

تأثير النمط القيادي والإبداع الإداري على الأداء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية

## The Influence of the Leadership Style and Administrative Creativity on the Performance of Private Schools in West Bank-Palestine

ماهر صلاح<sup>1\*</sup>، وراني شهوان<sup>2</sup>، وفراس النصر<sup>2</sup>

Maher Salah<sup>1</sup>, Rani Shahwan<sup>2</sup> & Feras Alnaser<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مدرسة أكاديمية القرآن الكريم، نابلس، فلسطين. <sup>2</sup>قسم إدارة الاعمال والتسويق الرقمي، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

<sup>1</sup>The Holy Quran Academy School, Nablus, Palestine. <sup>2</sup>Department of Business Administration and Digital Marketing, College of Business and Communication, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

\*الباحث المراسل: maher-Salah69@Hotmail.com

تاريخ التسليم: (2023/4/16)، تاريخ القبول: (2023/9/5)، تاريخ النشر: (2024/6/1)

DOI.org/10.35552/0247.38.6.2213

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية المتبعة والإبداع الإداري الممارس داخل المدارس الخاصة في الضفة الغربية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المرؤوسين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مقدارها (393) من العاملين في المدارس الخاصة، يمثلون (4.1%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (9617) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم حسب أسلوب العينة العشوائية الطبقية. كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك عن طريق تطبيق برنامج SMART-PLS 3.7. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المؤسسي، وكذلك للإبداع الإداري ومجالاته كلها على الأداء داخل المدارس الخاصة، وعلاقة تأثير موجبة غير ذات دلالة للنمط الترسلّي على الأداء المؤسسي، بينما كان للنمط الأوتوقراطي تأثير سلبي غير ذي دلالة. أخيراً قدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين الممارسات القيادية ولرفع مستوى الإبداع الإداري داخل مؤسسات التعليم الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي؛ الأنماط القيادية؛ الأداء؛ الإبداع الإداري؛ المدارس الخاصة.

### Abstract

The study aimed at finding out the impact of the followed leadership styles and the practiced administrative creativity among private schools' principals in West Bank, on the institutional performance, from the point of view of subordinates. In order to achieve the purpose of this study, the descriptive analytical methodology was employed, as well as, using the questionnaire as the main instrument for data collection. The questionnaire answers were collected from a sample of (393) male and female employees, working in private schools, representing (4.1%) of the study population, which is (9,617) male and

female employees, who were selected according to the stratified random sampling method. The structural equations' model was used to test the study hypotheses, by applying the SMART-PLS 3.7 software. The study indicated several results, including the existence of a statistically significant positive effect relationship of the followed leadership style, and the administrative creativity, with all its dimensions, on the institutional performance in private schools in West Bank, and a non-significant positive effect relationship of the "laissez faire" style, while the autocratic style had a negative non-significant effect. Finally, the study presented several recommendations to improve leadership practices and to raise the level of administrative creativity within the Palestinian educational institutions.

**Keywords:** Leadership Style/s; Performance; Administrative Creativity; Private Schools.

### مقدمة

إن مفاهيم "القيادة" و"الإدارة" و"الإبداع" هي مواضيع العصر إن صح التعبير، ويؤكد الكثير من الباحثين على أهمية الاستثمار في "القيادة" و"الإدارة"، وأهمية اتباع أحدث المفاهيم والنظريات العلمية فيهما، وأهمية ممارسة الإبداع المؤسسي، لتوجيه وتنظيم استخدام موارد المؤسسات، بأكثر كفاءة وفاعلية ممكنة لتحقيق الأداء المتميز.

إن النظرة المتزامنة إلى كل من "الإبداع الإداري" و"القيادة" معاً يُعتبر أمراً غير مألوف، وقد أصبحا يمثلان مظهراً أساسياً وبارزاً للعقريّة، فمن الممكن أن يكون الإبداع شكلاً من أشكال القيادة، ومن الممكن أيضاً أن تصبح القيادة كذلك مجالاً من مجالات الإبداع. والإبداع الإداري رغم ذلك ما زال بحاجة إلى المزيد من التحليل والتعمق كمفهوم ومصطلح تنظيمي جديد (خدروش وشناق، 2017)، كما أن أدبيات الإبداع الإداري تشير إلى أن هناك شبه إجماع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية داخل المنظمات تتأثر بنمط القيادة السائد (الشقحاء، 2003)؛ حيث أن نجاح الأداء الإبداعي في أي منظمة يقتضي توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، والتي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية إلى سلوكٍ حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوافر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة، التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع (مرشود و مريوع، 2021)، كما أن عدم إدارة الإبداع بشكلٍ مناسب، قد يؤدي إلى إنتاجية معاكسة، أو قد يكون مدمراً (Zhen & Atiga, 2020).

وتبرز الحاجة إلى ممارسة الإبداع في المنظمات حين يتضح للإدارة فيها أن هناك تفاوتاً واضحاً أو فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المأمول والمطلوب، مما يستدعي دراسة استخدام أساليب وسلوكيات حديثة ومستجدة من خلال الإبداع والتفكير الإبداعي (عموم، 2014)، وعليه فإن القيادة الابتكارية أو الإبداعية يمكن النظر لها على أنها القيادة القائمة على العمل على تطوير أساليب وطرق العمل، وتطوير الأنظمة والسياسات داخل المنظمة، مما يؤدي إلى التوصل إلى أساليب وطرق أكثر فاعلية لإدارة المؤسسة وإنجاز الأهداف المطلوبة (جبريني، 2016)، لذلك قام الباحثون في هذه الدراسة بمحاولة الربط بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وبحثوا في تأثيرهما على الأداء داخل المؤسسات التعليمية؛ فالمنظمات التعليمية تعتبر من أكثر المنظمات تأثراً بالأنماط القيادية داخلها، حيث يغلب عليها طابع العلاقات الإنسانية، فتتشابه هذه العلاقات داخلها بشكل لافت؛ بين الموظفين أنفسهم، وبين المعلمين والإداريين فيها، وبين المعلمين والطلاب.... (الحربي، 2021)، وعليه يمكن اعتبار المؤسسات التعليمية منظمات قائمة بشكلٍ كبير على الإدارة (Üstün & Alici, 2023).

كما أن المؤسسات التعليمية تعدّ الأساس في عمليات البناء والتنمية المجتمعية؛ فعليها تقع مهمة تخريج الأجيال الواعية والتي ستعمل على حلّ مشاكل الأمة، ومنها تنطلق شرارة النهضة والتغيير؛ فحسب منظمة اليونسكو (UNESCO) يعتبر التعليم الرسمي والنظامي للأطفال الاستثمار الأكثر فعالية في الحد من الفقر، وتحقيق النمو

المستدام (Duorinaah, 2020)، وبذلك تتضح حساسية هذا القطاع، وأهمية الانتباه لما يمكن أن يؤثر عليه بالسلب، وهذه تُعتبر من أهم الأسباب وراء الدفع نحو إصلاح التعليم، واعتباره من صميم عمليات التحسين الاستراتيجي في كل بلدان العالم (Sakareni, et al. 2019)، وهذا يلقي عبئاً آخر على الإدارة والقيادة في هذه المؤسسات بأن تسعى لتكون السبيل لتبني أفضل الأساليب الإدارية والقيادية، والتوسع في ممارسة الإبداع الإداري، لتحقيق الانسجام مع متطلبات التغيير والتحديث والتجديد المطلوب، مما يمكنها من القيام بما يأمله منها مجتمعها.

وقد لوحظ عموماً القصور وتدني المستوى الإداري في المدارس، مما يشكل عائقاً كبيراً أمام تطوير التعليم (أبو رزق، 2012)؛ فالإدارة المدرسية ما زالت تعاني من العديد من المشكلات، ومن القصور في أداؤها الإداري، وضعفاً في استخدام الأساليب الإبداعية (صفحي، 2023)، وهذه الصعوبات والإشكالات غالباً ما تسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف التعليمية، وهي تعود إلى أسباب متعددة ومتداخلة، ولعل أهمها هو ضعف الإدارة المدرسية (أبو علي، 2010). كما أشارت دراسة (عفونة، 2014) إلى أن من مشكلات نظام التعليم في فلسطين ضعف أو عدم وجود ارتباط بين كلٍّ من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، كما أن التركيز يتم على كلٍّ من المدخلات والعمليات بشكلٍ خاص، مع إغفال المخرجات، التي تعتبر المؤشر الحقيقي على الوصول للهدف المنشود، وترى دراسة (أبو خديجة، 2011) من جهتها أن تطوير التعليم في فلسطين لا يأخذ من الاهتمام بالحجم الذي يتناسب مع سرعة التغيير والتقدم العلمي والتكنولوجي في العالم، حتى أن المدارس الخاصة ذاتها، تعاني من العديد من المشكلات مثلما تعاني المدارس الحكومية، أو مدارس وكالة الغوث الدولية.

ويرى الباحثون في هذه الدراسة أن معظم هذه المشاكل هي مشاكل إدارية أو قيادية بالأساس، وقد تحلّ أو تتقلص إذا تم إعطاء الاهتمام اللازم لاتباع الأساليب والأنماط الإدارية المناسبة، والتي ترضى وتتبنى الحلول الإبداعية والابتكارية، وتهيئ المناخ المناسب لها. وهذه هي الفجوة التي جاءت الدراسة الحالية لتسدّ النقص الحاصل فيها؛ فهذه الدراسة جاءت للفت النظر إلى جزئية مهمة وداعمة في حلّ مشاكل التعليم وتطويره وإخراجه من مأزقه، وهي العلاقة الوثيقة والمتينة ما بين استخدام ما يصلح من الأنماط القيادية، والتي تشكل بيئة خصبة لإطلاق وتعزيز الإبداع الإداري، وفق المفاهيم العلمية والإدارية الحديثة في المدارس، وتأثير كل ذلك على النهوض وتحقيق الإنجاز والأداء المتميز في قطاع التعليم.

وفي حين أن الأنماط القيادية في المدارس الحكومية قد تُحكّم بالقوانين والأنظمة التي توضع لها من قبل الوزارة، فإن المدارس الخاصة تختلف في العديد من الصفات عن بعضها، فمنها الربحي، ومنها الخيري، ومنها لذوي الحاجات الخاصة، لذلك هناك مجال أكبر لاختلاف الأنماط القيادية فيها من قبل المديرين (إنجاص، 2015)، وهذا أحد أسباب تركيز هذه الدراسة على التعمق في الواقع الإداري للمدارس الخاصة تحديداً.

أما في الواقع الفلسطيني، فإن عدد طلاب المدارس الخاصة الإجمالي في مدارس الضفة الغربية وقطاع غزة هو (127,191) طالباً، من أصل (1,338,353) طالباً في المنظومة التعليمية حسب الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (2021)، وهو ما يشكل قرابة (9.5%) من أعداد الطلاب، وإن تركّز معظم طلبة المدارس الخاصة هو في الضفة الغربية؛ حيث يشكلون حوالي (14.6%) من إجمالي طلبة الضفة الغربية، وهي نسبة أكبر بكثير منها في قطاع غزة والتي يشكل طلبة المدارس الخاصة فيها فقط (3.1%) من إجمالي الطلاب هناك. وبمزيد من التفصيل فإن عدد الطلاب في المدارس الخاصة في الضفة الغربية لوحدها حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2021 هو (108,938) طالباً وطالبة، تشكل ما نسبته (85.6%) من إجمالي الطلبة في المدارس الخاصة ككل، مقابل (18,253) طالباً وطالبة في قطاع غزة، تشكل فقط ما نسبته (14.4%) منهم؛ أي أن غالبية تركّز أعداد طلاب المدارس الخاصة هو في الضفة الغربية، وهذا من أهم أسباب تركيز الباحثين في هذه الدراسة على التخصص في دراسة واقع مؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية تحديداً.

#### مشكلة الدراسة

إن من المهم الإشارة هنا إلى أن تطوير التعليم في فلسطين لم يأخذ الحجم الذي يتناسب مع سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي العالمي، ونموه يسير بخطواتٍ بطيئة جداً وأحياناً متراجعة للوراء مقارنة مع الدول سريعة النمو

والتحضر، كما أن التعليم فيها لا يُعتبر مؤثراً بالشكل الصحيح في نمو المجتمع وتنميته تنمية حقيقية، بل يُعدّم كحاجة ضرورية للكثيرين لأجل تأمين لقمة العيش، دون الاهتمام بالإبداع والمبدعين (أبو خديجة، 2011)، كما ورد أيضاً في مقالة للباحث مروان ترزي (مدير مركز التعليم المستمر في جامعة بيرزيت) بعنوان "Our Education System is Failing" أن مختلف الدراسات والأبحاث، وحتى دراسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نفسها تشير إلى نتائج مقلقة وخطيرة فيما يخص الواقع التعليمي في فلسطين، فهو يواجه الفشل على صعيد المُخرجات التعليمية بالعموم، ومن أدلة هذا الفشل، الفشل في أداء طلاب فلسطين في امتحانات الـ TIMSS العالمية، حيث لم يحصلوا فيها إلا على أدنى المراتب بين الدول، وينطبق هذا الحال على كافة المراحل التعليمية، بما فيها الجامعات والكليات التي أصبحت تستقبل أرواحاً ضعيفة التحصيل (Tarazi, 2021). كما يشير د. سعيد عياد (دكتور الإعلام في جامعة بيت لحم) بأن هناك إخفاقات كثيرة في النظام التعليم الفلسطيني، ومنها أن المحتوى التعليمي على سبيل المثال معدّ بطريقة لا تسمح بنمو التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلبة، كما أن من مشاكل النظام التعليمي الفلسطيني الأخرى كما يرى الخبير التربوي والمحاضر الجامعي د. إيد الجبور أن القائمين عليه يحاولون إجراء التغييرات للتححرر من النظام التقليدي، إلا أن هذا التغيير ما زال شكلياً، مما جعل ذلك ينعكس بوضوح على مخرجات التعليم برمته (أبو صافية، 2019)؛ فما زال البعض من مدراء المدارس مثلاً يتعامل مع المشكلات بطرقٍ تقليدية، أو يبحث عن الحلول الجاهزة، كما يعتقد البعض الآخر أن الحلول الإبداعية هي نوع من المخاطرة (الدوسري، 2023)، كما أثبتت الكثير من الدراسات والبحوث أن هناك قصوراً في ممارسة القيادة الإبداعية أو التركيز على ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري ومدراء المدارس، مع تركيز هذه المنظمات على زيادة الإنتاجية، متجاهلة دور القيادة الإدارية الهام في تنمية الإبداع الإداري (محمد، 2020)، بينما كان الأجدر بهذه المنظمات التعليمية أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً لما له من تأثير إيجابي، يعود بالنفع على المنظمات والعاملين فيها (مرشود & مربوع، 2021).

وفي ظل ازدياد الإقبال على المدارس الخاصة والتي حملت جزءاً مهماً من أعباء الحكومة ومهامها التعليمية، نشأت مشكلة مهمة وحديثة كون التعليم الخاص والمدارس الخاصة التابعة له يتمتعون بنوع من الاستقلالية في سياساتهم الداخلية والإدارية والمالية، وهذه المشكلة تتمثل في كيفية إدارة هذه المدارس الخاصة بأحدث الأساليب والطرق الإبداعية في ظل ضغط أصحاب المصالح فيها للحصول على أعلى مردود وأفضل إنجاز، مما يفرض على هذه المدارس وإداراتها تحديات وصعوبات وإشكالات نوعية لم تكن سابقاً بهذا الحجم. كما نشأت مشكلة أخرى ذات ارتباط بهذه المشكلة، وهي كيفية تقييم الأداء أو الإنجاز المتحصل عليه داخل هذه المؤسسات التعليمية؛ فالثانوية العامة حسب رأي د. عياد لم تعد مقياساً ناجحاً لتقييم الطلبة، مع أنهم يشكلون أهم مخرجات العملية التعليمية، لذلك تقوم بعض الجامعات بإجراء اختبارات قبول للطلبة قبل السماح لهم بالالتحاق بها (أبو صافية، 2019)، كما أن وكالة الغوث الدولية قد أقرت رسمياً بأن نظام تقييم أداء المدراء المتبع لم يعد يتماشى مع احتياجات الوكالة، فالنموذج المعتمد لتقييم الأداء لا يسهل عملية تقييم المدراء للموظفين تقيماً موضوعياً، ولا يقيس قدرات وكفاءة الموظفين بشكل كافٍ (أبو رزق، 2012). وإن هذه الرؤية حسب رأي الباحثين في هذه الدراسة وإن كانت تعبر عن حال مدارس وكالة الغوث الدولية، إلا أنها قد تنسحب على الوضع التعليمي في فلسطين برمته، وتجسد حالة عامة تستدعي التوقف عندها ملياً؛ حيث لاحظوا أن مدراء المدارس الخاصة بشكل عام يختلفون فيما بينهم في أنماطهم وأساليبهم الإدارية التي يتبعونها ويقودون مدارسهم من خلالها، ولمسوا كذلك تفاوتاً كبيراً في الإبداع الإداري الممارس من قبل هؤلاء المدراء، وكذلك في إنجازاتهم وإنجازاتهم مدارسهم، كما لمسوا ضعفاً لدى المشرفين والمراقبين على المدراء، ولدى المدراء أنفسهم، وضعفاً كذلك لدى بعض الأديبات المكتوبة، في تحديد طرق تقييم الأداء الإداري والمؤسسي؛ مما يجعل المسألة حسب وجهة نظر الباحثين تفتقر للأسس العلمية والمنطقية وللموضوعية أحياناً في إطلاق الأحكام، مما دفعهم للشروع بدراسة الأنماط القيادية والإدارية السائدة في مؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية، ومحاولة التعرف على أوجه الربط بين الأنماط والأساليب القيادية والإبداعية التي تمارسها الإدارات هناك وبين الأداء في هذه المدارس والمؤسسات التعليمية، وكذلك محاولة تلمس وقياس الأداء المتحصل عليه بشكل علمي ومنهجي.

**اتساقاً مع ما تقدم، فإن السؤال التالي يلخص مشكلة الدراسة:** هل هناك تأثير واضح لكلٍ من النمط الإداري والقيادي المتبع، والإبداع الإداري الممارس، على الأداء المؤسسي داخل مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية حسب رأي المرؤوسين فيها؟

#### أهداف الدراسة

1. البحث في واقع وظروف المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية تحديداً، والتعرف على بعض النسب والإحصاءات ذات العلاقة.
2. اختبار علاقة الارتباط أو التأثير بين الأنماط والأساليب القيادية ومستوى الأداء في المؤسسات التعليمية الخاصة.
3. اختبار مدى تأثير الإبداع الإداري الممارس على مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية الخاصة.
4. الخروج بنتائج محددة، ومن ثم بتوصيات واضحة، تفيد المدراء في المدارس الخاصة لتبني أفضل الأنماط القيادية، وممارسة أفضل أوجه الإبداع الإداري، لرفع مستوى الأداء داخل هذه المدارس.

#### أسئلة الدراسة

- هل توجد علاقة تأثير للنمط الإداري والقيادي المتبع داخل مؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية-فلسطين، على الأداء المؤسسي حسب رأي المرؤوسين فيها؟
- هل يوجد علاقة تأثير للإبداع الإداري الممارس في مؤسسات التعليم الخاصة في الضفة الغربية، على الأداء المؤسسي حسب رأي المرؤوسين فيها؟

#### فرضيات الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة في تشكيل فرضياتها على عدة دراسات سابقة، وحدث حذوها في ربط الأنماط القيادية الثلاثة تحديداً (الديمقراطي والأوتوقراطي والتسبيبي) مع الأداء الإداري أو الوظيفي أو الأكاديمي في قطاع التعليم، ومنها دراسات (Muchiri, 2022)؛ (Kambambovu, 2018)؛ (أبو عيشة، 2019)؛ (أبو عيدة، 2005). كما اعتمدت في صياغة الفرضيات التي تربط مجالات وأبعاد الإبداع الإداري بالأداء المؤسسي والوظيفي في قطاع التعليم على دراسات أخرى سابقة، مثل دراسات (الراشدي، 2023)؛ و(AI-Suwaidi, 2021)؛ و(السودي، 2016) وغيرها، وعليه تم وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية (1):** لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي والإداري المتبع على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين. وينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية (1): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي والإداري الديمقراطي على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (2): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي والإداري الأوتوقراطي على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (3): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي والإداري الترسلّي الفوضوي على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

**الفرضية الرئيسية (2):** لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين. وينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية (1): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (2): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للطلاقة على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (3): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (4): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

الفرضية الفرعية (5): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحمل المخاطرة على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

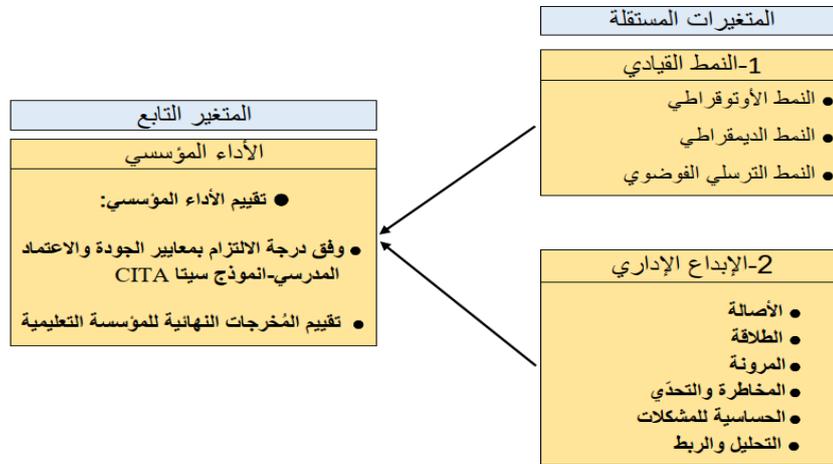
الفرضية الفرعية (6): لا يوجد هناك تأثير معنوي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل والربط على الأداء في مدارس الضفة الغربية الخاصة-فلسطين، من وجهة نظر المرؤوسين.

#### نموذج الدراسة

لقد اتفقت معظم الدراسات والبحوث في مجال الإدارة، على تصنيف وتقسيم الأنماط الإدارية والقيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية (النمط الأوتوقراطي الدكتاتوري، والنمط الديمقراطي التشاركي، والنمط الترسلي الفوضوي) (خدروش وشناق، 2017)، واستمراراً لهذا الطرح فقد استخدم الباحثون هذا التصنيف الثلاثي للقيادة الإدارية في فرضياتهم وفي نموذج دراستهم الحالية، كما اعتمد الباحثون في رصد الإبداع الإداري الممارس عبر رصد عناصره وأبعاده ومجالاته ومدى قوة تواجدها في المدارس والمؤسسات التربوية والتعليمية، تماماً مثل عدة بحوث ودراسات أخرى، ومنها دراسة (الراشدي، 2023)؛ (زمار، 2021)؛ (مرشود & مريوع، 2021)؛ (اليعربي وآخرون، 2017)، و(أبو الخير، 2013)، وغيرها.

أما بالنسبة لتقييم الأداء فهناك عموماً نوعين من المعايير: 1-المعايير السلوكية. 2-معايير مخرجات الأداء الفعلي للمؤسسة (البحمي وعثمان، 2022)، كما تم في دراسة (أبو عيشة، 2019) كذلك تحديد مقياس الأداء المؤسسي في المدارس موزعاً على بُعدين: الأداء التنظيمي، والأداء التعليمي والتربوي، وانسجاماً مع ذلك فقد اعتمد الباحثون في نموذجهم لقياس وتقييم الأداء داخل المؤسسات التعليمية على دراسة مخرجات المدرسة أو المؤسسة التعليمية الخاضعة للفحص (جودة مخرجات المؤسسة النهائي)، وأيضاً على رصد قوة وجود بعض معايير ومؤشرات الأداء الإداري والتنظيمي- وتحديد معايير نموذج سبباً للاعتماد المدرسي، حيث يمكن النظر لمؤشرات الأداء على أنها عبارة عن مقياس كمي لدرجة تحقيق الهدف، كما يمكن اعتبارها نقاط مراقبة للأداء، ويمكن تعريف المعيار بأنه مقياس كمي أو وصفي أو سلوكي يتم وضعه لقياس وتقييم مستوى أداء العاملين في العمل في المنظمات والحكم عليه (البحمي وعثمان، 2022).

### نموذج الدراسة ومتغيراتها



### أهمية الدراسة

إن البحث في واقع مؤسسات التعليم الخاص في الضفة الغربية تحدياً له خصوصية شديدة باعتبار أن هذه المدارس تضم أكثر من (14.6%) من طلاب الضفة الغربية، حيث تسعى هذه الدراسة للتركيز على مفهوم إداري حساس، يتمثل بعلاقة تأثير النمط القيادي المتبع والإبداع الإداري الممارس في المدارس ومؤسسات التعليم الخاص على الأداء داخلها؛ حيث أن وجود تأثير لهذه الأنماط يعني ضرورة الاهتمام بها حتى يتحسن أداء العاملين، كما أن التحسين في عمليات الإبداع الممارسة، يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، مما ينعكس بشكل أكيد على رفع مستويات التنمية المجتمعية على المستويين المتوسط والبعيد.

كما أن هذه الدراسة تشكل إضافة بحثية مهمة، من حيث تشكيلها لقاعدة بيانات حديثة عن الواقع التعليمي والإداري في المدارس الخاصة في الضفة الغربية-فلسطين، وعن الأنماط القيادية والإدارية المتبعة فيها؛ فالباحثون في هذه الدراسة يتعمقون في دراسة واقع إدارة التعليم الخاص في الضفة الغربية، ويدرسونه بطريقة علمية ومنهجية دقيقة، ويعرضون خلاصة مشاهداتهم ومشاهدات غيرهم ممن هم في الميدان حول هذا الواقع بمشاكله ومعيقاته، وبإنجازاته وإبداعاته كذلك، مما يشكل أساساً للمزيد من الدراسات التحليلية المستقبلية استناداً إلى نتائج هذه الدراسة.

كما أن نتائج هذه الدراسة سيكون لها انعكاس كبير على توجيه القدرات الإدارية في المؤسسات التعليمية لاتباع أفضل الأنماط القيادية المناسبة والملائمة، واتباع وممارسة أفضل طرق الإبداع الإداري وأساليبه، لتعزيز قدرة هذه المؤسسات على أداء رسالتها، وتحقيق الحصة السوقية التي تطمح لها، كأثر تابع لإدارة علمية صحيحة.

### حدود الدراسة

**حدّ الدراسة البشري:** جميع مدرّسي وموظفي وعمّال مؤسسات الضفة الغربية التعليمية الخاصة ومدارسها، وعددهم (9,617) موظفاً وموظفة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021)

**حدّ الدراسة المكاني:** جميع مؤسسات الضفة الغربية التعليمية الخاصّة ومدارسها، وعددها (384) مدرسة خاصة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021)

**حدّ الدراسة الزماني:** طبقت هذه الدراسة في الأعوام 2023/2022.

**حدّ الدراسة الموضوعي:** لقد اقتصرنا الدراسة على استخدام مقاييس للتعرف على علاقة التأثير للنمط القيادي المتبع والإبداع الإداري الممارس على الأداء داخل المدارس الخاصة في الضفة الغربية. وعليه فإن هذه الدراسة اقتصرنا على ما تم استخدامه من أدوات بغية جمع البيانات من مصادرها، وتحديد درجة الصدق والثبات لها، والوسائل والبرامج ذات المعالجات الإحصائية اللازمة والملائمة مثل برنامج SMART – PLS.

#### تعريف المصطلحات

**المدرسة أو المؤسسة التعليمية الخاصّة:** هي أي مدرسة أو مؤسسة غير حكومية (أهلية أو أجنبية) مرخصة، وتقوم بتقديم خدمة التعليم وفق مناهج فلسطينية أو أخرى معتمدة رسمياً من قبل الوزارة بمقابل مادي (وزارة التربية والتعليم وأخرون، 2019).

**النمط القيادي:** هو منحى إداري، يغلب على الرئيس اتباعه في مختلف سلوكياته وممارساته مع مرؤوسيه، وهو يمثل كذلك استراتيجية شبيهة دائمة في سلوكه معهم (بني هاني ومصطفى، 2016).

**الإبداع الإداري في المؤسسات:** هو مزيج من الكفايات والقدرات، بحيث يستطيع الفرد من خلالها توليد وإنتاج أفكار مستجدة و متميزة، وقابلة كذلك للتطبيق، من أجل المساهمة في حلّ إشكالية قائمة، أو العمل على تطوير نظام حالي، أو إيجاد مفهوم عملي أصيل لتنفيذ العمليات داخل المنظمة بما يضمن أو يساهم في إنجاز أهداف المؤسسة بأفضل كفاءة وفاعلية (العربي وبولرباح، 2017).

**الأداء:** هو مخرجات أو أهداف المؤسسة التي تسعى إلى إنجازها (أبو علي، 2010).

**تقييم "الأداء" إجرائياً:** ويعني عملية جمع الشواهد والمؤشرات والمعلومات على وجود الأداء المتميز داخل المدرسة الخاصّة، ورصدها وتحليلها وإصدار حكم كميّ أو رُئيّ بشأنها (تحديد مستوى الأداء)، من خلال رصد آراء المستهدفين والمستجيبين لتعبئة الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، وفحص إجاباتهم على فقرات الاستبانة الموضوعية أساساً من أجل قياس درجة "الأداء المؤسسي المتميز" والكشف عنه.

#### الإطار النظري

إن العالم اليوم يعيش عصر "الثورة الإدارية" بكل معنى الكلمة، فلا مجال لنجاح وتميز أي مؤسسة ما لم تتم إدارة عملياتها وفق مبادئ ومفاهيم الإدارة الحديثة (المناعمة، 2005)؛ فالقيادة ومفاهيمها أصبحت معياراً يحدد في ضوءه نجاح التنظيم الإداري أياً كان، حيث يرتبط مفهوم "الإنتاجية" بسلوك القائد، وبطبيعة وشكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه في العمل، عبر ما يعرف "بالأنماط القيادية" (الغامدي، 2018).

ووفقاً لـ (Oxford) يشير معنى القيادة (Leadership) إلى أنها السمات والمميزات التي يمتنع بها من يقوم بمهام وواجبات القائد (العمرى، 2009)، وعرفها فيدلر (Fiedler) بأنها "تلك الجهود التي يقوم بها القائد من أجل النجاح في خلق التغيير في سلوكيات الأفراد، لإحراز وتحقيق الأهداف المخططة والمرسومة" (العربي وبولرباح، 2017).

#### النظريات القيادية المفسرة للأنماط القيادية

هناك من العلماء صنّفها في أربعة اتجاهات علمية وتاريخية رئيسية:

1. النظريات التقليدية (مدخل السمات) 1880-1940، مثل نظرية "السمات"، وكذلك نظرية "الرجل العظيم"، وهذا المدخل يرى بأن السلوك أو الأسلوب القيادي للقائد ينشأ أساساً نتيجة وجود العديد من السمات والخصائص الشخصية الموروثة لدى القائد، وبأن القائد لا يُصنَع، بل يُولد حاملاً معه هذه الصفات والسمات القيادية.
2. النظريات السلوكية (المدرسة السلوكية) 1940-1960، حيث حصل تغييرٌ كبيرٌ في المفاهيم؛ فالسلوك القيادي أصبح من الممكن تعلّمه وتغييره، في حين أن السمات تعتبر نسبية وموروثة، وأهم هذه النظريات: دراسات جامعة إيوا Iowa؛ ودراسة جامعة ميتشغان-نمط القيادة ذات المحورين؛ ونظرية وليام ريدن ثلاثية الأبعاد؛ ونظرية دوجلاس ماكريجور-نظرية (X) و (Y)؛ ونظرية ليكرت؛ ونظرية بليك وموتون "الشبكة الإدارية"- نموذج (Blake et Mouton)؛ ونظرية الخط المستمر-نموذج Tannenbaum & Schmidt.
3. النظريات الموقفية (الاحتمالية) 1960-1980، حيث ترى بأن القائد يبرز فقط ويظهر كقائد ناجح حين تتوفر له الظروف المناسبة والملائمة في بيئته المحيطة به، بما يسمح له باستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، وأهمها: النظرية الموقفية لـ (Fiedler)؛ ونظرية Path-Goal "المسار-الهدف" لـ (Robert House)؛ ونموذج فروم-بيتون Vroom-Yetton "شجرة القرار"؛ ونظرية دورة حياة القائد لـ Hersey et Blanchard.
4. النظريات المعاصرة والحديثة، منذ 1980... ومنها النظرية التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership؛ والنظرية التحولية Transformational Leadership؛ والإدارة بالأهداف-MBO Management by Objectives (العقاد، 2020)؛ (التهيري، 2019)

ولقد درج الكتاب والمؤلفون والباحثون -لأغراض الدراسة والتحليل- على تصنيف الأنماط "القيادية" و"الإدارية" إلى ثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي الفوضوي) (خدروش وشناق، 2017)، ويعود هذا التصنيف أساساً إلى الدراسات التجريبية لجامعة إيوا (Iowa)، والتي كانت بدايتها دراسة (Lewin, Lippitt, & White, 1939)، وهم مجموعة أساتذة وباحثين في علم النفس الاجتماعي، وقد أجروا دراساتهم هذه على مجموعة أطفال في سن العاشرة، حيث عُرفت هذه الدراسات والبحوث باسم (تجارب الأجواء الاجتماعية)، ومن خلال هذه الدراسات توصل الباحثون والدارسون الثلاثة إلى وجود ثلاثة أنماط للقيادة، وهي: الديمقراطي، والاستبدادي الدكتاتوري، والتسبيبي الفوضوي (أبو الخير، 2013). لهذا، وانسجاماً مع دراسات معظم الباحثين السابقين، تم الاهتمام بهذه الأنماط الثلاثة تحديداً في القسم العملي من هذه الدراسة؛ فتم إعداد جزء من أسئلة الاستبانة وتخصيصه لتفحص وجود أي من هذه الأنماط الثلاثة داخل كل مدرسة خاضعة للفحص.

أما في الجانب التربوي والتعليمي فإن الإدارة المدرسية تعني جميع الأنشطة والجهود التي تمارسها طواقم المدرسة الإدارية (الإداريون)، من مدير ومساعدين وإداريين... لإنجاز الأهداف التربوية والتعليمية المخططة، وبما يتوافق مع ما يهدف ويصبو إليه المجتمع (صالح، 2004)، وهي تعني أيضاً الأنشطة التخطيطية التي تقوم بها إدارة وقيادة المدرسة، وكذلك ما يتبعها من أنشطة توجيهية ورقابية وتنسيقية... في ظل ظروف بيئية ومدرسية ملائمة، تتماشى وتنسجم مع سياسة الدولة العامة، وبما يتوافق مع الأهداف المجتمعية (التوجيهي، 2012)، وهي أيضاً مجموعة العمليات التي تتم لتوجيه العاملين، ورفع كفاءة العملية التعليمية، وتنظيم فاعلية المدرسين، ضمن مناخ مناسب وتفاعل واضح، وفقاً للأسس والسياسات والفلسفة التربوية الموضوعية (الشوفاني وآخرون، 2023).

إن نتائج المسح الذي قامت به وزارة التربية والتعليم في فلسطين للعام الدراسي (2020/2021) تشير بأن هناك (448) مدرسة خاصة في كل من قطاع غزة والضفة الغربية، تحوي (127,191) طالباً وطالبة، كما بلغ عدد الموظفين فيها (11,119) موظفاً.

أما بخصوص الضفة الغربية تحديداً، فإن عدد المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة التي يديرها القطاع غير الحكومي فيها هي (384) مدرسة، تعادل (16.4%) من أعداد المدارس الكلي هناك، وعدد الموظفين في تلك المدارس هو (9,617) موظفاً وموظفة، يمثلون حوالي (18.5%) من أعداد الموظفين الكلي في المدارس والمؤسسات التعليمية في الضفة الغربية، وعدد طلاب تلك المدارس هو (108,938) طالباً وطالبة، أي حوالي (14.6%) من عدد طلاب

الصفة الغربية، تشكل (85.6%) من طلبة المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة الكلي (قطاع غزة والصفة الغربية)، أي أن غالبية تركز أعداد طلاب القطاع التعليمي الخاص هو داخل الصفة الغربية. (وزارة التربية والتعليم، 2021)

أما الإبداع كما يراه (Guilford) و (Feldhusen) فيعني سمات استعدادية تضم المرونة والطلاقة في التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات وإيضاحها بالتفصيل أو الإسهاب (كفالي ومزوزي، 2023)، وتعرفه الموسوعة العربية على أنه إنتاج شيء جديد وأصيل، أو إعادة صياغة بعض العناصر بصورة جديدة، في أي من مجالات الآداب والعلوم والفنون وغيرها (عموم، 2014)، والإبداع أيضاً أفكاراً يمكن وصفها بأنها أفكار أصيلة وذات فائدة، تتعلق بحلول أفضل وأمثل للمشكلات التي تواجهها المنظمة، أو تتعلق بتطوير طرق جديدة، أو إعادة تركيب وتجميع في أشكال متميزة... (العربي وبولرباح، 2017).

ويمكن النظر إلى العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمات على أنها نظام يتكون من مدخلات متعددة، وعمليات تحويل وتشغيل، ثم مخرجات، ولهذا النظام كذلك علاقات مميزة مع بيئته المحيطة والخارجية (الصرن، 2020)، كما أن هناك نوعين من الإبداع: 1- الإبداع الإداري. 2- الإبداع الفني؛ فالإبداع الإداري يشتمل على إجراء التغييرات في هياكل المنظمة وعملياتها، وفي تصميم الوظائف ورسم استراتيجيات وسياسات ملائمة، ونظم رقابة جديدة تتسجم وتتلاءم مع طبيعة المنظمة وخصوصيتها، أما الإبداع الفني فمن الممكن أن يشمل تطوير خدمات أو منتجات جديدة، أو تغييرات في التقنيات المستخدمة داخل المنظمة (العمرى، 2009). كما يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه عملية متعددة المراحل ينشأ عنها بالتالي عمل أو فكر جديد، يتسم بأعلى مستوى من الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والخروج عن المألوف، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والمخاطرة (أبو الخير، 2013).

ويرى الباحثون في هذه الدراسة بأن الإبداع الإداري في المدارس ومؤسسات التعليم بشكل عام، يعني عملية التفكير بطرق جديدة لحلّ المشاكل أو استغلال الموارد، والخروج عن المألوف، واستلهام الأفكار الخلاقة من البيئة المحيطة وإسقاطها على الواقع المدرسي، وكذلك الاهتمام بجعل التغيير نهجاً مستمراً وحيّة يومية في المدرسة. كما يرى الباحثون أيضاً بأن إبداع الإدارة أو الأفراد لا يحدث من فراغ؛ بل لا بد من تهيئة الأجواء المناسبة له، وإزالة العوائق والعقبات التي تحول دونه، وأهمها تخفيف أو إزالة حواجز الاتصال ومعيقاته فيما بين الأفراد أنفسهم، وبينهم وبين قيادتهم، والانفتاح على كلّ المستويات وفي كافة الاتجاهات، من أجل السماح بتلاقي الأفكار والمقترحات واستغلال قدرات المجموع. كما أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المدرسة، واحترام الفرد وتعزيزه، ونشر المناخ الديمقراطي، كلّها عوامل مساعدة لتعزيز الاجتهاد والتفكير في أوسع مدى، ولإطلاق الإبداعات، وإضفاء جرّ من الراحة والثقة والطمأنينة، ونزع الخوف من المخاطرة بتبني وتطبيق التغيير والتجديد.

وإنّ هذا الإبداع الإداري يمكن الحكم عليه من خلال رؤية آثاره وشواهد المنعكسة في أداء الطلاب والمدرسين والعاملين، وفي نجاح وتمييز المنشأة التعليمية وإنجازها أهدافها بشكل واضح. كما يمكن الحكم عليه أيضاً بسؤال أهل الميدان والمراقبين للحالة المدرسية هذه، وهم المرؤوسون أنفسهم (من موظفين وعاملين..)، لأنهم هم الأقدر على الرؤية الداخلية، وعلى الحكم على الإبداعات والإنجازات الموجودة داخل مؤسساتهم، وهم الأقدر كذلك على معرفة التفاصيل الخفية والزوايا الدقيقة لممارسات قيادتهم الإدارية، لذلك اهتمت هذه الدراسة في جزئها وجانبها العملي برصد مشاهدات ورؤى هؤلاء المرؤوسين، كلّ داخل مدرسته الخاصة التي يعمل بها، وكيفية حكمهم على الأداء فيها، كثمرة ونتيجة لممارسات وأنماط قيادية وإبداعات إدارية تم اتباعها وممارستها عليهم.

أما الأداء في المؤسسات فهو مجموعة متكاملة لنتائج أعمال هذه المؤسسة، تجسّد أهدافها التي تسعى لتحقيقها وتخطط لها في نتائج فعلية، عبر الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة، في ضوء انسجامها وتفاعلها مع عناصر بيئتها. وهناك من يرى بأن الأداء هو كلّ ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الاستراتيجية ذات المدى المتوسط والطويل، وهناك من يرى بأن الأداء عبارة عن "فعل يعبر عن مجموعة من العمليات والمراحل، وليس بالضرورة أن يعبر عن النتيجة التي قد تظهر في وقت أو فترة محدّدة من الزمن" (شاوي، 2010). وضمن نفس السياق فإن فريفاً من الكتاب والدارسين اعتمد الجوانب الكمية في تعريفه للأداء، بينما ذهب آخرون إلى النظر للأداء باعتباره يتضمن أبعاداً

اقتصادية، واجتماعية، وتنظيمية، لذلك لا يجب الاقتصار في التعبير عن الأداء على استخدام النسب والأرقام فقط (الدهدار، 2019)، ويشير (Lorino Philippe) إلى تحديد مفهوم الأداء وفق البُعدين التاليين:

1. كل ما يدعم ويساهم في بلوغ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ذات المدى المتوسط والمدى الطويل.
2. كل ما يساهم في تحسين الثنائية التالية: قيمة / تكلفة (شاوي، 2010).

وبناءً على ذلك فإن الأداء في أي منظمة يرتبط ارتباطاً واضحاً بكل من الكفاءة والفعالية؛ فتحقيق الأداء المرغوب، لا يمكن أن يتم دون وجود كفاءة (بمعنى الاستخدام الرشيد للموارد ومن دون تبذير، مع الالتزام بأدنى تكلفة ممكنة)، وفعالية تمكن المنظمة من بلوغ الأهداف. ولتعدد تعريفات الأداء، فإن مفهوم الأداء كما يرى الباحثون في هذه الدراسة مرجعه وأساسه قضية إدراك تبعاً لزاوية النظر التي يتم النظر إليه من خلالها، فقد يُنظر له على أنه نتائج ملموسة منظورة، أو معايير يتم الالتزام بها، أو جهود يتم بذلها... وهكذا.

وإن "تقييم الأداء" كمفهوم يمكن تعريفه بأنه عملية منهجية مستمرة لتقدير الأداء وقياسه باستخدام بعض المعايير المحددة سلفاً والمتطابقة مع أهداف المنظمة (خان، 2023)، والحاجة إلى القياس عموماً شيء مسلّم به ومعروف، على حسب القول المنطقي: "كل ما لا يمكننا قياسه، لا يمكننا بالتالي إدارته أو تحسينه" (شاوي، 2010)، ولقياس وتقييم الأداء المؤسسي فقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على البحث في جودة المخرجات النهائية، وأيضاً على رصد قوة وجود بعض معايير نموذج سبباً للاعتماد المدرسي، كما اعتمدوا لقياس قوة الإبداع الإداري الممارس على رصد وجود عناصره وأبعاده ومجالاته، وكلّ هذه المعايير أو المجالات أو المؤشرات موضحة ومبينة بالتفصيل في قسم "أداة الدراسة"، ومبينة كذلك في الاستبانة التي تم إعدادها وتوزيعها على المستجيبين (ويمكن الحصول على نموذج الاستبانة النهائي بمراسلة الباحثين).

#### المفهوم الحديث للجودة

يمكن تعريفها بأنها مدخل إداري يتطلب من الإدارة العليا الالتزام التام بالاهتمام والتركيز على جودة الأداء، من مختلف الجوانب والتخصصات (أبو الرب، 2016)، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر أحد الأساليب التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات، وتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء (صندوق، 2023)، وهذه الجودة سواء كانت بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات هي في الأساس ناتجة عن وجود نظام إدارة كفو وفعال (Ibrahim, et al. 2019).

#### مفهوم "الجودة" في قطاع التعليم

إنّ عمليات إصلاح التعليم جعلت الباحثين والكتّاب يسمون هذا العصر "بعصر الجودة الشاملة"، وأصبحوا ينظرون إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي على أنهما مصطلحين متلازمين، وأن الجودة هي التحدي الحقيقي للمؤسسات التعليمية في السنوات القادمة. (صندوق، 2023)

والجودة في قطاع التعليم تعني المعايير والسمات المطلوب توفرها في مختلف جوانب ومجالات المدرسة أو المنشأة التعليمية، والتي تعمل من أجل تلبية متطلبات وحاجات الأفراد العاملين فيها، ورغبات المجتمع وتطلعاته، عبر التوظيف الفعال والأفضل لكل الإمكانيات، وكذلك الاستثمار الأنسب للوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات (عايش، 2017)، وتعني أيضاً عملية تطبيق أفضل المواصفات والمعايير الملائمة لرفع مستوى جودة مخرجات المؤسسة التعليمية والتربوية وتحسين كفاءتها (أبو الرب، 2016).

وقد ارتبطت حركة المعايير والاهتمام بها، بحركتين كبيرتين أخريين، هما: الاعتماد التربوي، والجودة الشاملة، حيث شكّلت هذه الحركات الثلاث خلال فترة التسعينيات فكراً تربوياً مترابطاً ومتداخلاً ثلاثي الأبعاد، وارتبطت هذه العناصر الثلاثة فيما بينها ارتباطاً تاريخياً بحيث لم يعد يمكن الفصل بينها، لدرجة أن المعايير أصبحت هي المدخل الحقيقي من أجل تحقيق جودة التعليم داخل أي مؤسسة تعليمية، وأصبح الاعتماد كذلك يعتبر الشهادة المعتمدة بأن المؤسسة التعليمية التربوية قد حققت الجودة المعلنة. (عايش، 2017)

والاعتماد: يعبر عن مجموعة من الإجراءات، والتي يتم بواسطتها إجراء تقييم شامل للمنظمة حسب معايير محددة مسبقاً، بحيث يترتب بناءً عليها إعطاء حُكم واضح حول درجة أهليتها وكفاءتها للقيام بمسؤولياتها ومهامها المطلوب أدائها بشكل جيد ومناسب (عايش، 2017)، وإن نتائج الاعتماد تُعتبر دليلاً ملموساً على جودة نظام المنظمة أو المنشأة التي يتم اعتمادها والتصديق عليها بقرارٍ رسمي من الوكالة مانحة الاعتماد نفسها (Aslamiyah, et al. (2022).

#### معايير قياس الأداء المدرسي- نموذج سينا للاعتماد المدرسي

ويعدّ هذا النموذج أحد أهم وأشهر نماذج الاعتماد المدرسي، والذي يتم اتباعه بشكلٍ كبير لدى المدارس والمؤسسات التعليمية حول العالم، وهو يسمى "النموذج هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم" Commission on International and Trans-Regional Accreditation -CITA وهي هيئة ومنظمة اعتمادٍ رسمية في أمريكا ومختلف أنحاء العالم، تم إنشاؤها عام (1994)، حيث توفر هذه الهيئة أنظمة اعتماد تساعد المدارس على الارتقاء بمعايير جودة التعليم لديها، مما يساهم بتحسين أوضاع الدول والبلدان التي تنتمي إليها بما يعزّز ويدعم نجاح الطلاب وتطوير مستقبلهم (عايش، 2017)، ويضم نموذج سينا (CITA) اثني عشر معياراً. (أبو رحمة، 2018).

#### الدراسات السابقة

لقد هدفت دراسة (الراشدي، 2023) إلى التعرف على تأثير الإبداع الإداري بعناصره وأبعاده (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والإحساس بالمشكلة) على الأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال وجنوب الشرقية بسلطنة عُمان. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة، وكانت عينة الدراسة تضم (213) عاملاً وموظفاً في مؤسسات التعليم العالي في هاتين المحافظتين، حيث تم تطبيق أداة الاستبانة عليهم. وقد أظهرت النتائج تأثيراً ذي دلالة معنوية لأبعاد الإبداع الإداري جميعها على الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن بُعد المرونة هو أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي، يليه بُعد الطلاقة، ثم بُعد الإحساس بالمشكلة، وأقله كان بُعد الأصالة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (42.8%)، أي أن الإبداع الإداري في هذه الدراسة يفسر (42.8%) من تباين الأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة (Muchiri, 2022) لفحص تأثير أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها المدراء على الأداء الأكاديمي لطلبة مدارس الثانوية العامة في Imenti North Sub County (مقاطعة فرعية من مقاطعة ميرو Meru الكبيرة، كينيا) والبالغة 46 مدرسة. وتم استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي لإتمام إجراءات الدراسة والتنبيؤ بالأداء المتوقع، ومن أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مصادرها تم استخدام أسلوبَي المقابلة والاستبانة على حدٍ سواء. كما أظهرت النتائج أن لأساليب القيادة مجتمعة علاقة قوية إلى حدٍ ما مع الأداء الأكاديمي للطلاب ( $R= 0.538$ )، كما تم التوصل كذلك إلى وجود تأثير طردي موجب ذي دلالة لأسلوبَي القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية على متوسط درجات طلاب مدارس Imenti الشمالية الثانوية العامة، وعدم وجود تأثير ذي دلالة لأسلوب Laissez faire (قيادة عدم التدخل) على متوسط درجات أداء الطلاب، إضافة للأثر السلبي الذي أظهرته النتائج لاستخدام هذا النمط على الأداء الأكاديمي.

أما دراسة (Shapaka, 2020) فهذهت إلى التعرف على تأثير الأنماط الإدارية والقيادية وأساليبها التي يتبعها المدراء في مدارس منطقة أوشانا في ناميبيا Namibia. ولقد استخدمت هذه الدراسة المنهج والأسلوب النوعي، فقامت الباحثة عن قصد باختيار أفراد العينة من خلال أسلوب العينة القصدية الذين كانوا على دراية بالظاهرة المركزية ويفهمونها تماماً؛ حيث تم اتباع طريقة فحص العينات القصدية باختيار عشرة مدراء وعشرة معلمين من عشر مدارس في منطقة أوشانا من ذوي عدد سنوات الخدمة التي تزيد عن (7) سنوات. وقد أثبتت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً لأنماط وأساليب الإدارة على أداء المعلمين والمدرّسين، وعلى وظائف المدرسة وفعاليتها. كما أشارت النتائج كذلك إلى التأثير الإيجابي الواضح للنمط والأساليب الإدارية الديمقراطية على أداء المؤسسات التعليمية، وعلى الرغم من عيوب أسلوب الإدارة الأوتوقراطية الاستبدادية، إلا أنه لا يزال يوصى باستخدامه لتسريع تنفيذ الخطط في المدارس

وإجبار الموظفين على القيام بعملهم في غضون الوقت المحدد، كما يستخدم للحفاظ على النظام والانضباط في المدرسة، وأن أسلوب الإدارة الحر "دعه يعمل" لا يؤدي إلى أي تقدم.

كما هدفت دراسة (Kambambovu, 2018) للتعرف على أنماط وأساليب القيادة المستخدمة وتأثيرها على إنجاز الطلبة وتحصيلهم العلمي في المؤسسات التعليمية الثانوية في منطقة بلدية تابورا Tabora (منطقة رئيسية في تنزانيا)، وإتمام الدراسة تم استخدام مزيج من نوعي الدراسة الكمي والنوعي، كما تم استخدام أسلوب المراقبة والاستبانة على التوالي لجمع البيانات، فتمت مقابلة 46 مشاركاً (مدراء مدارس، ومعلمين، وقادة تعليميين وتربويين وإداريين)، حيث أن مجتمع الدراسة يضم كلاً من المدراء ونوابهم والمدربين والتربويين داخل المدارس الثانوية (36 مديراً، و676 معلماً) بالإضافة إلى مسؤولي وإداريي مديرية التربية والتعليم، وكان حجم العينة الإجمالي من المستجيبين لتعبئة الاستبانة هو 48 مشاركاً منهم 36 معلماً. وقد أثبتت هذه الدراسة أن للأساليب الديمقراطية تأثير طردي قوي ذي دلالة على الأداء الأكاديمي للطلاب، وأن لأسلوب القيادة الحرة الفوضوية تأثيراً سلبياً غير معنوي، في حين أن لأسلوب القيادة الأوتوقراطية علاقة قوية جداً ولكنها غير ذات دلالة معنوية مع الأداء الأكاديمي للطلاب.

أما دراسة (أبو رحمة، 2018) فهدف للتعرف على متطلبات معايير الاعتماد وضمان تطبيق الجودة الرئيسية في مدارس ومؤسسات التعليم الحكومية العامة في قطاع غزة (محافظات الجنوب)، كما سعت الدراسة لإرساء وترسيخ تصور مقترح لكيفية تطبيق هذه المعايير للاعتماد ولضمان الجودة حسب رؤية عدد من خبراء التربية، كما هدفت أيضاً للتعرف على إمكانية تطبيق نموذج CITA للاعتماد المدرسي تحديداً. ويبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (395) مديراً ومديرة من العاملين في مدارس ومؤسسات التعليم الحكومية العامة داخل قطاع غزة، وقد تم الاعتماد على كلٍ من المنهج النوعي والمنهج الوصفي التحليلي لإتمام إجراءات الدراسة. ومن أهم ما تم التوصل له أن المتطلبات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين وتدريبهم، والمتطلبات المالية، والمتطلبات المتعلقة بالتشريعات والقوانين تعتبر من أهم متطلبات تطبيق الاعتماد المدرسي، وأن درجة إمكانية تطبيق معايير نموذج سيتا CITA للاعتماد المدرسي جاءت بنسبة مئوية كبيرة بلغت (79.28%).

كما هدفت دراسة (عايش، 2017) إلى التعرف على درجة توفر معايير الاعتماد وضمان الجودة في مدارس ومؤسسات التعليم الخاصة في قطاع غزة في ضوء نموذج CITA بمجالاته الاثني عشر، وسبل تعزيزها. كما قامت الدراسة باستخدام المنهج والأسلوب الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على 51 مدرسة ومؤسسة تعليمية خاصة في قطاع غزة، وعليه اشتمل مجتمع الدراسة على مدراء المؤسسات التعليمية الخاصة هناك (51 مدير ومديرة مدرسة خاصة مرخصة)، وجميع نوابهم والبالغ عددهم 48 نائباً ونائبة، وقد تم تبني طريقة المسح الشامل لهم من أجل إتمام عملية جمع البيانات وفحصها وتحليلها، مع استخدام أسلوب الاستبانة لجمع هذه البيانات والمعلومات من مصادر، حيث تم استرداد (87) استبانة، أي ما نسبته (87.87%) من الاستبانات الموزعة. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ومستوى توافر معايير الاعتماد والجودة حسب نموذج CITA في المؤسسات التعليمية الخاصة في قطاع غزة كانت فعالة بنسبة (82.57%).

أما بخصوص دراسة (أبو رزق، 2012) فقد هدفت للبحث في النظام المتعلق بتقييم إنجازات وأداء مدراء المؤسسات التعليمية بوكالة الغوث (الأونروا UNRWA) في قطاع غزة وطرق تطويره، حيث تم تبني المنهج والأسلوب الوصفي التحليلي لإتمام الدراسة، في حين تكوّن مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات المؤسسات التعليمية ومدارس الأونروا UNRWA في قطاع غزة بواقع (243 مديراً)، وقد تم اختيار 200 مديراً ومديرة يمثلون العينة المستهدفة بالفحص والتحليل، مع استخدام أداة "الاستبانة" في سبيل جمع البيانات والمعلومات منهم. ومما تمت الإشارة إليه من نتائج ما يلي: تدني تقدير وتثمين "نظام تقييم الأداء" بمجمله، حيث حصل على معدل ومتوسط يبلغ (56.8%)، أي دون المتوقع، كما كان معدل ومتوسط تقدير وتثمين "أهداف نظام تقييم الأداء" (63.3%)، ويعتبر أيضاً دون المتوقع، كما تدني تقدير وتثمين "أدوات جمع البيانات"، حيث حصلت على معدل ومتوسط تقدير (58.3%)، أي دون المتوقع، وتدني كذلك تقدير وتثمين "نتائج التقييم"، حيث حصلت على معدل ومتوسط (53.3%)، أي دون المتوقع، كما تدني تقدير وتثمين مدراء المؤسسات التعليمية للفريق الاستشاري وفريق التقييم، حيث حصلوا على معدل ومتوسط (51.7%)، أي دون المتوقع.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ومجالات الاستفادة منها

لقد جاءت هذه الدراسة مكتملةً لجهود الدراسات السابقة، فبحثت في الأنماط القيادية والإبداع الإداري وعلاقتها بالأداء في قطاع التعليم عموماً، وفي المدارس الخاصة في الضفة الغربية-فلسطين خصوصاً؛ فبحثت في واقع هذه المدارس ومشكلاتها الإدارية، والأداء والإبداع الإداري فيها.

وقد استفاد الباحثون من دراسة (أبو رزق، 2012) في الأطلاع على طبيعة نظام تقييم أداء مديري المدارس في الواقع الفلسطيني، وكيف أن هناك مشكلة حقيقية في أنظمة قياس وتقييم الأداء المستخدمة وأهدافها ووسائلها وأدواتها وحتى في نتائجها، وهذه الجزئية تحتل جانباً مهماً من جوانب مشكلة دراسة الباحثين الحالية.

كما استفاد الباحثون من دراسة (الراشدي، 2023) في التعرف على عناصر وأبعاد الإبداع الإداري داخل المدارس ومؤسسات قطاع التعليم، وعلى كيفية قياس تأثيرها على الأداء الوظيفي هناك، كما استفادوا من دراستي (عايش، 2017) و(أبو رحمة، 2018) في التعرف على المعايير المتبناة والمتعارف عليها عالمياً من أجل ضمان جودة مخرجات مؤسسات القطاع التعليمي، ودراسة فوائد تطبيق نموذج سيتا CITA للاعتماد المدرسي تحديداً، مما يدعم الجزء العملي في دراسة الباحثين في كيفية إتمام قياس وتقييم الأداء في المدارس موضوع البحث بطرق علمية صحيحة، والتحقق من معايير الأداء فيها، كما استفادوا كذلك من مجمل هذه الدراسات في بناء استباناتهم واستلهاهم جزء من أسئلتها منها.

كما انسجمت وتوافقت النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية مع العديد من تلك الدراسات التي تم ذكرها سابقاً؛ فمثلاً أشارت نتائج دراسة (الراشدي، 2023) إلى أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري ولأبعاده جميعها كذلك على الأداء الوظيفي، تماماً مثل نتائج هذه الدراسة، كما أشارت دراسة (Shapaka, 2020) إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لأنماط وأساليب الإدارة على أداء الهيئة التعليمية والتدريسية وعلى فعالية المؤسسة التعليمية ووظائفها، كما أشارت كذلك إلى أن هناك تأثير طردي واضح للنمط القيادي الديمقراطي على الإنجاز والأداء المؤسسي في قطاع التعليم، كما أشارت نتائج دراسة (Muchiri, 2022) إلى أن أسلوب قيادة "عدم التدخل" ليس له علاقة تأثير معنوية على أداء الطلاب ومعدلاتهم، كما أشارت نتائج دراسة (Kambambovu, 2018) إلى التأثير الطردي القوي ذي الدلالة الإحصائية للأساليب الديمقراطية على الأداء الأكاديمي للطلاب وتحصيلاتهم، كما أثبتت كذلك عدم وجود تأثير ذي دلالة للأساليب الأوتوقراطية على الأداء الأكاديمي للطلاب، وكل هذه النتائج تنسجم وتتقاطع مع ما خلصت له أو أشارت إليه هذه الدراسة.

### منهج الدراسة

لقد قامت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي لإتمام الدراسة؛ حيث يعتبر من مناهج البحث العلمي التي تُعنى بتبيان ووصف شكل ونوع وحجم العلاقة بين المتغيرات البحثية، وقياس نسبة ومدى الارتباط بين هذه المتغيرات، وهو كذلك المنهج الأمثل لدراسة الظواهر الاجتماعية وسلوكياتها وعلاقاتها ومشاكلها، ويحقق كذلك أهداف الدراسة بشكلٍ دقيقٍ وموضوعي.

### مجتمع الدراسة

ويشمل المدرّسين والعاملين والموظفين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، وعددهم حوالي 9,617 موظفاً وموظفة، تضمهم 384 مدرسة خاصة. (وزارة التربية والتعليم، 2021)

### عينة الدراسة

وتشمل (393) من المدرّسين والعاملين والموظفين في المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، أي (4.1%) من مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لإنجاز الجزء الميداني والتطبيقي من الدراسة؛ حيث حاول الباحثون من خلالها قياس مستوى الالتزام بممارسة مدراء المؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية للأنماط القيادية، وكذلك قياس الإبداع الإداري الممارس في تلك المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة، وكذلك قياس الأداء والإنجاز المتحصل عليه، وذلك من أجل البحث في العلاقة بينها.

ومن أجل إعداد فقرات وأسئلة الاستبانة الخاصة بتحديد وقياس الأنماط القيادية الموجودة والمتبعة داخل كل مدرسة داخلية في عينة الفحص، فقد قام الباحثون بالاعتماد والاستناد على خلاصة استبانات محكمة وردت في دراسات سابقة مشابهة تقيس هذه الأنماط بأساليب علمية مدروسة، مثل دراسات (Amussah, 2020)؛ (الحراشنة، 2016)؛ (إنجاص، 2015)؛ (الألوسي وآخرون، 2014)؛ (شاهين، 2013)؛ (أبو الخير، 2013)، وقاموا باستلهاهم وبناء معظم أسئلة وفقرات هذا المحور منها.

وأما بخصوص الإبداع فقد أدى التعدد والاختلاف في تعريف الإبداع إلى تعدد وسائل قياسه (أبو الخير، 2013)، ونتيجة لهذا الاختلاف ولتعدد الزوايا التي يتم النظر للإبداع من خلالها فقد رأى الباحثون أن يقيّموا الإبداع الإداري الموجود داخل المؤسسة التعليمية المفحوصة عبر رصد وتقييم وجود عناصره أو أبعاده ومجالاته، من أجل التوصل إلى حكم كمي بشأن مستوى الإبداع الإداري داخل هذه المؤسسة التعليمية، تماماً مثل العديد من الدراسات التي بحثت في الإبداع الإداري من خلال البحث في معايير ومجالاته، وبالتحديد المعايير الستة التي وردت في دراستنا (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تحمل المخاطرة، التحليل والربط)، ومنها دراسات (الراشدي، 2023)؛ (زمار، 2021)؛ (مرشود & مبروع، 2021)؛ (اليعربي وآخرون، 2017)، و(أبو الخير، 2013). ومن أجل قياس وتقييم الإبداع الإداري الموجود داخل المدرسة الخاصة قيد الفحص، فقد استلهم الباحثون أسئلة وفقرات استباناتهم والخاصة برصد وقياس عناصر وأبعاد ومجالات الإبداع الإداري، من دراسات تحوي استبانات محكمة تعرضت لهذه العناصر بالرصد والتقييم، ومنها دراسات (واعر، 2015)؛ (الألوسي وآخرون، 2014)؛ (أبو الخير، 2013)؛ (الشقهاء، 2003).

ولقياس الأداء المؤسسي، فهناك عموماً نوعين من المعايير: 1-المعايير السلوكية. 2-معايير مخرجات الأداء الفعلي للمؤسسة (البيومي وعثمان، 2022)، كما تم في دراسة (أبو عيشة، 2019) تحديد مقياس الأداء المدرسي موزعاً على بُعدين: الأداء التنظيمي، والأداء التعليمي والتربوي، وانسجاماً مع ذلك فقد استلهم الباحثون أسئلة فقرات الاستبانة، والتي تحاول قياس وتقييم أداء المؤسسة التعليمية الإدارية والتنظيمي حسب درجة الالتزام بتطبيق معايير نموذج سينا للاعتماد المدرسي من عدة دراسات أهمها دراسة (عايش، 2017)، بينما استلهموا الأسئلة التي تخص قياس وتقييم المخرجات الكلية النهائية للمؤسسة التعليمية من دراسات أخرى أهمها دراسة (Wanjiku, 2018).

وقد اتبع الباحثون في إعداد الاستبانة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد المتدرج (Likert Scale)؛ حيث يوجد أمام كل سؤال خمسة خيارات للإجابة كالتالي:

**جدول (1):** تدرج خيارات إجابات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

|   |            |   |       |   |       |   |       |   |            |
|---|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------------|
| 1 | معارض جداً | 2 | معارض | 3 | محايد | 4 | موافق | 5 | موافق جداً |
|---|------------|---|-------|---|-------|---|-------|---|------------|

والاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 72 سؤالاً، وهي مقسمة إلى مقدمة وأربعة أجزاء كالتالي:

جدول (2): أقسام الاستبانة ومحتوياتها.

| الجزء   | المحتويات                                     | أرقام الأسئلة في الاستبانة  |
|---------|---|---|
| المقدمة | تبيان الهدف من الاستبانة ومن الدراسة الحالية. |   |
| الأول   | بيانات ديمغرافية تخص معيئ الاستبانة.          |   |
| الثاني  | متعلق باختبار الأنماط القيادية الموجودة       | من 1-8 تختبر وجود النمط الديمقراطي<br>من 9-16 تختبر وجود النمط الأوتوقراطي<br>من 17-23 تختبر وجود النمط الترسلّي  |
| الثالث  | متعلق باختبار وجود الأداء المتميز:            | من 24-37 تقيّم الأداء داخل المدرسة الخاصة<br>في ضوء بعض معايير نموذج CITA<br>من 38-42 تقيّم الأداء عبر تقييم نتائج<br>المُخرجات (جودة المُخرَج النهائي للمؤسسة) |
| الرابع  | متعلق باختبار وجود الإبداع الإداري:           | من 43-72 تقيّم درجة وجود الإبداع الإداري<br>عبر رصد وتقييم بعض عناصره وأبعاده.  |

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل العوامل الديمغرافية تم من خلال برنامج SPSS بينما تم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج باستخدام برنامج SMART – PLS 3.7.

## صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي على عدّة متخصصين في موضوع الدراسة من جامعة النجاح الوطنية، من أجل إبداء الرأي فيها وتصويب وتعديل بعض الفقرات عليها، لكي يصبح المقياس (الاستبانة) صالحاً لقياس ما تم إنشاؤه لأجله، وفي ضوء ذلك كان هناك اتفاق كبير في آرائهم التي قاموا بإبدائها على المقياس، والتي جاءت لتؤكد صلاحية هذا المقياس (الاستبانة في شكلها النهائي) لقياس ما وضع من أجله، مما يشير إلى أن الاستبانة في شكلها النهائي نالت وحققت "صدق المحتوى".

## ثبات الاستبانة (ثبات المقياس)

لقد تم استخراج معامل الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها كما في الجدول:

جدول (3): نتائج ثبات محاور الاستبانة (ثبات المقياس).

| المتغير Variable                        | عدد فقرات المحور | معامل Cronbach Alpha |
|---|------------------|----------------------|
| النمط القيادي الأوتوقراطي               | 8                | 0.932                |
| النمط القيادي الديمقراطي                | 8                | 0.947                |
| النمط القيادي الترسلّي الفوضوي          | 7                | 0.825                |
| بُعد "الأصالة"                          | 5                | 0.878                |
| بُعد "الطلاقة"                          | 5                | 0.765                |
| بُعد "المرونة"                          | 5                | 0.915                |
| بُعد "الحساسية للمشكلات"                | 5                | 0.883                |
| بُعد "تحمل المخاطرة"                    | 5                | 0.711                |
| بُعد "التحليل والربط"                   | 5                | 0.834                |
| معايير نموذج سينا للاعتماد المدرسي      | 14               | 0.881                |
| نتائج المُخرجات (جودة المُخرَج النهائي) | 5                | 0.868                |

وبذلك يتضح أن ثبات محاور الاستبانة يتراوح بين (0.711-0.947)، وبما أن قيم الثبات هذه بمجموعها أعلى من نسبة (0.70) فعليه تُعتبر نسب الثبات هذه مرتفعة؛ حيث أنه في حال كان معامل كرونباخ ألفا للثبات يساوي 0.7 أي (70%) فأكثر، فإن ذلك يدل على قوة ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها. (عيشور، 2017)

#### تحليل وعرض نتائج الدراسة

##### معدل الاستجابات على أداة الدراسة

لقد مرّ سحب عينة الدراسة الحالية بعدة مراحل: وأولها كانت مرحلة تحديد المناطق الجغرافية المغطاة بالبحث والتحليل (المدن أو المحافظات)؛ حيث تم اعتماد التقسيم الحكومي والرسمي للمحافظات والمدن الفلسطينية، فتم تقسيم الضفة الغربية إلى 11 محافظة (الحصر الشامل لكل المحافظات). ثم تلتها مرحلة تحديد الحد الأدنى من عدد الموظفين والعمال في المدارس الخاصة والذين سيمثلون عينة الدراسة من كل تجمع (محافظة)؛ فقام الباحثون بتحديد حدّ أدنى لكل محافظة من حيث عدد العينات العشوائية التي سيتم سحبها منها، حتى يضمنوا ظهور واختيار وحدات من كل أجزاء المجتمع الذي يقومون بدراسته (العينة الطبقيّة العشوائية)؛ مما يساهم في تحسين تمثيل هذه العينة لشرائح وتشكيلات المجتمع المدرس بشكل جيد. ثم تلتها مرحلة سحب العينات من كل محافظة، وبعدد يفوق الحدّ الأدنى، عبر طريقة المعاينة بالصدفة (أسلوب العينة العشوائي). وقد اعتمد الباحثون على أسلوب توزيع الاستبانة الإلكتروني (نموذج الاستبانة الإلكتروني)؛ حيث يكون التوزيع من خلال تعميم الرابط الإلكتروني للاستبانة على المستهدفين بالقياس، مع جعل جميع الأسئلة إجبارية الإجابة، لذلك لم يتوفر لدى الباحثين أي استرداد ناقصة، ولا أجوبة غير مكتملة. وقد تم تعميم رابط الاستبانة بدايةً على موقع الواتس أب الخاص بنقابة المدارس الخاصة، ثم قام الباحثون بالتواصل مع فروع النقابة في كل محافظة لتحشيدهم وحثهم على التعاطي مع الاستبانة بجدية، ثم قاموا بالتواصل هاتفياً مع معظم المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة من أجل حث موظفيهم على تعبئة الاستبانة بدقة ومصادقية وإرسالها. وبعد تلقي واستقبال النتائج من الكثيرين إلكترونياً، تم الاكتفاء بعدد الاستبانات المعبأة والتي وصلت إلى (425 استجابة). وقد تم إلغاء (32 استجابة) تجاوز عدد الإجابات غير الواعية (الاعتباطية) فيها حدّاً كبيراً نسبياً، مما يجعل هذه الإجابات غير معقولة ولا مقبولة، وعليه يكون العدد النهائي للإجابات الصالحة للتحليل هو (393) إجابة.

جدول (4): خصائص عينة الدراسة وتوزيعها.

| توزيع عينة الدراسة الكلية بالأرقام والنسب المئوية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية |               |                   |
|---|---------------|-------------------|
| النسبة المئوية  | عدد التكرارات | جنس المستجيب      |
| 52.4%   | 206           | أنثى              |
| 47.6%   | 187           | ذكر               |
| 100%  | 393           | المجموع           |
| الوظيفة   |               |                   |
| 9.4%  | 37            | إداري/ة           |
| 56.2%   | 221           | معلم/ة            |
| 7.1%  | 28            | سكرتير/ة          |
| 4.8%  | 19            | محاسب/ة           |
| 6.1%  | 24            | مرشدة/ة اجتماعي/ة |
| 2.8%  | 11            | سائق باص          |
| 5.9%  | 23            | مشرفة باص         |
| 5.1%  | 20            | أذن/ة             |
| 2.6%  | 10            | حارس              |
| 100%  | 393           | المجموع           |

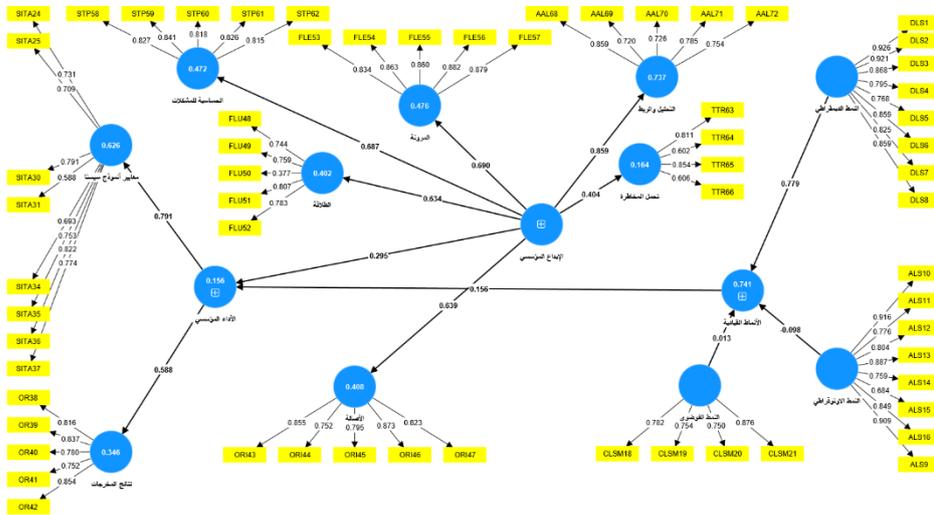
...تابع جدول رقم (4)

| النسبة المئوية                 | عدد التكرارات | المستوى التعليمي   |
|--------------------------------|---------------|--------------------|
| 14.2%                          | 56            | أقل من بكالوريوس   |
| 66.5%                          | 261           | بكالوريوس          |
| 19.3%                          | 76            | ماجستير فأعلى      |
| 100%                           | 393           | المجموع            |
| <b>عدد سنوات الخدمة</b>        |               |                    |
| 31.3%                          | 123           | أقل من (5) سنوات   |
| 28.8%                          | 113           | من (5 – 10) سنوات  |
| 39.9%                          | 157           | أكثر من (10) سنوات |
| 100%                           | 393           | المجموع            |
| <b>المحافظة التي يعمل فيها</b> |               |                    |
| 8.1%                           | 32            | القدس              |
| 24.7%                          | 97            | نابلس              |
| 8.9%                           | 35            | جنين               |
| 6.6%                           | 26            | رام الله           |
| 6.1%                           | 24            | الخليل             |
| 8.7%                           | 34            | طوباس              |
| 8.1%                           | 32            | بيت لحم            |
| 6.6%                           | 26            | أريحا              |
| 7.1%                           | 28            | طولكرم             |
| 6.4%                           | 25            | قلقيلية            |
| 8.7%                           | 34            | سلفيت              |
| 100%                           | 393           | المجموع            |

\*الجدول من تصميم الباحثين بناءً على نتائج تحليل العينة في برنامج SPSS

## عرض البيانات ونتائج تحليلها

## النموذج القياسي Measurement Model كما اظهره برنامج Smart-PLS3.



شكل (1): النموذج القياسي.

## الاتساق الداخلي-التشعبات: Factor Loading

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشعبات الأسئلة (الفقرات) لجميع الأبعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشعبات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading).

جدول (5): نتائج تشعبات الأسئلة لكل أبعاد نموذج الدراسة.

| القيم<br>التشعبات | العبارة   | العامل      |    |
|-------------------|---|-------------|----|
| 0.926             | يشرك المدير موظفيه في التخطيط للعمل.                            | الديمقراطي  | 1  |
| 0.921             | يشرك المدير موظفيه في مشاكل المدرسة.                            | الديمقراطي  | 2  |
| 0.868             | يستشير المدير موظفيه قبل اتخاذ القرارات.                        | الديمقراطي  | 3  |
| 0.795             | يؤمن المدير بقدرات موظفيه وإمكاناتهم.                           | الديمقراطي  | 4  |
| 0.768             | يفوض المدير جزءاً من مهامه الإدارية لموظفيه.                    | الديمقراطي  | 5  |
| 0.859             | يعمل المدير مع موظفيه بروح الفريق.                              | الديمقراطي  | 6  |
| 0.825             | يعطي المدير الفرصة الكاملة لموظفيه للتعبير عن آرائهم.           | الديمقراطي  | 7  |
| 0.859             | تتبنى المدرسة أسلوب اللامركزية في ممارستها لأنشطتها.            | الديمقراطي  | 8  |
| 0.909             | يركز المدير جميع السلطات والصلاحيات في يده.                     | الأوتوقراطي | 9  |
| 0.916             | يتبنى المدير أسلوب المركزية الشديدة في إدارته للمدرسة وأنشطتها. | الأوتوقراطي | 10 |
| 0.776             | يحرص المدير على عدم تفويض أي من مهامه الإدارية لموظفيه.         | الأوتوقراطي | 11 |

...تابع جدول رقم (1)

| قيم<br>التشعبات | العبارة  | العامل               |    |
|-----------------|--|----------------------|----|
| 0.804           | يضع المدير بنفسه خطط العمل واليات تنفيذها.   | الأوتوقراطي          | 12 |
| 0.887           | ينفرد المدير باتخاذ القرارات دون الرجوع لموظفيه.   | الأوتوقراطي          | 13 |
| 0.759           | يتبع المدير أسلوب الرقابة الشديدة في متابعته لموظفيه.  | الأوتوقراطي          | 14 |
| 0.684           | يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بموظفيه وإشباع حاجاتهم.                                   | الأوتوقراطي          | 15 |
| 0.849           | يكثُر المدير من استخدام سلطته الرسمية في إجبار موظفيه على تنفيذ ما هو مطلوب منهم من مهام وواجبات.  | الأوتوقراطي          | 16 |
| 0.782           | يدير المدير الاجتماعات دون خطة أو هدفٍ محدّد.  | الترسلي              | 17 |
| 0.754           | يعطي المدير موظفيه تعليماتٍ عامة وغير محدّدة.  | الترسلي              | 18 |
| 0.75            | يتردد ويعجز المدير عن اتخاذ القرارات الإدارية الحازمة.   | الترسلي              | 19 |
| 0.876           | يتجنب المدير مواجهة المشكلات المدرسية.   | الترسلي              | 20 |
| 550.8           | تحاول الإدارة الابتعاد عن تقليد الآخرين في حلّ مشكلات العمل.                                       | الأصالة              | 21 |
| 0.752           | تقدّم الإدارة مقترحاتٍ وأفكاراً إبداعية لتطوير العمل.  | الأصالة              | 22 |
| 0.795           | تحرص الإدارة على إنجاز المهام بأساليب وطرق عمل متطورة وجديدة.                                      | الأصالة              | 23 |
| 8730.           | تحاول الإدارة عدم تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال.  | الأصالة              | 24 |
| 0.823           | تقوم الإدارة بتشجيع الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين وعن أساليب العمل التقليدية في إنجاز مهامهم.   | الأصالة              | 25 |
| 0.744           | تقدّم الإدارة الكثير من الأفكار لتطوير العمل في فترة زمنية قصيرة.                                  | الطلاقة              | 26 |
| 0.759           | تقدّم الإدارة الكثير من الحلول السريعة والأفكار لمشكلات العمل.                                     | الطلاقة              | 27 |
| 0.377           | تتخذ الإدارة قرارات حاسمة في فترة زمنية قياسية نسبياً.   | الطلاقة              | 28 |
| 0.807           | تمتلك الإدارة مهارات النقاش والحوار والإقناع في العمل.   | الطلاقة              | 29 |
| 0.783           | للدلالة على فكرة معينة، تمتلك الإدارة القدرة على توليد أكبر قدر من الألفاظ، والتي تحمل نفس المعنى. | الطلاقة              | 30 |
| 0.834           | تنظر الإدارة للأشياء من زوايا مختلفة.  | المرونة              | 31 |
| 0.863           | تميل الإدارة إلى إيجاد أكثر من حلّ للمشكلة الواحدة.  | المرونة              | 32 |
| 0.86            | تقدّم الإدارة طرقاً متنوعة لأداء نفس العمل.  | المرونة              | 33 |
| 0.882           | تحرص الإدارة على الاستفادة من الآراء المخالفة والانتقادات والملاحظات الموجهة لها.                  | المرونة              | 34 |
| 0.879           | تغير الإدارة رأيها عندما تقتنع بعدم صحته.  | المرونة              | 35 |
| 0.827           | تتوقع وتتنبأ الإدارة بمشكلات العمل قبل حدوثها.   | الحساسية<br>للمشكلات | 36 |
| 0.841           | تحرص الإدارة على معرفة وتقييم نقاط الضعف وأوجه الخلل والقصور فيما تمارسه من أعمال.                 | الحساسية<br>للمشكلات | 37 |
| 0.818           | بإمكان الإدارة ملاحظة العيوب والنقائص في العمل، والتي لا يلاحظها غيرها.                            | الحساسية<br>للمشكلات | 38 |

...تابع جدول رقم (1)

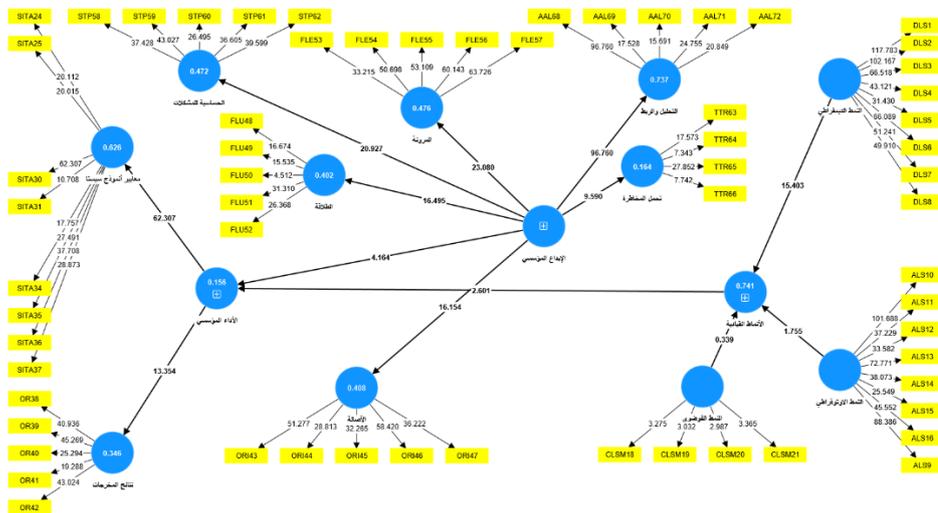
| قيم<br>التشعبات | العبارة   | العامل                              |    |
|-----------------|---|-------------------------------------|----|
| 0.826           | تمتلك الإدارة رؤية دقيقة لمشاكل العمل التي يواجهها الآخرون.   | الحساسية<br>للمشكلات                | 39 |
| 0.815           | تعُد الإدارة خططاً خاصة لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تعترض العمل مستقبلاً.                       | الحساسية<br>للمشكلات                | 40 |
| 0.811           | تقترح الإدارة أفكاراً جوهرية لتغيير الأداء واتباع أساليب عمل جديدة، رغم احتمالية الفشل أو عدم النجاح. | تحمل<br>المخاطرة                    | 41 |
| 0.602           | تتبنى الإدارة أفكاراً جوهرية لتغيير الأداء بغض النظر عن وجود معارضة.                                  | تحمل<br>المخاطرة                    | 42 |
| 0.854           | تتحمل الإدارة مسؤولية ونتائج الأعمال التي تقوم بها.   | تحمل<br>المخاطرة                    | 43 |
| 0.606           | تسمح الإدارة بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.  | تحمل<br>المخاطرة                    | 44 |
| 0.859           | تتخذ الإدارة قراراتها وفق أسس مدروسة، وليس بشكل عشوائي.   | التحليل والربط                      | 45 |
| 0.72            | قبل البدء بتنفيذ العمل تقوم الإدارة بتحديد تفاصيله.   | التحليل والربط                      | 46 |
| 0.726           | تجتهد الإدارة على تجزئة مهام العمل وفقاً للأولويات المهمة.  | التحليل والربط                      | 47 |
| 7850.           | تمتلك الإدارة القدرة على إدراك وتفسير العلاقة بين الأشياء.  | التحليل والربط                      | 48 |
| 0.754           | لدى الإدارة القدرة على تبسيط وتنظيم الأفكار عند مواجهة أية مشكلة.                                     | التحليل والربط                      | 49 |
| 0.731           | للمدرسة رؤية وفكر ورسالة مكتوبة بوضوح.  | معايير نموذج<br>سيتا                | 50 |
| 0.709           | يتم إيصال رؤية ورسالة المدرسة لمجتمع المدرسة وللموظفين بصورة دورية وواضحة.                            | معايير نموذج<br>سيتا                | 51 |
| 0.791           | تضع المدرسة شروطاً مناسبة للمستوى الدراسي والتخرج تؤدي بالطالب للارتقاء بمستواه الدراسي.              | معايير نموذج<br>سيتا                | 52 |
| 0.588           | يتم تقديم تقرير دوري لولي أمر الطالب عن مستوى التقدم الأكاديمي الذي أحرزه الطالب ونتائج تعلمه.        | معايير نموذج<br>سيتا                | 53 |
| 0.693           | فِرَق العمل الإدارية والتعليمية والمساعدة تتعاون معاً من أجل خلق جو مناسب للتدريس والتعلم.            | معايير نموذج<br>سيتا                | 54 |
| 0.753           | يتم تقييم وتحليل الأداء الفردي والعام للطلبة كل عام باستخدام تقييم نموذجي ومعايير معترف بها.          | معايير نموذج<br>سيتا                | 55 |
| 0.822           | تتبع المدرسة منهجاً مستمراً للتحسين، يركز على زيادة أداء الطالب ودعم عملية التعلم.                    | معايير نموذج<br>سيتا                | 56 |
| 0.774           | تتضمن خطة التحسين أهدافاً قابلة للقياس تتعلق بأداء الطلبة.  | معايير نموذج<br>سيتا                | 57 |
| 0.816           | إن ترتيب نتائج المدرسة إجمالاً هو في الاتجاه الصاعد.  | تقييم نتائج<br>المخرجات<br>النهائية | 58 |

... تابع جدول رقم (1)

| القيم | العبارة   | العامل                        |    |
|-------|---|-------------------------------|----|
| 0.837 | تعتبر المدرسة ذات أداء إجمالي وإنتاجية ومُخرجات متميزة، بالمقارنة مع غيرها من المدارس.                      | تقييم نتائج المخرجات النهائية | 59 |
| 0.78  | يتفوق ويتميز طلاب المدرسة بشكل ملحوظ بعدما يتخرجون من المدرسة ويلتحقون بالجامعات.                           | تقييم نتائج المخرجات النهائية | 60 |
| 0.752 | لا يُظهر طلاب المدرسة رغبة واضحة في الانتقال لمدرسة أخرى إذا سمحت لهم الفرصة لذلك (معدل دوران طلابي منخفض). | تقييم نتائج المخرجات النهائية | 61 |
| 0.854 | هناك إقبال متزايد وملحوظ على الالتحاق بالمدرسة لتمييزها وتميز نتائج طلابها.                                 | تقييم نتائج المخرجات النهائية | 62 |

من الجدول أعلاه، والذي يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي-التشعبات في النموذج القياسي، نلاحظ ارتفاع معاملات التشعبات بالمجمل، مما يشير إلى ثبات عوامل الدراسة كلها.

والشكل التالي يظهر التأثير المباشر للعوامل Dimension's المكونة للمتغيرين المستقلين ("النمط القيادي والإداري المتبع" و"الإبداع الإداري الممارس") على "الأداء المؤسسي" (المتغير التابع) كما يظهر في شكل رقم (2) في الأسفل.



شكل (2): النموذج الهيكلي (Direct effect).

A. معامل التفسير  $R^2$

جدول (6): نتائج معامل التفسير  $R^2$

| المتغير        | $R^2$ | النتيجة |
|----------------|-------|---------|
| الأداء المؤسسي | 0.156 | منخفضة  |

يتبين بذلك انخفاض نسبة  $R^2$  حيث تبين هذه النسبة نسبة تفسير المتغيرين المستقلين من تباين المتغير التابع. لذلك لا بد من البحث عن متغيرات مستقلة أخرى إضافية ترفع من قيمة  $R^2$ ، لترتفع بالتالي القدرة التفسيرية للنموذج.

B. حجم الأثر  $f^2$  للمتغيرات الخارجية Effect size

إن حجم الأثر  $f^2$  يوضح قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يمثل نسبة تباين المتغير التابع التي ترجع للمتغير المستقل، وقد أشار هوستون (Huston,1993) إلى أن حجم الأثر  $f^2$  يشير إلى درجة وجود الظاهرة في المجتمع بمقياس متصل، حيث أن قيمة الصفر تعني عدم وجود الظاهرة (ويكيبيديا، 2023)، علماً بأن حجم الأثر  $f^2$  يشرح قدرة كل متغير مستقل على حدة في التأثير على المتغير التابع.

جدول (7): نتائج حجم الأثر  $f^2$

| المتغير          | حجم الأثر $f^2$ | النتيجة     |
|------------------|-----------------|-------------|
| الأنماط القيادية | 0.022           | تأثير منخفض |
| الإبداع الإداري  | 0.079           | تأثير منخفض |

يظهر من الجدول السابق بأن حجم تأثير متغير (النمط القيادي) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) تبلغ قيمته 0.022 وهي قيمة منخفضة، كما أن قيمة تأثير متغير (الإبداع الإداري) في (الأداء المؤسسي) تبلغ 0.079 وهي قيمة منخفضة التأثير كذلك. لذلك لا بد من البحث عن متغيرات مستقلة إضافية أخرى ذات حجم أثر أكبر على المتغير التابع.

C. اختبار فرضيات الدراسة

جدول (8): نتائج تحليل واختبار الفرضيات.

| الرقم | الفرضيات                               | قيمة الارتباط | T-Value | P-Values | النتيجة |
|-------|--|---------------|---------|----------|---------|
| H1    | النمط القيادي ← الأداء المؤسسي         | 0.156         | 2.601   | 0.009    | مقبول   |
| H1a   | النمط الديمقراطي ← الأداء المؤسسي      | 0.779         | 15.403  | 0.000    | مقبول   |
| H1b   | النمط الأوتوقراطي ← الأداء المؤسسي     | -0.098        | 1.755   | 0.079    | مرفوض   |
| H1c   | النمط التسيبي الفوضوي ← الأداء المؤسسي | 0.013         | 0.339   | 0.735    | مرفوض   |
| H2    | الإبداع الإداري ← الأداء المؤسسي       | 0.295         | 4.164   | 0.000    | مقبول   |
| H2a   | الأصالة ← الأداء المؤسسي               | 0.639         | 16.154  | 0.000    | مقبول   |
| H2b   | الطلاقة ← الأداء المؤسسي               | 0.634         | 16.495  | 0.000    | مقبول   |
| H2c   | المرونة ← الأداء المؤسسي               | 0.69          | 23.08   | 0.000    | مقبول   |
| H2d   | الحساسية للمشكلات ← الأداء المؤسسي     | 0.687         | 20.927  | 0.000    | مقبول   |
| H2e   | تحمل المخاطرة ← الأداء المؤسسي         | 0.404         | 9.59    | 0.000    | مقبول   |
| H2f   | التحليل والربط ← الأداء المؤسسي        | 0.859         | 96.76   | 0.000    | مقبول   |

## نتائج الدراسة

1. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي المتبع على الأداء المؤسسي.
2. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء المؤسسي.
3. هناك تأثير سلبي غير ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي على الأداء المؤسسي.
4. هناك تأثير طردي غير ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الترسلّي على الأداء المؤسسي.
5. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري على الأداء المؤسسي.
6. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأصالة على الأداء المؤسسي.
7. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للطلاقة على الأداء المؤسسي.
8. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمرونة على الأداء المؤسسي.
9. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحساسية للمشكلات على الأداء المؤسسي.
10. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحمل المخاطرة على الأداء المؤسسي.
11. هناك تأثير طردي ذي دلالة معنوية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل والربط على الأداء المؤسسي.

## مناقشة نتائج الدراسة

فيما يخص الأنماط القيادية فقد انسجمت نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى رأّت تأثيراً إيجابياً للنمطين الديمقراطي والترسلّي، وتأثيراً سلبياً للنمط القيادي الأوتوقراطي على كفاءة الأداء مثل دراسة (العامودي، 2013)، كما أن هناك العشرات من الدراسات الأخرى داخل قطاع التعليم والتي أشارت إلى الارتباط الطردي الموجب والذال معنوياً لأنماط وأساليب القيادة بأداء كلّ من أعضاء الهيئة التدريسية والتحصّل الأكاديمي للطلاب، ومنها (Sarwar, Tariq, et al. 2022)؛ (طلافة وبنّي يونس، 2021)؛ (Wanjala, 2021)؛ (Kapela, et al. 2021)؛ (Chang, et al. 2021)؛ (Shapaka, 2020) وغيرها.

كما انسجمت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراستي (أبو عيشة، 2019) و(خدروش وشناق، 2017) اللتين خلصتا إلى أن النمط القيادي والإداري الأفضل لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة هو النمط الديمقراطي؛ فهو يتضمن منح الموظفين مساحة جيدة من الحرية في العمل، ويعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، لذلك فهو النمط الأكثر أداءً وإنتاجية حسب دراسة (Bosiok & Sad, 2013).

ويرى الباحثون في هذه الدراسة أن النتائج المتحصّل عليها معقولة ومنطقية؛ فوجود تأثير إيجابي قوي للنمط القيادي الديمقراطي على "الأداء المؤسسي" له ما يبرره، إذ أن الأداء والإنجاز مرتبط بشكل كبير بالأجواء المريحة والمحفزة والداعمة للفرد لإطلاق مكنوناته من القدرات والمهارات، وبذل كلّ ما لديه عن رغبة داخلية يدفعها شعوره بالولاء والانتماء والرقابة الذاتية، وهذه تعتبر من مزايا وإيجابيات النمط القيادي الديمقراطي.

كما انسجمت النتائج أيضاً مع بعض الدراسات التي رأّت آثار النمط الأوتوقراطي السلبية على الأداء داخل قطاع التعليم ومؤسساته، ومنها دراسات (طلافة وبنّي يونس، 2021)؛ (Lumumba, et al. 2021)؛ (الديحاني والعازمي، 2021)؛ (Amussah, 2020). كما رأّت دراسة (أدم و محمد، 2020) من جانبها أن النمط الأوتوقراطي يتسم بآثاره السلبية الواضحة على شخصية الأفراد، وأن انضباط العمل وتماسكه يبقى طالما بقي القائد موجوداً، في حين يضطرب العمل وينفرط عقد المجموعة في حال غياب هذا القائد.

ويرى الباحثون في هذه الدراسة أن للنمط الأوتوقراطي حدّين: إيجابي وسلبي، فإذا تم استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي لضبط الأمور بصرامة شديدة، وللحدّ من الحريات والانفتاح والتجريب، والحدّ كذلك من ممارسة المخاطرة المحسوبة وكسر الروتين والنظر للأمور بطرق غير مألوفة، فهذا يكبح الإبداع ويكبت، ويخفض من الروح المعنوية للموظفين، الأمر الذي له آثار سلبية على الأداء والإبداع داخل المدارس، أما إذا تم استخدام هذا النمط بطريقة مرنة من أجل تصويب الأمور، وتفعيل الرقابة الإيجابية، وتقسيم الأدوار، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من أجل المتابعة وربط الأمور ومنعها من الانفلات، والحيلولة دون أن تعمل كل فرقة أو مجموعة بمعزل عما يفكر فيه ويتوجه له الآخرون، فحينها سنشهد تحسناً إيجابياً على مستوى الأداء والإنجاز، وستتلافى حينها بعض عيوب النمط القيادي الديمقراطي الذي لا يجب المغالاة باتباعه وممارسته بدون ضوابط، لذلك رأت دراسة ( Muchiri, 2022) بأنه يتوجب على مدراء المدارس استخدام الأسلوب الديمقراطي في غالب الأمور، مع عدم إغفال تطبيق النمط الأوتوقراطي حيث يلزم، لفوائده ومزاياه الجمّة، كما رأت دراسة (Bosiok & Sad, 2013) بأنه يتوجب اعتماد الأسلوب الأوتوقراطي الدكتاتوري، في حال كانت هناك حاجة لاتخاذ قرار سريع وإجراءات عاجلة، أو إذا كانت المجموعة سيئة التنظيم وغير منضبطة، حينها يكون هذا النمط هو الأجدى والأكثر كفاءة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة حول النمط الترسلّي الفوضوي، فقد أشارت إلى وجود أثر إيجابي غير ذي دلالة لهذا النمط على الأداء المؤسسي، ويرى الباحثون في هذه الدراسة أن لهذا النمط أيضاً حدّين: إيجابي وسلبي، أما بخصوص الحدّ الإيجابي فهو أن هذا النمط يصلح في حال كون الأفراد المرؤوسين هم من الكفاءات ذوي الخبرة والقدرات العالية، والذين يصلح لهم أن يقودوا أنفسهم بأنفسهم، حيث أشارت دراسة (Jamali, et al. 2022) إلى أن هذا النمط من القيادة يكون مناسباً وملائماً عندما يكون المرؤوسون محترفين في مجالهم، وهو كذلك الأسلوب المفضلّ عندما يكون المرؤوسون قادرين على تحليل الموقف، والقيام بتحديد ما يتوجب عليهم القيام به، وكيف يقومون به (Muchiri, 2022)، كما أشارت دراسة (عربيات، 2012) أيضاً إلى أن استخدام النمط القيادي الحرّ يتيح قدراً كبيراً من المرونة في إنجاز الأعمال، وينعكس انعكاساً مباشراً على أداء الهيئة التدريسية. لذلك خرجت العديد من الدراسات بنتائج حول الأثر الإيجابي للنمط الحرّ التسيبي، ومن هذه الدراسات دراستي (Amussah, 2020) و(مجيد، 2020) والتي أثبتت وجود أثر طردي ذي دلالة معنوية للنمط القيادي الترسلّي الفوضوي على أداء الموظفين.

ويرى الباحثون في هذه الدراسة بأن المدارس الخاصّة في العادة هي مدارس ربحية أو ذات رسالة خاصّة أحياناً، وعليه فإن الرقابة على الجهود والأنشطة والعمليات اليومية مطلوبة بشكل أو بآخر، حتى لا تحدث مفاجآت تنعكس على المخرجات النهائية للمؤسسة التعليمية، ولا يمكن بحالٍ من الأحوال أن يُترك الحبل على الغارب بدون تخطيط أو تحديد دقيق للواجبات والمسؤوليات، وتوزيع واضح للمهام والأدوار، وهذا هو الحد السلبي للنمط الترسلّي الذي حذرت منه عدة دراسات أخرى، لذلك يرى الباحثون بأن ممارسة هذا النمط مطلوبة ولكن في ظل رقابة إيجابية تصوب الأمور، وتتقن توجيهها، وتمنعها من الانفلات.

أما فيما يخص الإبداع الإداري كمتغير مستقل ثانٍ، فقد انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت له دراسات عدة مثل (الراشدي، 2023)، و(AI-Suwaidi, 2021)، و(Wanjiku, 2018)، و(السودي، 2016) من أن للإبداع الإداري بمجالاته تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي. وهذا ينسجم مع ما أشارت له دراسة (Khattak, et al. 2017) من أن للإبداع أثر كبير وأهمية قصوى في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات، مما يؤثر بالتالي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين فيها، ويتناغم أيضاً مع دراسة (طافر & بومجبرك، 2019) التي رأت بأن وجود مساحة كافية للإبداع والابتكار وتطوير أساليب وطرق عمل جديدة، ينتج عنه شعور بالارتياح لدى الموظفين، وبالتالي يقومون ببذل جهد أكبر أثناء العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز، وكذلك مع دراسة (Siswanto, et al. 2022) التي أشارت إلى أن إبداع الموظف يساهم في نمو المنظمة ونجاحها؛ كما أن استقلالية العمل أو حرية الموظف تولد أفكاراً وأداءً إبداعياً؛ فالإبداع في المنظمات يمكن أن يؤدي إلى ما يطلق عليه "الأداء الإبداعي" (خلوف، 2017).

ويرى الباحثون في هذه الدراسة بأن الإدارة في المؤسسات التعليمية اتباع أفضل الأنماط القيادية التي ترعى الإبداع وتعززه، ولكن يجب الفصل بين الإبداع الإداري وممارساته المميزة ذات الأثر الكبير على نهضة

المؤسسة ونموها، وبين العمليات الإدارية العادية. فالإبداع الإداري يعمل على تطوير أساليب وطرق عمل مبتكرة، ويسعى لحل المشكلات بطرق غير مألوفة، وهو يشير إلى القدرة على تصوّر أفكار جديدة خلاقة بسرعة ويُسر، لذلك يمكن النظر للإبداع على أنه رافعة التميز والأداء الأولى داخل المنظمات.

#### التوصيات

1. ضرورة نشر المفاهيم والأساليب والثقافة الديمقراطية داخل المدارس ومؤسسات التعليم، لأثرها الإيجابي الواضح على الأداء المؤسسي.
2. ضرورة تجنب ممارسة أي شكل أو مظهر من أوجه النمط الأوتوقراطي ذي البيروقراطية والقوانين الجامدة التي تقيد العامل وتعيق الأداء داخل المنظمات.
3. الاهتمام بلفت نظر العاملين في إدارات مؤسسات التعليم والمدارس لأهمية وفوائد الالتزام بمعايير نماذج الاعتماد المدرسي العالمية مثل نموذج CITA وغيره، ودورها في رفع مستوى مخرجات هذه المؤسسات وضمان الجودة فيها.
4. ضرورة العمل على تهيئة المناخ والثقافة التنظيمية التي تدعم الإبداع، وتشجع المبدعين، وتدفع أكثر نحو العمل الإبداعي، لأثره الواضح على تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المنشأة التعليمية.
5. ضرورة البحث عن عوامل إضافية (متغيرات مستقلة أخرى) تساعد وتسهم في رفع مستوى تفسير تباين "الأداء المؤسسي" في قطاع التعليم ومؤسساته (المتغير التابع)، أو تؤثر فيها إيجاباً.

الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: يوجد موافقة.

توافر البيانات والمواد متوفرة.

**مساهمة المؤلفين:** قام د. ماهر صلاح بإعداد معظم أجزاء البحث، مثل الإطار النظري ومشكلة الدراسة والأهمية والأهداف والفرضيات والدراسات السابقة، كما قام بمراسلة الجهات الرسمية للحصول على البيانات والإحصاءات الرسمية، ثم قام بإعداد الاستبانة وتوزيعها وجمع الردود من المستجيبين، بينما قام د. فراس النصر بإجراء التحليل الإحصائي بواسطة برنامج سمارت 3.7 - PLS - SMART وإعداد الرسوم التوضيحية وإخراج النتائج بشكلها وصورتها النهائية، كما قام د. راني شهوان: بالمساهمة في تطوير الإطار النظري والنموذج العملي للدراسة، كما قام بتحليل بعض البيانات عبر برنامج SPSS، وبالتركيز على النتائج، بالإضافة إلى قيامه بالتدقيق العلمي واللغوي للمادة المعدة للنشر، وإعداد الملخص باللغتين العربية والانجليزية، وبالتدقيق قائمة المراجع ومدى انسجامها مع نمط APA المعتمد.

**تضارب المصالح:** لا يتعارض مع أي أبحاث أخرى سواء للمؤلفين أو لغيرهم، بل يأتي منسجماً علمياً وإحصائياً مع مختلف البحوث الأخرى، ونتائجه كذلك أنت متناغمة ومتناسقة مع جهود الآخرين في أغلب مفاصل هذا البحث.

**التمويل:** شخصي من المؤلفين، ولا يوجد أي جهة سواء كانت رسمية قد رعت هذا البحث أو مولته جزئياً أو كلياً.

**شكر وتقدير:** الشكر الجزيل لإدارة مجلة جامعة النجاح للأبحاث -ب- (العلوم الإنسانية) في جامعة النجاح الوطنية ([www.najah.edu](http://www.najah.edu)) على حسن تعاونها، ومهنيّتها وتعاملها الراقي مع البحوث المقدمة، وما تطلبه من تعديلات ترفع من جودة البحوث المقدمة وترتقي بها لمستوى مناسب ومقبول للنشر.

#### المراجع العربية

- آدم، محمد عمر. ومحمد، عبد الواحد الجابر. (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة أنجمينا- تشاد من وجهة نظر عينة من المعلمين. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، 2(5)، 143-184.

[https://gfsc.journals.ekb.eg/article\\_151397.html](https://gfsc.journals.ekb.eg/article_151397.html)

– أبو الخير، سامي عبد العزيز. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

<http://search.mandumah.com/Record/695730>

– أبو الرب، مناهل محمد جميل. (2016). واقع البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة في ضوء معايير الجودة والبيئة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/2594>

– أبو خديجة، أمال. (2011). واقع التعليم المدرسي في فلسطين وتطلعاته المستقبلية. دنيا الوطن. <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/10/31/241422.html>

– أبو رحمة، محمد حسن خميس. (2018). متطلبات معايير الاعتماد المدرسي لضمان تطبيق الجودة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان.

<http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=264585>

– أبو رزق، صلاح الدين علي مصطفى. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=66343>

– أبو صفية، إبراهيم. (2019). الإخفاقات التي تحاصر نظام التعليم الفلسطيني ... وما هي ركائز النظام المطلوب. الحدث.

<https://www.alhadath.ps/article/102322-هي-وما-هي-الإخفاقات-التي-تحاصر-نظام-التعليم-الفلسطيني-وما-هي-ركائز-النظام-المطلوب-؟>

– أبو علي، عبد القادر خالد رباح. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75513>

– أبو عيدة، كفاية يوسف. (2005). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. الأنماط القيادية - في - الجامعات - وانعكاس <https://alhadidi.wordpress.com/2010/01/23>

– أبو عيشة، أماني كمال. (2019). النمط الإداري الممارس في المدارس الحكومية في مدينة العقبة وأثره في الأداء المدرسي من وجهة نظر العاملين. دراسات: العلوم التربوية، 46(1)، ص 561-580. <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14339>

– الألوسي، عبد الوهاب. وكمال، نيان. وكريم، لطيف صالح. (2014). أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <https://hrdiscussion.com/hr80491.html>

– أموساه، أديمولا. (2020). الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأدنى. <https://www.scribd.com/document/552919610/6855661248#>

– أوستن، أحمد. وألجي، ميرفي. (2023). الطرق التي ينظم بها مديرو المدارس كفاءاتهم الذاتية في اختيار مهنة الإدارة. المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، 9(64)، 2759-2767.

<https://journalofsocial.com/files/josasjournal/b6393f0f-5a06-4a30-8d0a-451aaefc8c4e.pdf>

- إبراهيم، نور عزلين. وحمزة، محمد عزام محمد. وعبد الوهاب، جمالول ليل. (2019). العلاقة بين النمط القيادي للمدارس عالية الأداء تجاه مجتمع التعلم المهني (PLC). *التعليم الإبداعي*، 10(12)، 2742-2749. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=96702>
- إنجاص، وسام يوسف ذيب. (2015). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين. [https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/MT\\_1970\\_20912497\\_8060.pdf?sequence=1&isAllowed=y/3613/20.500.12213](https://dspace.alquds.edu/bitstream/handle/MT_1970_20912497_8060.pdf?sequence=1&isAllowed=y/3613/20.500.12213)
- اليقمي، محمد سعد مسفر. وعثمان، مزمل علي محمد. (2022). قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية-دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية-الطائف. *مجلة الطب والقانون والصحة العامة*، 2(2)، ص 1-24. <https://jmlph.net/index.php/jmlph/article/view/32/28>
- بني هاني، محمد. ومصطفى، أميرة. (2016). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في الأردن وفقاً لنموذج جولمان في القيادة*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12(2)، ص 181-193. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114948>
- بوسويك، داليا. وساد، نوفى. (2013). *أساليب القيادة والإبداع*. *المجلة الإلكترونية لإدارة المعرفة التطبيقية*، 2(1)، 64-77. [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1\\_2/OJAKM\\_Volume1\\_2pp64-77.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2013/volume1_2/OJAKM_Volume1_2pp64-77.pdf)
- ترزي، مروان. (2021). *نظامنا التعليمي فاشل - ما الذي يجب على صناع القرار والسياسات فعله حيال ذلك؟*. *هذا الأسبوع في فلسطين*، 277، 46-50. <https://thisweekinpalestine.com/wp-content/uploads/2021/05/277-may-2021.pdf>
- تشانغ، شيا مينغ. وهسيه، هيو ي هونغ. وتشو، يو-هوي. وهوانغ، هسيو-تشين. (2021). *العلاقة بين تصورات معلمي التربية الرياضية للقيادة التحولية لمديري المدارس وسلوك التدريس الإبداعي في المدارس الإعدادية والثانوية*. *الاستدامة*، 13(15)، 1-11. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8184>
- التويجيري، فردوس محمد. (2012). *القيادة في المؤسسات التعليمية ودورها في العملية التعليمية*. مدونة السراج المنير. [https://100mounir.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_89.html](https://100mounir.blogspot.com/2016/02/blog-post_89.html)
- جبريني، سماح حسن علي. (2016). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. [https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah\\_Hasan\\_Ali\\_Jibrini\\_0.pdf](https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah_Hasan_Ali_Jibrini_0.pdf)
- جمالي، آمنة رسول. وبوتو، أرابيلا. وخسيلي، ماهفيش. وسيثار، وقار. (2022). *أثر الأنماط القيادية على أداء أعضاء هيئة التدريس: الدور المتوسط للثقافة التنظيمية في التعليم العالي*. *رسائل العلوم الإدارية*، 12(1)، 20-1. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005.20-1>

- الحراحشة، محمد عبود. (2016). النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. *مجلة دراسات، العلوم التربوية، (3)43*، 1167-1183.  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=120954>
- الحربي، نافب بن العيدي. (2021). الأنماط القيادية الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3)29*، ص 403-423.  
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8791>
- خان، غفران إبراهيم سليمان. (2023). أثر إجراءات تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على إدارة شؤون المرضى بمستشفى الملك فهد للقوات المسلحة بجدة). *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 56*، 1-33.  
[https://www.eimj.org/uplode/images/pdf/ghafora\\_kh@hotmail.com.pdf](https://www.eimj.org/uplode/images/pdf/ghafora_kh@hotmail.com.pdf)
- خدروش، لمياء. وشناق، سهام. (2017). القيادة الإدارية وتأثيرها على الإبداع الإداري دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر دائرة الميلية-ولاية جيجل. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر.  
<http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1882>
- خطاك، ساجد الرحمن. وبتول، صابمة. وحيدر، مقصود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية وإبداع الموظف: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية الإبداعية وللمناخ التنظيمي. *المجلة الباكستانية للتجارة والعلوم الاجتماعية، (2)11*، 698-719.  
<http://www.jespk.net/publications/389.pdf>
- خلوف، زهرة. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديد، (17)2*، 13-34.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55651>
- الدهدار، مروان حمودة رجب. (2019). حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة منوبة، تونس.  
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/2027>
- الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بواحي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (8)7*، ص 1-21.  
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/6176>
- الديحاني، سلطان غالب. والعازمي، مها خالد. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (2)1*، ص 255-290.  
<https://search.mandumah.com/Record/1139280>
- ديورينا، إيريك. (2020). الأنماط القيادية لمديري المدارس والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الإعدادية بشمال غانا. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة الدراسات التنموية.  
[http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP\\_STYLES\\_OF\\_HEADTEACHERS\\_AND\\_PUPILS'\\_ACADEMIC.pdf](http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP_STYLES_OF_HEADTEACHERS_AND_PUPILS'_ACADEMIC.pdf)
- الراشدي، يونس سعيد عيسى. (2023). تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، (5)19*، 221-245.  
<https://democraticac.de/?p=87349>
- زمار، سوزان. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. *مجلة أوراق ثقافية، (12)1*. / <http://www.awraqthaqafya.com/1217/>

- زهن، مي رونج، وأتيجا، دومينيك. (2020). علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الوظيفي-من خلال وسيط (دور الثقة العلائقية). *المجلة الأوروبية لبحوث الأعمال والإدارة*، 5(5)، 1-7. <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/515>
- ساروار، اوزما. وطارق، رامز. ويونغ، تشي زان. (2022). الأنماط القيادية لمديري المدارس وأثرها على أداء المعلمين على مستوى الكلية. *الحدود في علم النفس*، 13، 1-8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.919693/full>
- ساكراني، علي. وجاتميكا، إيري. واريفين، امرون. (2019). أثر القيادة الإدارية على تحفيز المعلم وعلى الأداء. *المجلة الدولية للابتكار والإبداع والتغيير*، 9(10)، 312-334. [https://www.ijcc.net/images/vol9iss10/91018\\_Sakerani\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol9iss10/91018_Sakerani_2019_E_R.pdf)
- السلامة، مريزا هدول. واستيكوما، استيكوما. وفهيوني، ابني فارياتول. (2022). أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على تحسين نظام ضمان الجودة الخارجي. *العلوم الاجتماعية/ المؤتمر الدولي الثالث للمثقفين العالميين* KnE، 7(10)، 193-203. <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/11221>
- السوداني، سناء راجي أحمد. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114326>
- السوداني، خولة أحمد خليفة اليوسف. (2021). أثر الإبداع الإداري والقيادة الابتكارية على الأداء المدرسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة تون حسين أون في ماليزيا. [http://eprints.uthm.edu.my/1085/1/24p\\_KHAWLA\\_AHMED\\_KHALIFA\\_ALYOUSIF\\_ALSUWAIDI.pdf](http://eprints.uthm.edu.my/1085/1/24p_KHAWLA_AHMED_KHALIFA_ALYOUSIF_ALSUWAIDI.pdf)
- سيسوانتو، سيسوانتو. وسويرانتو، أحمد ساني. وسويرانتو، إيكو. وإيكواتي، فيفين ماهراني. وسوجيانتو، آجو إيكو. وبنيت جوهر، فؤادة. وريدلو، علي. وحارث، عبد. ورضوان، مهدي. (2022). آثار الأنماط القيادية على الابتكار التنظيمي في الجامعات في إندونيسيا وماليزيا. *مجلة العلوم السلوكية*، 17(2)، 90-103. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/255523>
- شاباكا، رجبام. (2020). تأثير أساليب إدارة مديري المدارس على الأداء الوظيفي للمدارس في منطقة أوشانا، ناميبيا. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة جنوب أفريقيا. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/28183>
- شاهين، نرمين كمال. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. [https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=122097](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=122097)
- شاوي، صباح. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر. <http://houssamking.yolasite.com/resources/144.pdf>
- الشقحاء، عادل بن صالح. (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.

[https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse\\_itemnumber=35750](https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse_itemnumber=35750)

- الشوفاني، حامد. ومخولف، عيسى. وطاهر، بدور. (2023). دور الإدارة المدرسية في دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الأساسية من وجهة نظر الأخصائي النفسي والاجتماعي (دراسة تطبيقية على بلدية الأبيار). مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 37(11)، ص 2084-2053.  
<https://doi.org/10.35552/0247.37.11.2121>
- صالح، أمينة عزت أنيس. (2004). المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.  
<https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/135.pdf>
- الصرن، رعد. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. الجامعة الافتراضية السورية. إدارة / الإدارة [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod\\_resource/content/21](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod_resource/content/21) الإبداع [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod\\_resource/content/21](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod_resource/content/21) pdf [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod\\_resource/content/21](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod_resource/content/21) pdf
- صفحي، عائشة محه. (2023). واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة-دراسة حالة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(15)، ص 96-112.  
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/6384>
- صندوق، هيام حسام الدين. (2023). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(3)، ص 111-141.  
<https://journal.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/12336>
- طافر، مريم. ويومجبرك، أحلام. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.  
<http://dspace.univ-ijjel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2646>
- طلافحة، إبراهيم علي أحمد. وبنو يونس، فراس محمود. (2021). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأثرها على سير العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 11(2).  
<https://www.hnjournal.net/en/2-11-20>
- العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، قطاع غزة.  
<http://mpa.edu.ps/uploads/r38.pdf>
- عايش، رواء نبيل خليل. (2017). معايير الاعتماد والجودة في المدارس الخاصة بمحافظة غزة في ضوء نموذج سينا للاعتماد المدرسي، وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.  
<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6272/>
- عربيات، بشير. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2)، ص 705-736.  
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/602/558>

- العربي، حران. وبولرباح، زرقط. (2017). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 11(5)، 234-256.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30657>
- عفونة، سائدة. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)*، 28(2)، 265-292.  
<https://staff.najah.edu/ar/publications/7575/>
- العقاد، حافظ رياض حامد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة. pdf. رسالة حافظ العقاد/1757/1  
<https://scholar.alaqsa.edu.ps/1757/1/equad.pdf>
- العمري، قاسم شاهين بريس. (2009). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة سانت كليمنتس. <http://stclements.edu/grad/gradqass.pdf>
- عمومن، رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.  
[https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane\\_Ramdane\\_Doctorat.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane_Ramdane_Doctorat.pdf)
- عيشور، نادية سعيد. (2017). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر.  
<https://sh-books.blogspot.com/2020/12/Scientific-research-methodology-in-the-social-sciences.html>
- الغامدي، عزيزة خبتي أحمد. (2018). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية "ليكرت" من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(2)، 355-369.  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=125964>
- قهيري، فاطنة. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر. <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1420>
- كاببلا، فيليبيرت إدوارد. وكوبوكا، بيتر. وناموسونج، غريغوري. (2021). مساهمة أنماط القيادة في المجال الأكاديمي في الأداء في المدارس الابتدائية العامة في تنزانيا. *المجلة الدولية للعلوم والبحوث*، 10(3)، 71-79.  
<https://www.ijsr.net/archive/v10i3/SR21216175033.pdf>
- كامبامبوفو، مسابها إدوارد. (2018). تقييم الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية: حالة بلدية تابورا. رسالة ماجستير منشورة، جامعة تنزانيا المفتوحة. <https://core.ac.uk/download/pdf/161548073.pdf>
- كفالي، جمال. ومزوزي، فارس. (2023). التسيير الاستراتيجي وأثره على الإبداع الخالق للميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *المجلة الدولية للدراسات الإنسانية*، 2(1)، 55-80.  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/219193>

- لومومبا، كويبو باتريك. وسيماتوا، اينوز إم دبليو. وجين، كيمبو. (2021). تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي لكليات تدريب معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة بحيرة فيكتوريا بكينيا. *التعليم الإبداعي*، 12(9)، 2251-2228. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=112261>
- مجيد، فاهم عزيز. (2020). أثر أنماط السلوك القيادي في أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 15(62)، ص 295-330. <https://drive.google.com/file/d/1EoZxzzyIRYMs8H8HcWki-9bK2ikDDVoIs/view>
- محمد، منى جعفر عمر. (2020). أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري. *رمح للبحوث والدراسات*، 2020(47)، 207-232. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1269085> -أثر القيادة الإدارية-على الإبداع الإداري
- مرشود، جمال محمد. ومربوع، سحر سعيد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(3)، 468-499. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9068>
- المناعمة، عمر أحمد عبد الغني. (2005). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. [https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=67412](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=67412)
- موتشيري، نيكولاسيا كاري. (2022). تأثير أسلوب قيادة مدير المدرسة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية العامة في إيمبنتي-المقاطعة الشمالية الغربية، مقاطعة ميرو، كينيا. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أفرقيا الناصرية. <http://repository.anu.ac.ke/handle/123456789/827>
- واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري-دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر. <https://core.ac.uk/display/35402920>
- وانجالا، جويل والوتشو. (2021). الممارسات الإدارية لمديري المدارس والإنجاز الأكاديمي في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة بونغوما الشرقية الغربية، كينيا. رسالة ماجستير منشورة، جامعة ماسيندي موليرو للعلوم والتكنولوجيا. [https://ir-library.mmust.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/1467/JOEL\\_FINAL\\_THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir-library.mmust.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/1467/JOEL_FINAL_THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- وانجيكو، موبندي نيللي. (2018). الأنماط القيادية للإدارة العليا وأثرها على الأداء الجامعي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة ستراثمور. <https://su-plus.strathmore.edu/items/17df5939-3fe2-4f75-8fd1-2b66cfa7d47c/full>
- وزارة التربية والتعليم. وعيد الرازق، فاطمة. (2021) *بيانات وإحصاءات للمدارس الحكومية والخاصة*. وزارة التربية والتعليم. وعيد المجيد، أمنيات. وصالح، أشرف. والماضي، هيفاء. وقاسم، هبة. (2019). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي 2018-2019*. الإدارة العامة للتخطيط التربوي- قسم الإحصاء. <https://info.wafa.ps/userfiles/server.2019.2018.pdf>
- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة. (2023). *الصفحة الرئيسية*. [https://ar.wikipedia.org/wiki/الصفحة\\_الرئيسية](https://ar.wikipedia.org/wiki/الصفحة_الرئيسية)

- اليعربي، علي بن سيف. وغنايم، مهنى محمد. وحسين، علي عبد ربه. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 5(5)، ص 35-53. [https://journals.ekb.eg/article\\_95570.html](https://journals.ekb.eg/article_95570.html)

#### References (Arabic & English)

- Abu-Eideh, K. Y. (2005). *Leadership styles in universities and their impact on activating employee performance* [Al Azhar University- Gaza]. <https://alhadidi.wordpress.com/2010/01/23/الأنماط-القيادية-في-الجامعات-وانعكاس/>
- Abu Al-Khair, S. A. A. (2013). *Leadership styles of High school head teachers in Gaza Governorates and their relationship to administrative creativity from their point of view* [Islamic University of Gaza]. <http://search.mandumah.com/Record/695730>
- Abu Ali, A. E. kader K. R. (2010). *School Factors Affecting the Performance of Secondary Schools Principals' Development in Gaza Governorates According to the Concept of Administrative Systems Analysis* [Al Azhar University-Gaza]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=75513>
- Abu Eisheh, A. (2019). The administrative style practiced in public schools in Aqaba City and its impact on school performance from the point of view of workers. *Dirasat, Educational Sciences*, 46(1), 561-580. <https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/14339>
- Abu Khadijeh, A. (2011). *The reality of school education in Palestine and its future aspirations*. Donia Al-Watan. <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/10/31/241422.html>
- Abu Reziq , -Salahaddin Ali. (2012). *Perspectives of Gaza UNRWA schools' principals concerning their performance evaluation system and how to develop it* [Al Azhar University-Gaza]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=66343>
- Abu Safia, I. (2019). The Failures Besieging the Palestinian Education System. And What are the Pillars of the Required System? *Al-Hadath*. <https://www.alhadath.ps/article/102322-الإخفاقات-التي-تحاصر-نظام-التعليم-اللسطيني-وما-هي-ركائز-النظام-المطلوب-؟>
- Abualrob, manahil mohammed jamil. (2016). *The reality of the schools environment in Ramallah and Al-Bireh governorate schools in the light of educational quality standards from the teachers' point of view* [AL-Quds University]. <https://dspace.alquds.edu/items/1ddfb2ed-0049-463f-aa99-551aa30cbac2>
- Aburahma, M. H. (2018). *The requirements of the school accreditation standards to ensure the application of quality in general education schools from the point of*

*view of public school principals in the southern governorates of Palestine*  
[University of the Holy Quran and Islamic Sciences-Sudan].

<http://search.shamaa.org/fullrecord?ID=264585>

- Adam, M. O., & Mohammad, A. A. (2020). School administrative leadership dominant patterns among Arab Islamic secondary school in N'Djamena from the point of view of a sample of teachers. *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 2(5), 143–184. [https://gfsc.journals.ekb.eg/article\\_151397.html](https://gfsc.journals.ekb.eg/article_151397.html)
- Affouneh, S. (2014). Critical Analysis of the Education System after the Establishment of the Palestinian Authority. *An-Najah University Journal for Research - (Humanities)*, 28(2), 265–292. [https://staff.najah.edu/media/published\\_research/2017/05/23/3.pdf](https://staff.najah.edu/media/published_research/2017/05/23/3.pdf)
- Aichour, N. S. (2017). *Scientific research methodology in the social sciences*. Hussein Ras El Djebel Foundation for Publishing and Distribution. <https://sh-books.blogspot.com/2020/12/Scientific-research-methodology-in-the-social-sciences.html>
- Al-Alusi, A. al-W., Kamal, N., & Karim, L. S. (2014). Impact of leadership styles in organizational innovation. The Arab Forum for Human Resources Management. <https://hrdiscussion.com/hr80491.html>
- Al-Aqqad, H. R. (2020). *The Degree of High School Principals Practice towards the Transactional Leaderships Dimensions in relation to Teachers Organizational Identification in Gaza* [Al-Aqsa University-Gaza]. [https://scholar.alaqsa.edu.ps/1757/1/رسالة\\_حافظ\\_العقاد.pdf](https://scholar.alaqsa.edu.ps/1757/1/رسالة_حافظ_العقاد.pdf)
- Al-Dossary, M. F. M. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)*, 7(8), 1–21. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/6176/5871>
- Al-harabsheh, M. A. (2016). The prevailing administrative style and its relationship to effective time management among school principals at Mafraq directorate in Jordan. *Dirasat*, 43(3), 1167–1183. <https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/view/4545>
- Al-Omari, Q. S. B. (2009). *Managerial leadership patterns and their Effect on the Governmental Organizations success- Analytical study of sample's opinions of managers and workers in Dhi Qar governorate* [St.Clements Univercity]. <http://stclements.edu/grad/gradqass.pdf>
- Al-Sowadeh, S. R. A. (2016). *The Degree of Creativity Management and its Relation with the Management Performance, for the Government School Principals in the*

*Northern West Bank Directorates from the Teachers Perspectives* [An-Najah National University]. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114326>

- Al-Suwaidi, K. A. K. (2021). *The Effect of Managerial Creativity and Innovative Leadership Towards School Performance in UAE* [Universiti Tun Hussein Onn Malaysia]. <http://eprints.uthm.edu.my/1085/>
- AL-Tuwaijri, F. (2012). *Leadership in educational institutions and its role in the educational process*. SAHRAOUI Mounir Blog. [https://100mounir.blogspot.com/2016/02/blog-post\\_89.html#gsc.tab=0](https://100mounir.blogspot.com/2016/02/blog-post_89.html#gsc.tab=0)
- Al-Ya'rabi, A. bin S. bin S., Ghanayem, M. M. I., & Hussein, A. A. R. (2017). Leadership styles and their relationship to administrative creativity among principals of basic education schools. *Journal of University Performance Development*, 5(5), 35–53. [https://journals.ekb.eg/article\\_95570.html](https://journals.ekb.eg/article_95570.html)
- Al Amoudi, M. Z. (2013). *The level of job performance efficiency and its relationship to the prevailing leadership patterns among the administrative leaders (an applied study on the licensing authority at the Ministry of Transportation and Communications in the Gaza Strip)* [Alaqa University-Gaza]. <http://mpa.edu.ps/uploads/r38.pdf>
- Al Arabi, H., & Bulrabah, Z. (2017). Patterns of Administrative Leadership and Its Role in Achieving Administrative Creativity in Organizations. *Social Sciences Journal ASJP*, 11(5), 234–256. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30657>
- Albaqami, M. S. M., & Osman, M. A. M. (2022). Measuring the impact of performance indicators on improving the quality of health services. *The Journal of Medicine, Law & Public Health*, 2(1). <https://doi.org/10.52609/jmlph.v2i1.32>
- Aldaihani, S. G., & Alazemi, M. K. (2021). Educational Leadership Styles and their Relationship to the Ability to Solve School Problems in the Middle Stage in the State of Kuwait from the Teachers Point of View. *Journal of Studies and Educational Researches- JSER*, 1(2), 255–290. <https://search.mandumah.com/Record/1139280>
- Aldaihani, S. G., & Alazemi, M. K. (2021). Educational Leadership Styles and their Relationship to the Ability to Solve School Problems in the Middle Stage in the State of Kuwait from the Teachers Point of View. *Journal of Studies and Educational Researches- JSER*, 1(2), 255–290. <https://search.mandumah.com/Record/1139280>
- ALghamdi, A. (2018). The leadership style of Al- Baha region school leaders according to the Likert theory from teacher's point of view. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3(2), 355–369. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=125964>

- Alharbi, N. (2021). Administrative leadership patterns in general education schools in Qassim region and their relationship to the professional Burning- out among the teachers. *IUG Journal of Educational and Psychological Sciences*, 29(3), 403–423. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8791>
- Alrashdi, Y. (2023). The Impact of Administrative Creativity on Job Performance in Higher Education Institutions, Sultanate of Oman, In the Governorates of North and South Al Sharqiyah. *Journal of Human Resources Development for Studies and Research*, 5(19), 221–245. <https://democraticac.de/?p=87349>
- Alsarn, R. (2020). *Management of Creativity and Innovation* [Syrian Virtual University]. [https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod\\_resource/content/21/ادارة\\_الابداع\\_والابتكار.pdf](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2887/mod_resource/content/21/ادارة_الابداع_والابتكار.pdf)
- Alshaqha, A. B. S. (2003). *The relationship of leadership styles to the level of administrative creativity: a survey study on employees in the General Directorate of Passports in Riyadh* [Naif Arab University for Security Sciences]. [https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse\\_itemnumber=35750](https://library.nauss.edu.sa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=11420&shelfbrowse_itemnumber=35750)
- Alshofani, H., Makhlof, E., & Taher, B. (2023). The role of school administration in integrating students with special needs in basic schools from the point of view of the psychologist and social worker (Applied study on the municipality of Al-Abyar). *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 37(11), 2053–2084. <https://doi.org/10.35552/0247.37.11.2121>
- Amouman, R. (2014). *The relationship between the leadership types and management innovation and the organizational development of university institutions* [Université Kasdi Merbah - Ouargla]. [https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane\\_Ramdane\\_Doctorat.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/4812/1/Amoumane_Ramdane_Doctorat.pdf)
- Amussah, A. (2020). *Leadership Styles and Its Impact on Employee Performance* [Near East University]. <https://www.scribd.com/document/552919610/6855661248>
- Arabiyat, B. M. (2012). The predominant leadership styles of heads of academic departments at al-Balqaa Applied University and its effect on job performance of faculty members. *IUG Journal of Educational and Psychological Sciences*, 20(2), 705–736. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/602/558>
- Aslamiyah, M. H., Istikomah, I., & Fahyuni, E. F. (2022). *The Effect of School Principals' Leadership Styles on the External Quality Assurance System's Improvement*. *KnE Social Sciences / The 3rd International Conference on Intellectuals' Global*, 7(10), 193–203. DOI 10.18502/kss.v7i10.11221

- Ayesb, R. (2017). *Accreditation and Quality Standards in Private Schools in the Provinces of Gaza Based on CITA Model for School Credence and Way of Empowerment* [The Islamic University of Gaza].  
<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6272/>
- Bani Hani, M., & Mustafa, A. (2016). Prevailing leadership styles by school principals in Jordan according to Goleman's model of leadership. *Jordan Journal of Educational Sciences JJES*, 12(2), 181–193.  
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114948>
- Bosiok, D., & Sad, N. (2013). Leadership styles and creativity. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 64–77.  
[http://www.iikm.org/ojakm/articles/2013/OJAKM\\_Volume1\\_2pp64-77.php](http://www.iikm.org/ojakm/articles/2013/OJAKM_Volume1_2pp64-77.php)
- Chang, C.-M., Hsieh, H.-H., Chou, Y.-H., & Huang, H.-C. (2021). The Relationship between Physical Education Teachers' Perceptions of Principals' Transformational Leadership and Creative Teaching Behavior at Junior and Senior High Schools: A Cross-Level Moderating Effect on Innovative School Climates. *Sustainability*, 13(15), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su13158184>
- Duorinaah, E. (2020). *Leadership Styles of headteachers and Pupils Academic Performance in Junior High Schools of Northern Ghana* [University for Development Studies, Ghana].  
[http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP STYLES OF HEADTEACHERS AND PUPILS' ACADEMIC.pdf](http://www.udsspace.uds.edu.gh/jspui/bitstream/123456789/2786/1/LEADERSHIP_STYLES_OF_HEADTEACHERS_AND_PUPILS'_ACADEMIC.pdf)
- Elmanama, O. A. (2005). *The role of governmental and private school principal in improving the teaching-learning process in Gaza governorates* [Islamic University of Gaza]. <https://www.buhoth.com/database/2071-3894-6448/>
- Guehiri, F. (2019). *The impact of modern leadership styles on quality of work life through the decentralization of organizational justice-Case study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Djelfa* [Ziane Achour University of Djelfa]. <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/1420>
- Ibrahim, N. A., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. L. A. (2019). The Relationship between Leadership Style of High Performance School towards Professional Learning Community (PLC). *Creative Education*, 10(12), 2742–2749.  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=96702>
- Injas, W. Y. D. (2015). *Leadership Patterns and their relation to Administrative Empowerment of Principals at Palestinian Private Schools in Ramallah & Al-Bireh District* [Al-Quds University].  
<https://dspace.alquds.edu/server/api/core/bitstreams/6a1f5b22-30a6-4d8e-ad82-8ce16c5f76c0/content>

- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Jibrini, S. H. A. (2016). *The Degree of Practice of Innovative Leadership by Educational Leaders and its Relationship to Effective of Decision-Taking from the Perspective of Academics Deans and Heads of Departments in Palestinian Universities* [An-Najah National University]. [https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah\\_Hasan\\_Ali\\_Jibrini\\_0.pdf](https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Samah_Hasan_Ali_Jibrini_0.pdf)
- Kambamovu, M. E. (2018). *Assessment of Leadership Styles in Relation to Students' Academic Performance in Secondary Schools: A Case of Tabora Municipality* [The Open University of Tanzania]. <http://repository.out.ac.tz/1929/>
- Kapela, F. E., Kopoka, P., & Namusonge, G. (2021). The Contribution of Leadership Styles to Academic Performance in Public Primary Schools in Tanzania. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 10(3), 71–79. <https://www.ijsr.net/archive/v10i3/SR21216175033.pdf>
- Kefali, J., & Mazouzi, F. (2023). Strategic management and its impact on creativity that creates competitive advantage in organizations Business. *The International Journal of Human Studies*, 2(1), 55–80. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/219193>
- Khadroush, L., & Shunaq, S. (2017). *The Administrative leadership and its impact on administrative innovation* [Mohammed Seddik Ben Yahia University – Jijel]. <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1882/القيادة/القيادة%20و%20تأثيرها%20على%20الإبداع%20الإداري.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Khallouf, Z. (2017). The role of administrative creativity in improving job performance. *The Journal of the New Economy- ASJP*, 2(17), 13–34. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55651>
- Khan, G. I. S. (2023). The effect of performance evaluation procedures on employees' performance- An applied study on the patient affairs management in King Fahed armed forces hospital in Jeddah. *Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal -EIMJ*, 56, 1–33. [https://www.eimj.org/uplode/images/pdf/ghafora\\_kh@hotmail.com.pdf](https://www.eimj.org/uplode/images/pdf/ghafora_kh@hotmail.com.pdf)
- Khattak, S. R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of Leadership Styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Creative Self-efficacy and Moderating Role of Organizational Climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 698–719. <http://www.jespk.net/publications/389.pdf>

- Lumumba, K. P., Simatwa, E. M. W., & Jane, K. (2021). Influence of Leadership Style on Organizational Performance of Primary Teachers Training Colleges in Lake Victoria Region of Kenya. *Creative Education*, 12(9), 2228–2251. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=112261>
- Majeed, F. A. (2020). The effect of leadership behavior patterns on employee performance. *IRAQI JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE SCIENCES - IASJ*, 15(62), 295–330. <https://drive.google.com/file/d/1EoZxzsIRYMs8H8HcWki-9bK2ikDDVoIs/view>
- Marshoud, J. M., & Marbou', S. S. (2021). The Degree of Availability of Creative Management and Job Performance Effectiveness Among UNRWA School Principles (in the West Bank) From Their Own Perspective. *IUGJEPS*, 29(3), 468–499. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/9068/3737>
- Ministry, of E., abdul majeed, O., Saleh, A., Almadi, H., & Qasim, H. (2019). *Educational Statistical Annual Book 2018-2019. General Directorate of Educational Planning- Division of Statistics*. [https://info.wafa.ps/userfiles/server 2018 الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018/2019.pdf](https://info.wafa.ps/userfiles/server%202018%20الكتاب%20الاحصائي%20التربوي%20السنوي%20للعام%20الدراسي%202018%202019.pdf)
- Ministry, O. E., & Abdel Razeq, F. (2021). *Data and statistics for public and private schools*
- Mohammad, M. J. O. (2020). Impact of managerial leadership on administration creativity. *REMAH FOR RESEARCH AND STUDIES JOURNAL*, 47, 207–232. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1269085-أثر-القيادة-الإدارية-على-الإبداع-الإداري-1269085>
- Muchiri, N. K. (2022). *Influence of Principal's Leadership Style on Academic Performance in Public Secondary Schools in Imenti North Sub-County, Meru County, Kenya* [Africa Nazarene University]. <http://repository.anu.ac.ke/handle/123456789/827>
- Ouair, W. (2015). *The role of leadership styles in the development of administrative creativity Case Study: Saidal Group* [Mohamed Khider-Biskra University]. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/26540>
- Safhi, A. M. (2023). The reality of female high school principals exercising the dimensions of creative leadership in the governorate of one of the theaters "case study." *Journal of Educational and Psychological Sciences(JEPS)*, 7(15), 96–112. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/6384/6071>
- Sakareni, H., Imron, A., Djatmika, E. T., & Arifin, I. (2019). The Impact of Principal Leadership on Teacher Motivation and Performance: A mixed Method Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(10), 312–334. [https://www.ijicc.net/images/vol9iss10/91018\\_Sakerani\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol9iss10/91018_Sakerani_2019_E_R.pdf)

- Saleh, A. E. A. (2004). *Managerial Problems in Private Schools and their Effect on Education from the Perspectives of Principals, Teachers, Parents and Students in North Palestine Districts* [An-Najah National University, Palestine]. <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/all-thesis/135.pdf>
- Sandouka, H. H. (2023). Obstacles of Applying Total Quality Management among the Principals of Governmental Schools in Jerusalem from Their Own Perspective. *IUG Journal of Educational and Psychological Sciences*, 31(3), 111–141. <https://journal.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/12336/4702>
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). *Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–8. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.919693/full>
- Shaheen, N. K. Y. (2013). *Leadership patterns among public school principals in Gaza governorates and their relationship to promoting a culture of achievement* [Islamic University of Gaza]. <https://search.mandumah.com/Record/695734>
- Shapaka, R. (2020). *The Effects of Principals' Management Styles on The Functionality of Schools in Oshana Region, Namibia* [University of South Africa]. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/28183>
- Shawi, S. (2010). *The impact of administrative organization on the performance of small and medium enterprises- An applied study of some small and medium enterprises in Setif Province* [Ferhat Abbas University- Setif]. <https://houssamking.yolasite.com/resources/144.pdf>
- Siswanto, S., Supriyanto, A. S., Suprayitno, E., Ekowati, V. M., Sujianto, A. E., & Johari, F. B. (2022). The Effects of Leadership Styles on Organizational Innovation in Universities in Indonesia and Malaysia. *The Journal of Behavioral Science (TJBS)*, 17(2), 90–103. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/255523>
- Tafer, M., & Bumjerak, A. (2019). *Administrative leadership and its role in improving job performance* [Mohammed Al-Siddiq Bin Yahya University - Jijel]. <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/2646>
- Talafha, I. A. A., & Bani Younus, F. M. (2021). Styles of Leadership for School Principals at Public Secondary Schools and their Impact on the Educational Process from the Teachers point view. *Humanitarian and Natural Sciences Journal*, 2(11). <https://www.hnjjournal.net/en/2-11-20/>
- Tarazi, M. (2021). *Our Education System Is Failing- What Must Decision- and Policy-Makers Do About It?* *THIS WEEK IN PALESTINE*, 277, 46–50. <https://thisweekinpalestine.com/wp-content/uploads/2021/05/277-may-2021.pdf>

- Üstün, A., & Alici, M. (2023). The Ways School Directors Order Their Self-Efficiencies in Choosing the Management Profession. *JOURNAL OF SOCIAL, HUMANITIES AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (JOSHAS)*, 9(64), 2759–2767. <https://journalofsocial.com/files/josasjournal/b6393f0f-5a06-4a30-8d0a-451aaefc8c4e.pdf>
- Wanjala, J. W. (2021). *Principals' Management Practices and Academic Achievement in Public Secondary Schools in Bungoma East Sub- County, Kenya* [Masinde Muliro University of Science and Technology]. [https://ir-library.mmust.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/1467/JOELFINAL THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir-library.mmust.ac.ke/xmlui/bitstream/handle/123456789/1467/JOELFINAL%20THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wanjiku, M. N. (2018). *Leadership Styles of Top Management and their Effect on University Performance* [Strathmore University]. <https://su-plus.strathmore.edu/handle/11071/6101>
- Wikipedia, T. F. E. (2023). No Title. <https://www.wikipedia.org/>
- Zhen, M. R., & Atiga, D. (2020). Relationship of Leadership styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Relational Confidence. *European Journal of Business and Management Research EJBMR*, 5(5), 1–7. <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/515>.