادر (2015). أهمية الإشراف التربوي وأثره في تطوير مخرجات الميدان، الرياض، مكتب التربية والتعليم بالعرضية الجنوبية.

صوالح، علي (2020). الاستغراق الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية بورقلة في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

الصوالحي، عماد يونس (2016). الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

الصيرفي، محمد (2013). القيادة الإدارية الإبداعية. ط(1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

العبادي، هاشم، والجاف، ولاء (2012). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، بغداد. مجلة دراسات إدارية، المجلد 5 (9)، 72 - 106.

عباينة، محمود، والشقران، رامي (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربيل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 486 - 459.

عبد العال، حسن (2018). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

عبد العال، عنتر (2019). متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 59 (59)، 255 - 316.

عبد العليم، محمد (2012). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي. آفاق جديدة للدراسات التجارية، 24 (2)، 9 - 46.

العبد اللطيف، تامر عبد الله العبد (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى معلمهم. القاهرة: جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، المجلد 34 (4)، 371 - 334.

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

العجمي، منيرة خالد (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45 (3)، 15 - 58.

عريشة، محمد (2005). تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس، 53 - 91.

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

علي، مرام أحمد (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(4)، 115 - 147.

العليان، زيد عبد الله زيد. (2018). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمهم بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

عمرو، هبة (2016). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الغزوي، كرار علي (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي من وجهة نظر القيادات العليا في الحشد الشعبي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

فاضل، علا (2016). أبعاد الرقابة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 112 - 137.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

كمال، حنان البديري (2013). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بجامعة السودان. مجلة كلية التربية بأسوان، 24(1)، 1 - 45.

- لعرايجي، إيمان وبوغازي، فريدة (2020). التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 10 (3)، 304 - 324.
- اللمسي، عادل حلمي (2021). الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس، 45(4)، 303 - 384.
- ماضي، أحمد. (2014). *أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع لأنثروا*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- محمود، شيلان. (2013). *دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.
- مرشود، جمال محمد، ومربوع، سحر سعيد (2020). *درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(3)، 468 - 499.
- المري، محمد والبشاشة، سامر (2020). *أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية*. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية*، 20 (1)، 1 - 21.
- مسلم، عبد الله حسن (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2014). *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي*. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 26 (2)، 251 - 318.
- المنطاوي، إيمان صلاح (2007). *أثر ثقافة المؤسسة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.
- الموسوي، كوثر (2018)، *الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية*. *مجلة آداب الكوفة*، 2(35)، 439 - 466.
- ناصر، عقيل (2016). *جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل*. *مجلة جامعة بابل*، 24(1)، 454 - 467.
- النجار، محمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي*، دمشق: جامعة دمشق.

- نجم، رامي (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- نجم، عبود (2013). إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- نصار، محمد (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- هللو، إسلام عصام، والخطيب، أحمد بسام (2023). أثر الارتجال الاستراتيجي في الإبداع الإداري في الهيئات المحلية بالمحافظة الوسطى الفلسطينية. مجلة جامعة الأقصى، (1)، 31 - 49.
- هنية، محمد (2016). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017 - 2022، رام الله. وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية/ وفا، <https://www.wafa.ps>
- الجيوي، صبرية بنت مسلم (2007). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات للبنات. مجلة العلوم التربوية، 9(82)، هـ - 49.
- يوسف، صبري الهاشمي، والمقطف، فرج خليفة (2020). الاستغراق الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي في مكتب الأصابعة بليبيا. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1 (5)، 1 - 29.

2- المراجع الأجنبية

- Abu Radi, S. (2013). *Strategic Agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Ahmad, J., Adnan, A. A., Conge, U., & Yusuf, M. (2020). *Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of the Principal's Role in Implementing "Teach from Home" Policy*. *Leadership*, n.d.
- Altunel, K. & Kancir, B. (2015). *The Effect of Job Resources on Work Engagement: A study on Academicians in Turkey*, *Education Sciences: Theory & Practice*, 15 (2) 409 - 417.
- Buchel, B., & Davidson, R. (2019). *Strategic agility: The art of piloting initiatives*. *IMD International*.

- Chen, Z., Zehn, A., & Aryee, S. (2007). *Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China*. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Danish, R. Shahid, A. Aslam, N. Afzal, M. Ali, H. (2015). *Relationship between job performance, job involvement and career salience of employees in education sector of Pakistan*, *American Journal of Educational Science*, 1(2), 19 – 23.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy*. Harlow: Wharton School Publishing.
- Hajjaj, M., & Lechheb, H. (2020). *When the pandemic makes us aware of the importance of agility*. In Y. L. Doz & M. Kosonen (Eds.), *Acted de conference* (pp. 45-48). Harlow: Wharton School Publishing.
- Joshi, R., & Sodhi, J. (2011). Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 162-182.
- Kettunen, O. (2010). *Agile product development and strategic agility in technology firms*. Unpublished master's thesis, Helsinki University of Technology.
- King, W.R. and Kugler, J. (2000), The Impact of Rhetorical Strategies on Innovation Decisions: An Experimental Study. **OMEGA-INT J.**, 38(5), 485-4...
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Long, C. (2000). *Measuring Your Strategic Agility*. *Consulting to Management C2M*, 11(3), 25-37.
- Ojha, D. (2008). *Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance* (Doctoral dissertation). Clemson University.
- Oyedijo, A. (2012). *Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation*. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Ofoegbu & Akanbi, (2012) "The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria".
- Oki, K. E. (2017). *Multidisciplinary and creativity of engineering and science students*. S.M. Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Department of Mechanical Engineering.
- Orphanos, S., & Orr, M. (2014). *Learning leadership matters the influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes*. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680–700. 42(4), 573-588.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). *The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technology*. *Strategic Journals*, 6(2), 2176–2190.

Sakovska, M. (2012). *Importance of employee engagement in business environment: Measuring the engagement level of administrative personal in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement*, Master thesis, Aarhus University.

Santala, M. (2009). *Strategic agility in a small knowledge-intensive business services company: Case SWOT consulting*. Unpublished master's thesis, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.

Sull, D. (2009). *How to thrive in turbulent markets*. Harvard Strategic Agility, Strategic Change, 17(6), 155–166.

Zaraket, W. (2017). *Impact of job involvement on organizational commitment: A study of Lebanese public sector*. International Humanities Studies, 43, 1–14.

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الزملاء مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى معلمهم"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا (العلوم التربوية) في جامعة القدس.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، شاكرا لكم ومقدرا تعاونكم، علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث: باسم الحجاجة

اسم المحكم:	الرتبة العلمية
التخصص:	مكان العمل (الجامعة)

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

1- المسمى الوظيفي: مدير معلم

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المؤهل العلمي: بكالوريوس أو أقل ماجستير فأعلى

4- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل 6 سنوات - 10 سنوات 11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للرشاقة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: وضوح الرؤية							
1	يوجد لدى مدير المدرسة رؤية واضحة.						
2	يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة.						
3	يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.						
4	يربط مدير المدرسة بين الأهداف الاستراتيجية والفرص المتاحة.						
5	يطور مدير المدرسة المخطط بما يفي بمتطلبات الطلبة.						
المجال الثاني: المقدرات الأساسية والتكنولوجية							
1	يوفر مدير المدرسة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل.						
2	يوفر مدير المدرسة شبكة اتصالات قوية وسريعة.						
3	يتوفر في المدرسة قسم خاص لتنظيم المعلومات.						
4	يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأية متغيرات.						
5	تمتلك المدرسة السمعة والشهرة الجيدة لدى الطلبة والمجتمع بصورة عامة.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية							
1	تعمل إدارة المدرسة على صياغة أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.						
2	تحدد إدارة المدرسة أهدافها الاستراتيجية في ضوء امكانياتها المتاحة.						
3	تتواءم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع الفرص المتاحة لها.						
4	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرونة والمقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.						
5	يفتح مدير المدرسة الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.						
المجال الرابع: المسؤولية المشتركة							
1	يشجع مدير المدرسة العاملين على التعامل مع أي أخطاء للحصول على التغذية الراجعة.						
2	يعتمد مدير المدرسة مبدأ المشاركة لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.						
3	يشرك مدير المدرسة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الاسهام للوصول إلى أفضل النتائج.						
4	تشجع إدارة المدرسة العاملين على مبدأ أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
5	توفر إدارة المدرسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم العملاء والعاملين على حد سواء .						
المجال الخامس: اتخاذ الإجراءات							
1	تتوفر لدى إدارة المدرسة المقدرة على تحديد الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات التي تقدمها.						
2	تعمل إدارة المدرسة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.						
3	تقوم إدارة المدرسة بإعادة تخصيص المواد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية.						
4	تشرك إدارة المدرسة الأطراف ذات العلاقة في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها.						
5	تضع إدارة المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهام والإجراءات الخاصة بالعمل كافة.						

الجزء الثالث: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين للإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: الحساسية للمشكلات							
1	يتوقع مدير المدرسة مشكلات العمل قبل وقوعها.						
2	يقوم مدير المدرسة برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.						
3	يطلع مدير المدرسة على كل ما هو جديد لزيادة قدرته على مواجهة المشكلات المستقبلية.						
4	يقوم مدير المدرسة برصد التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي للقضاء عليها.						
5	يملك مديري المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في المدرسة.						
المجال الثاني: الأصالة							
1	يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة.						
2	يملك مدير المدرسة مهارات متعددة لزرع روح المنافسة بين معلمهم.						
3	يتميز المدير بالأفكار الإبداعية المثيرة للإعجاب.						
4	تتولد لدى المدير أفكار إبداعية متجددة.						
5	ينجز المدير أعماله بأسلوب متطور.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الثالث: الطلاقة							
1	يبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.						
2	يملك المقدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.						
3	يتمتع بمهارة فائقة في النقاش.						
4	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.						
5	يملك المقدرة في الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.						
المجال الرابع: المرونة							
1	يتبنى الأفكار الجديدة لتطوير العمل بيسر.						
2	يملك المقدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.						
3	لديه المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.						
4	يتميز بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.						
5	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.						

الجزء الرابع: مقياس درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية في فلسطين للاستغراق الوظيفي

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: الاستغراق العاطفي							
1	أرتب نفسي جيدا للقيام بعمل.						
2	وظيفتي ممتعة.						
3	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة.						
4	أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل.						
المجال الثاني: الاستغراق المعرفي							
1	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.						
2	أعلم تماما ما العمل الذي علي القيام به.						
3	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.						
4	أجد ضرورة في معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.						
المجال الثالث: الاستغراق السلوكي							
1	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مؤسستي.						
2	أوظف مجهودي الفكري في العمل.						
3	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية.						
4	أسعى إلى المشاركة الفعالة في العمل.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الرابع: الانضباط							
1	ألتزم بتوقيت الدخول والخروج من العمل.						
2	أتابع بالتزام الأنظمة والتعليمات التي تقدمها الإدارة.						
3	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.						
4	أشعر أنني أعمل بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.						

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور خالد السرحان	أستاذ	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2	الأستاذ الدكتور عفيف زيدان	أستاذ	العلوم التربوية	جامعة القدس
3	الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
4	الدكتورة أحلام حمدون	—	القيادة التربوية	وزارة التربية والتعليم الأردن
5	الدكتور أشرف أبو خيران	مشارك	الإدارة التربوية	جامعة القدس
6	الدكتورة إيناس ناصر	مشارك	مناهج وطرق التدريس	جامعة القدس
7	الدكتورة جنان أبو جودة	—	مناهج وطرق التدريس	وزارة التربية والتعليم فلسطين
8	الدكتور خالد الصرايرة	مشارك	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
9	الدكتورة رغد الدويك	مشارك	لغويات تطبيقية	جامعة الخليل
10	الدكتور سهيل حسين صالحه	مشارك	تعليم الرياضيات	جامعة النجاح الوطنية
11	الدكتور عدنان شحادة	—	تعليم اللغة الإنجليزية	جامعة بوليتكنك فلسطين
12	الدكتور عمار يوسف الوحيدي	—	العلوم التربوية	وكالة الغوث
13	الدكتور كمال مخامرة	مشارك	الإدارة التعليمية	جامعة الخليل
14	الدكتور منير كرمه	مشارك	أساليب تدريس الرياضيات	جامعة بوليتكنك فلسطين
15	الدكتور نبيل المغربي	مشارك	علم النفس التربوي	جامعة القدس المفتوحة

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الزملاء معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في القيادة والادارة التربوية من كلية الدراسات العليا (العلوم التربوية) في جامعة القدس. أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، شاكرا لكم ومقدرا تعاونكم، علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث: باسم الحجاجة

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس أو أقل ماجستير فأعلى
- 3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- مستوى المدرسة: أساسي ثانوي

الجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس للرشاقة الاستراتيجية

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الأول: وضوح الرؤية						
					1	تتوفر لدى مدير المدرسة رؤية واضحة حول الأهداف المنشودة.
					2	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف المدرسة.
					3	يلتزم مدير المدرسة بالمبادئ والقواعد المعمول بها في وزارة التربية والتعليم
					4	يربط مدير المدرسة بين الأهداف الاستراتيجية والفرص المتاحة.
					5	يطور مدير المدرسة الخطة المدرسية بما يلبي حاجات الطلبة.
المجال الثاني: المقدرات الأساسية والتكنولوجية						
					1	يوفر مدير المدرسة كل ما يلزم لأداء العمل المطلوب
					2	يوفر مدير المدرسة شبكة إنترنت سريعة.
					3	يتوفر في المدرسة تنظيم خاص لإدارة البيانات.
					4	يستخدم مدير المدرسة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأية متغيرات.
					5	يهتم مدير المدرسة بالسمعة والشهرة .
المجال الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية						
					1	يعمل مدير المدرسة على صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.
					2	يحدد مدير المدرسة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
					3	تتواءم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة مع الفرص المتاحة لها.
					4	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
					5	يفتح مدير المدرسة باب الحوار والنقاش مع جميع معلميه في المدرسة لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.
المجال الرابع: المسؤولية المشتركة						
					1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعامل مع أية أخطاء للحصول على التغذية الراجعة.
					2	يعتمد مدير المدرسة مبدأ المشاركة لإنجاح أي مشروع بشكل شمولي.
					3	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز إسهامهم في الوصول إلى أفضل النتائج.
					4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على مبدأ أن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.
					5	يوفر مدير المدرسة سهولة الوصول إلى المعلومات التي تهتم المعلمين.
المجال الخامس: اتخاذ الإجراءات						
					1	يحدد مدير المدرسة الإجراءات التي من شأنها تطوير الخدمات التي تقدمها المدرسة.
					2	يعمل مدير المدرسة على تسهيل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة.
					3	يقوم مدير المدرسة بتخصيص المواد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية.

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					4	يشرك مدير المدرسة الأطراف ذات العلاقة في مناقشة استراتيجيات المدرسة للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها.
					5	تتوفر في المدرسة جداول زمنية لتنفيذ المهمات والإجراءات الخاصة بالعمل.

الجزء الثالث: مقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الأول: الحساسية للمشكلات						
					1	يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
					2	يقوم مدير المدرسة برصد الفرص في العمل المدرسي لاستثمارها.
					3	يستفيد المدير من خبرات المعلمين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة
					4	يرصد مدير المدرسة التهديدات المؤثرة على العمل المدرسي ويعمل على معالجتها.
					5	يمتلك مدير المدرسة المهارات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العمل في المدرسة.
المجال الثاني: الأصالة						
					1	يحرص مدير المدرسة على توفير البيئة اللازمة للعمل في المدرسة.
					2	يمتلك مدير المدرسة مهارات متعددة لغرس روح التعاون بين المعلمين.
					3	يتميز مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية.
					4	لدى مدير المدرسة أفكار إبداعية متجددة.

					5	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متطور.
المجال الثالث: الطلاقة						
					1	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة المبدعة.
					2	لديه المقدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.
					3	يتمتع المدير بمهارة فائقة في النقاش.
					4	يطور المدير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية.
					5	يمتلك المدير المقدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان
الجزء الرابع: المرونة						
					1	يتبنى المدير الأفكار الجديدة لتطوير العمل ببسر.
					2	يتكيف مدير المدرسة مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.
					3	لدى المدير المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					4	يتميز المدير بالمرونة في تنفيذ القوانين والأنظمة.
					5	يتراجع مدير المدرسة عن موقفه عندما يقتنع بعدم صحته دون تردد.

الجزء الرابع: مقياس درجة ممارسة معلمي المدارس للاستغراق الوظيفي

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
المجال الأول: الاستغراق العاطفي						
					1	أرتب نفسي جيدا للقيام بعمل.
					2	أشعر بالمتعة خلال تأدية مهام وظيفتي.
					3	أستطيع التوفيق بين عملي وحياتي الخاصة.
					4	أتمتع بعلاقات طيبة مع جميع زملائي في العمل.
المجال الثاني: الاستغراق المعرفي						
					1	يدرك الجميع مشاركتي في العمل.
					2	أعلم تماما ما العمل الذي علي القيام به.
					3	أستطيع تحديد المهارات الجديدة المطلوبة في الوظيفة.
					4	أجد ضرورة في معاملة وظيفتي على نحو لائق وملائم والاعتراف بقيمتها.
المجال الثالث: الاستغراق السلوكي						
					1	أسعى إلى اكتساب المهارات والمعارف التي تعزز أهداف مدرستي.
					2	أوظف مجهودي الفكري في العمل.
					3	أقوم بتطوير تقنيات جديدة وترك الأساليب التقليدية.
					4	أسعى إلى المشاركة الفاعلة في العمل.
المجال الرابع: الانضباط						
					1	ألتزم بتوقيت العمل في المدرسة التي أعمل فيها.
					2	أتابع الالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تقدمها الإدارة.
					3	ألتزم بالتعليمات والإجراءات اللازمة للقيام بوظيفتي.
					4	أشعر أنني أعمل وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة التي أعمل فيها.

الملحق (4)
كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس

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

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 10 /21
الرقم: ب د ع/23/101/11

معالي الأستاذ الدكتور محمود أبو موسى المحترم
وزير التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب باسم ابراهيم دخل الله الحاججة ورقمه الجامعي (22112842)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :
" الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالابداع الاداري والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



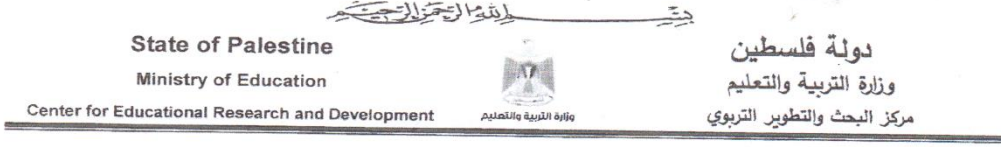
محمود أبو موسى

أ.د. محمود أبو موسى
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية



الرقم: و ت / ١٣ / ٥٦٠
التاريخ: 2023/11/2٥ م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

"باسم إبراهيم دخل الله الحاججة"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم والاستغراق الوظيفي

لدى المعلمين".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الآتية: "طولكرم، جنين، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، قلقيلية، طوباس، سلفيت، القدس، ضواحي القدس، رام الله، بيرزيت، بيت لحم، أريحا، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا".
- 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،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

عطوفة رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والنقويم التربوي المحترم.

السادة المديرين العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

أ.د. راتب سلامة السعود/المشرف على الدراسة - بريد الكتروني Alsoud@ju.edu.jo

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة للإقليم ومديريات التربية والتعليم والمركز الوظيفي	56
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	58
3	معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء لمقياس الدراسة.	60
4	معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	61
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية وللمجالات تقدير افراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.	64
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (وضوح الرؤية) مرتبة ترتيباً تنازلياً	65
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (المقدرات الأساسية والتكنولوجية) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	66
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (اختيار الأهداف الاستراتيجية) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	66
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (المسؤولية المشتركة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	67
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (اتخاذ الإجراءات) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	68
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).	69
12	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).	70
13	تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) عديم التفاعل لدلالة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).	71

الرقم	الجدول	الصفحة
14	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (المسمى الوظيفي، والخبرة).	72
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة).	73
16	نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الرشاقة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل، الخبرة، مستوى المدرسة).	74
17	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكلي ولمجالات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.	74
18	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الأصالة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	75
19	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجال (المرونة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	76
20	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجال (الطلاقة) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	76
21	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مجال (الحساسية للمشكلات) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	77
22	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكلي ولمجالات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس الاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.	78
23	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الانضباط) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	79
24	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق العاطفي) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	79
25	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق السلوكي) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	80

الرقم	الجدول	الصفحة
26	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال (الاستغراق المعرفي) مرتبة ترتيباً تنازلياً.	81
27	نتائج اختبار بيرسون Person Correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى إبداعهم الإداري.	81
28	نتائج اختبار بيرسون Person correlation للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الاستراتيجية لدى مديري المدارس في فلسطين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين	83

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
18	الترابط بين مقدرات الحساسية الاستراتيجية	1
19	عوامل الالتزام الجماعي	2
20	متطلبات تحقيق سيولة الموارد	3
36	معوقات الإبداع الإداري	4

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
115	قائمة محكمي أداة الدراسة	2
116	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
122	كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس، موجه إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	4
123	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، موجه إلى مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية	5

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إجازة الأطروحة
أ	إقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول – خلفية الدراسة وأهميتها	
1	مقدمة
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
الفصل الثاني – الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
12	أولا – الأدب النظري
12	المحور الأول – الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility
24	المحور الثاني – الإبداع الإداري Administrative Creativity
39	المحور الثالث – الاستغراق الوظيفي Job Absorption
44	المحور الرابع – النظام التعليمي في فلسطين
47	ثانيا – الدراسات السابقة
55	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث – الطريقة والإجراءات	
56	منهج الدراسة
56	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
58	أداة الدراسة
59	صدق أداة الدراسة
61	ثبات أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
62	إجراءات تطبيق الدراسة
62	متغيرات الدراسة
63	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع – نتائج الدراسة	
64	نتائج السؤال الأول
69	نتائج السؤال الثاني
74	نتائج السؤال الثالث
78	نتائج السؤال الرابع
81	نتائج السؤال الخامس
83	نتائج السؤال السادس
الفصل الخامس – مناقشة النتائج والتوصيات	
85	مناقشة نتائج السؤال الأول
88	مناقشة نتائج السؤال الثاني
89	مناقشة نتائج السؤال الثالث
91	مناقشة نتائج السؤال الرابع
93	مناقشة نتائج السؤال الخامس
94	مناقشة نتائج السؤال السادس
94	التوصيات
المصادر والمراجع	
96	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
107	ملحقات الدراسة
124	قائمة الجداول
127	قائمة الأشكال
128	قائمة الملحقات
129	فهرس المحتويات