



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

إعداد

محمود زياد محمود الشيب

إشراف

أ.د. عماد عبد الحق

د. قيس نعييرات

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية، بكلية الدراسات
العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين

2022

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

إعداد

محمود زياد محمود الشيب

نوقشت هذه الرسالة/الأطروحة بتاريخ 2022/2/23 م، وأجيزت:

أ. د عماد عبد الحق	التوقيع
المشرف الرئيسي	التوقيع
د. قيس نعييرات	التوقيع
المشرف الثاني	التوقيع
د. عبد الرحمن نعييرات	التوقيع
الممتحن الخارجي	التوقيع
د. بشار صالح	التوقيع
الممتحن الداخلي	

إهداء

إلى سيد الخلق سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -

إلى الشهداء الأبرار، والأسرى البواسل، والجرحى الميامين

إلى أُمِّي الحبيبة

الجسر الصاعد بي إلى الجنة

إلى أبي الحنون

الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل ومعنى العطاء وأسرار النجاح

إلى عائلتي كل باسمه

فأنتم الشموع التي أنارت دربي

إلى أستاذتي في كلية التربية الرياضية

إلى كل يدٍ وقلبٍ سار معي درب الإنجاز لأكون

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن ينتفع به

الباحث

شكر وتقدير

قال تعالى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم: 7) (القرآن الكريم، 7)

الحمد لله رب العالمين الذي أكرمني بالعمل على إتمام الرسالة ووفقني للكثير من الفائدة، ويسر لي الوسائل والسبل كافة لبلوغ غايتي فله الفضل والمنة والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين.

أقدم بجزيل الشكر والعرفان لأساتذتي المعطاءين الأستاذ الدكتور عماد عبد الحق، والدكتور قيس نعيّرات على سعة صدورهم وحسن تعاونهم حيث قدما لي الكثير من التوجيهات والإرشادات، وبذلا الكثير في مساعدتي على تخطي الصعاب من أجل إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد الرحمن نعيّرات والدكتور بشار صالح اللذين تفضلا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملحوظاتهم وإرشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة لإثراء الرسالة.

وأقدم بالشكر والتقدير إلى وزارة التربية والتعليم، وإلى مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، وإلى مشرفي ومعلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الذين قدّموا لي العون والمساعدة لإنجاز هذه الرسالة.

وإلى كل من ساهم بجهد قلّ أو كثر في إتمام هذه الرسالة إليهم جميعاً عظيم الشكر والعرفان.

وأخيراً أحمد الله وأشكره على جزيل نعمائه وخالص إكرامه عليّ، فما كان من صواب فمن الله، وما كان من خطأ فمني.

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية

من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي
أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب:

التوقيع:

التاريخ:

فهرس المحتويات

إهداء	ج
شكر وتقدير	د
الإقرار	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ط
فهرس الملاحق	ي
الملخص	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
مقدمة الدراسة	1
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
تساؤلات الدراسة	5
محددات الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
الإطار النظري	9
الإشراف التربوي	9
مشرف التربية الرياضية	10
المعلم	15

15	معلم التربية الرياضية
16	مفهوم إدارة الإبداع
20	المهارات اللازمة للمشرف المبدع
21	تنمية القدرات الإبداعية
22	الأداء الإداري
22	تطوير الأداء
23	تحسين الأداء الوظيفي
25	الدراسات السابقة
29	الدراسات السابقة الأجنبية
30	التعليق على الدراسات السابقة
31	الاستفادة من الدراسات السابقة
33	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
33	منهج الدراسة
33	مجتمع الدراسة
33	عينة الدراسة
34	الخصائص العلمية لأداة الدراسة
36	متغيرات الدراسة
37	المعالجات الإحصائية
38	الفصل الرابع: عرض النتائج
38	عرض نتائج الدراسة
43	خلاصة نتائج التساؤل الأول
48	خلاصة نتائج التساؤل الثاني

51.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج:
56.....	الاستنتاجات
56.....	التوصيات
57.....	المراجع
b.....	Abstract

فهرس الجداول

- الجدول 1: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية
34(ن=114)
- الجدول 2: معاملات الثبات لأداة الأداء الإداري 35
- الجدول 3: معاملات الثبات لأداة الإبداع الإداري 36
- الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العملية التخطيطية لدى
مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) ... 39
- الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق لدى
مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) .. 40
- الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه والرقابة لدى مشرفي
التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) 41
- الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار لدى
مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) ... 42
- الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الأداء الإداري لدى
مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) ... 43
- الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشجيع الابداع لدى مشرفي
التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) 45
- الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال روح المجازفة لدى مشرفي
التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114) 46

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (أ): الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم..... 63
- ملحق رقم (ب): الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم..... 75
- ملحق رقم (ج): قائمة بأسماء السادة المحكمين وتخصصاتهم ورتبهم العلمية..... 86
- ملحق رقم (د): تسهيل مهمة باحث _جامعة النجاح الوطنية..... 87
- ملحق رقم (هـ): تسهيل مهمة باحث _مركز البحث والتطوير التربوي..... 88
- ملحق رقم (و): إجراءات وشروط وزارة التربية والتعليم لتعيين المشرف التربوي..... 89
- الملحق (ز): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية..... 91
- الملحق (ح): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القابلية للتغير لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية..... 92
- الملحق (ط): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية..... 93
- الملحق (ي): العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية..... 94
- الملحق (ك): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 95
- الملحق (ل): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 96
- الملحق (م): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 97
- الملحق (ن): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 98
- الملحق (س): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 99

- الملحق (ع): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية 100
- الملحق (ف): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية 101
- الملحق (ص): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية ... 102

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

إعداد

محمود زياد محمود شيب

إشراف

أ.د. عماد عبد الحق

د. قيس نعييرات

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى تحديد الفروق في مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغيري المنطقة الجغرافية والمؤهل العلمي. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (114) معلماً من معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية/ فلسطين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بصورته الارتباطية وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.76)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.75)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.88). كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية، وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها ضرورة وضع نظام حوافز للمشرفين التربويين والمعلمين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يعد درس التربية الرياضية من أهم الدروس التي تحرص عليها التوجهات الحديثة في التربية والتعليم كافة، فلقد أصبحت محط اهتمام الجميع، فهي تساهم في النمو الجسمي والعقلي للطلبة، ولها دور في صقل شخصيتهم وتوازنهم حسيًا ونفسيًا وجسميًا، لأنها لا تغطي احتياجات الطالب من النواحي البدنية والصحية والحس-حركية فحسب، بل تنعكس أيضاً على الجوانب العقلية والوجدانية والانفعالية. وهذا ما يؤكد دورها الكبير في بناء شخصية الطفل في شموليتها. (عبيدي و

فلوح، 2019)

ويعد المعلم الركيزة الأساسية للنهوض بالتعليم بما يمتلك من كفايات وخبرات ومهارات وأساليب تدريس متنوعة تمكنه من تحقيق الهدف الذي نصبو إليه وهو إعداد قادة وجيل متميز.

ويقع على عاتق الجامعات والوزارة والمديريات التابعة لها إعداد المعلم وجعله قادراً على نقل الجوانب التربوية المعرفية والوجدانية والنفس حركية إلى طلابه، بحيث يعمل على تنميتهم وتشجيعهم على البحث العلمي والتعلم الذاتي، مما جعل وزارة التربية والتعليم تعنى بإعداد معلمها ومشرفيها، وتحرص على تمكينهم بالكفايات التي يحتاجونها لإنجاح المنظومة التعليمية.

وتعد مهمة معلم التربية الرياضية من حيث كونه أداة للتطوير والتحسين لنفسه ولطلبته، وأنه مثل أعلى لطلبته من خلال دوره القيادي في بناء الشخصيات، فهو يعد رائداً اجتماعياً يقدم ثقافة لطلبته عن العادات والقيم والمعتقدات الراسخة، فضلاً عن تنظيم الأنشطة التربوية والرياضية والإشراف

عليها سواء كانت صفية أو لاصفية، ويعمل على تلبية ميول المتعلمين ومعرفة اتجاههم وإثارة تفكير المتعلم، وتقوية ثقته بنفسه. (القوابع، 2015)

وعلى المعلم أن يعي أنه يختلف عن جميع أصحاب المهن الأخرى لأنه هو صاحب رسالة فيجب عليه أن يتقن ما يعلمه إلى طلابه.

والمعلم يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه، حتى يجيد أساليب التعامل مع طلابه، ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويستطيع أن يواجه اختلاف المواقف والتغيير المستمر وتشخيص المشكلات والأخطاء والعمل على معالجتها.

فالمشرف التربوي هو المسؤول المباشر لمتابعة المعلم؛ لبيدع مع طلابه من خلال الطرق الحديثة، وتوظيف الوسائل المتاحة كافة وحثه على المشاركة في المبادرات المختلفة والاستفادة من التكنولوجيا وتوظيفها لخدمة المنظومة التعليمية.

فالمعلم حتى يجيد أساليب التعامل مع طلابه، ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويستطيع أن يواجه اختلاف المواقف والتغيير المستمر، لا بد من تعاونه مع مشرف يساعده، فمهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة، ومهما توافرت لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم يبقى للمشرف التربوي أثر لا يستهان به في تحسين التعليم وأساليبه. (أبو جامع، 2013)

فالإشراف التربوي يهدف لرفع كفاءة المعلمين، وتطوير المنظومة التعليمية برمتها، عبر وضع خطط وبرامج هادفة، تؤدي إلى النمو المهني للمعلمين، وتقديم الدعم المناسب لهم، وكذلك رفع توصية بالاقتراحات المناسبة لمديريات التربية لتطوير الأداء الإداري.

وتسعى وزارة التربية والتعليم جاهدة من خلال برامجها إلى إيجاد برنامج إشرافي مميز يتفق والمعايير الدولية، التي أصبحت كل الدول تتنافس فيما بينها لرفع مستوى أجهزتها التعليمية خاصة في مجال الرياضة، لينسجم مع رؤى الوزارة، فالمشرف له دور مركزي هام في تطوير الرياضة المدرسية ورفع مستوى المعلمين. فهو الأداة الرئيسية لمتابعة المعلم وتوجيهه وتقييمه، والمساندة في الأنشطة اللامنهجية والمسابقات. (الحمدون، 2016)

وعادة ما يتم اختيار المشرف بعناية فائقة ويتم تدريبه ليستطيع تقديم المهام التي تقع على عاتقه، لتطوير أداء المعلم، وحثه على الإبداع والتميز ورفع شأن التعليم.

فالمشرف الذي يتمتع بدرجة عالية من الأداء والإبداع الإداري يسعى إلى إيجاد معلم مبدع وذلك من خلال زيارته الإشرافية للمدارس فالمشرف هو الأداة التي تساعد المعلم على الإبداع من خلال التغذية الراجعة التي يقدمها له والتي يحرص المعلم للاستفادة منها من أجل تحسين تقييم الأداء لديه.

ومن أهم المسوغات التي تدفع للاهتمام بالإبداع الإداري أنها تشجع ما يسمى بديناميكية الجماعات والعمل التعاوني واكتشاف المواهب والطاقات المتعلمة والمبدعة، وكذلك تسهم في تكثيف التكوينات المستمرة من أجل تطوير استراتيجياتهم في حل المشكلات التي قد تواجههم في الميدان التربوي، وتنمية حس التواصل والعلاقات الإنسانية لديهم واحترام آراء ووجهات النظر المختلفة من أجل النهوض بالمؤسسات التعليمية والتربوية.

مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة الباحث في مرحلة البكالوريوس وتطبيقه لمساق تدريب ميداني (1)، وتدريب ميداني (2) لاحظ أن درس التربية الرياضية يخلو من الإبداع ولا يؤدي بالحيثية المطلوبة، حيث أن معلمين التربية الرياضية لا يلتزمون بالتعليمات ولا يؤدون الدرس كما تدربوا في الجامعات على تأديته ومن المعروف أن أداء المعلم يقيمه المشرف، والمشرف مسؤول عن تقييم أكثر من معلم فإذا كان مستوى أدائه وإبداعه الإداري منخفضين فإنه لن يكون قادراً على تقييم المعلمين بشكل دقيق وسينشئ بيئة خصبة لتدني مستويات الأداء والإبداع لدى المعلمين المسؤولين عنهم.

لذا ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة لقياس مستوى الأداء ومستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية ومن ثم التعرف إلى العلاقة بينهما أملاً في التوصل لمقترحات من شأنها تحسين الأداء والإبداع لدى المشرف والمعلم وتقريب الفجوة بينهما.

أهمية الدراسة:

1. تعد من الدراسات الأولى في فلسطين التي تناولت موضوع الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين.
2. تعد مرجعاً مهماً ورافداً أساسياً لكل ما يتعلق بالأداء والإبداع الإداري.
3. تسليط الضوء على مستوى أداء ومستوى إبداع مشرفين التربية الرياضية.
4. تعد نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى:

1. مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

2. مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

3. الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغيري المنطقة الجغرافية والمؤهل العلمي.

4. العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

3. هل توجد فروق بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغيري المنطقة الجغرافية والمؤهل العلمي.

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.

محددات الدراسة:

التزم الباحث أثناء تنفيذ الدراسة بالحدود الآتية:

المحدد المكاني: المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين وتضم المحافظات الآتية: (الخليل، بيت لحم، القدس، أريحا، نابلس، رام الله، سلفيت، قلقيلية، طوباس، طولكرم).

المحدد البشري: عينة من معلمي التربية الرياضية العاملين في المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

المحدد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي 2021_2022.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي:

يعرفه القوابع (2015) بأنه عملية تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يحقق الأهداف التربوية. (القوابع، 2015)

الأداء :

يعرفه عربيات (2008) بأنه العمل الذي يؤديه المرؤوس بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوره المهني. (عربيات، 2008)

الأداء الوظيفي للمعلمين:

يعرفاه الحامدي والقاسمي (2020) بأنه قيام المعلمين بأداء المهام المكلفين بها بما يتناسب مع المعايير التي تم وضعها من قبل الإدارة المدرسية، مما يساهم في نجاح المدرسة وتميزها عن باقي المدارس الأخرى، في إدارة الصف، والتقويم، والانضباط. (الحامدي و القاسمي، 2020)

الإبداع الإداري:

يعرفه رضا (2010) بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشيء خدمة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة. (رضا، 2010)

مشرف التربية الرياضية:*

هو الشخص الذي يعين من الوزارة من أجل الإشراف ومتابعة معلمين التربية الرياضية عن طريق حضور الحصص، وعقد اللقاءات والندوات للمعلمين، ومتابعته أنشطتهم سواء كانت منهجية أو لامنهجية؛ من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم.

المحافظات الشمالية:*

هي المحافظات التي تتوزع في الضفة الغربية وتنقسم إلى الوسط والشمال والجنوب وتضم محافظات (الخليل، بيت لحم، القدس، أريحا، نابلس، رام الله، سلفيت، قلقيلية، طوباس، طولكرم).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تعد حصة التربية الرياضية من أهم الحصص التي تساهم في صقل شخصية الطالب من النواحي الحركية والنفسية والاجتماعية والعقلية والإدراكية، ويكون المعلم هو المسؤول عن نجاح العملية التعليمية في حصته، ويكون مشرف التربية الرياضية هو المسؤول عن المعلم ليصوبه بشكل دائم، ويشجعه على الأداء المتميز لتحقيق أهداف العملية التعليمية، فصقل شخصية المتعلمين من النواحي كافة يساهم في بناء مجتمع مبدع وقوي ومتماسك ومتقدم في جميع مجالات الحياة المختلفة، وحتى يتمكن المشرف من تحقيق هذا لا بد أن يتمتع هو أيضاً بدرجة عالية من الأداء المتميز فهل الأداء المتميز يعني الإبداع وما العلاقة بينهما؟

الإشراف التربوي:

يؤكد al-shahry (2014) بأن الإشراف التربوي عملية فنية هدفها تطوير بيئات التعلم وتقويمها بما يكفل تجويد عملية التعلم وتحسين مخرجاتها. (al-shahry, 2014)

ويعرفه الفرهود (2017) بأنه: عملية منظمة ومدروسة وفق خطوات واضحة تقدم خدمات مهنية للمعلمين من قبل اشخاص مختصين ومؤهلين تربوياً بهدف النهوض بالتعليم وتحسين الأداء. (الفرهود، 2017)

وتعرفه المقطرن (2017) بأنه: عملية تحسين المواقف التعليمية التي تساعد الطلاب على التعلم بحيث يصبح المشرف قائداً تربوياً وموجهاً يخدم المعلمين، ويساعدهم في حل المشاكل، ويعمل على رفع مستواهم الشخصي والمهني. (المقطرن، 2017)

مشرف التربية الرياضية:

يعرفه الحمدون (2016) بأنه الشخص الذي تعينه وزارة التربية والتعليم؛ من أجل المتابعة والإشراف على معلمي التربية الرياضية في مديريات التربية والتعليم من خلال حضور الحصص، ومتابعة النشاطات المنهجية واللامنهجية. (الحمدون، 2016)

ويعد الإشراف قاعدة أساسية في العملية التعليمية، فالمشرف هو المسؤول عن نجاح عمليتي التعليم والتعلم، ورفع مستوى كفاءة المعلمين، وتطوير المناهج وأساليب التقويم مما يسهم بشكل فعال في إيجاد طالب قيادي يسعى لخدمة الوطن وقيادة المستقبل، ورفع شأن الوطن لينافس باقي الدول المتقدمة، والتي أثبتت نجاحها من خلال تجاربها في هذا المجال.

ويعد كل من قيطة والزيان (2014) أن الإشراف التربوي من أهم مدخلات النظام، حيث إنه يؤثر ويتأثر مع بقية المدخلات مثل المعلم، والطالب، والمدير، والمنهج، وعلى المشرف تنمية مهارات المعلمين وتحسينها من خلال تنوع الممارسات والأساليب الإشرافية. (قيطة و الزيان، 2014)

تشير المقطرن (2017) إلى أن أهمية الاشراف التربوي تظهر فيما يأتي: (المقطرن، 2017)

1. تعامله مع قطبي العملية التربوية الأساسية وهما المعلم والمتعلم، وكافة العناصر المتصلة بالعملية التربوية، والعمل على تطويرها والنهوض بها.
2. يعيش مشكلات وقضايا العملية التربوية ويتابعها.

3. يشارك في بناء المناهج.

4. حلقة وصل بين المعلم والأجهزة المسؤولة عنه إدارياً.

5. المشاركة في اختيار أساليب وطرق تدريس تناسب مستوى التلاميذ.

يرى المزيدي واللواتيا (2021) أن من أهداف الاشراف التربوي ما يأتي: (المزيدي و اللواتيا، 2021)

1. مساعدة المعلم على النمو المهني حسب الجودة.

2. التعاون بين معلمي المدارس لتطوير عملية التعليم.

3. تقويم نتائج التدريس.

4. مساعدة المعلمين على معرفة أهداف التعليم، والعمل على تحقيقها.

5. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات لدى العاملين.

يذكر السبيل (2013) أن من وظائف الاشراف التربوي هي: (السبيل، 2013)

1. المساعدة في وضع برامج وأساليب النشاط التربوي.

2. المساعدة في التعرف على طرق التعليم وأساليبه ومواكبة كل جديد.

3. المعاونة في متابعة الخطط وتحسين الظروف المؤثرة في العملية التعليمية لتقويمها بشكل

سليم.

4. العمل على تنسيق جهود المعلمين وتشجيعهم على التحلي بمبادئ خلقية يلتزمون بها والتي

تتعرض على أدائهم وعلاقاتهم داخل العمل، وتمكنهم من الاتصال والتواصل الفعال.

يرى مسمح (2016) أن خصائص الإشراف التربوي تكمن في كونه: (مسمح، 2016)

1. عملية ديمقراطية تركز على التعاون بين المعلم والمشرف.

2. عملية قيادية تؤثر على المعلم والطلبة من أجل تحسين العملية التعليمية.
3. عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تطوير منظومة التعليم.
4. عملية إنسانية تهتم بالعلاقات الإنسانية ورغبات العاملين وميولهم، وإيجاد جو متفاعل على أسس سليمة.

تشير السيد وعليمات ومصطفى (2018) إلى أن معوقات الاشراف التربوي تتمثل في: (السيد، عليّات، و مصطفى، 2018)

1. عدم الوضوح في مجالات أعمال المشرفين من حيث صلاحياتهم وعلاقاتهم بمدير التربية ومديري المدارس وبقية الأقسام في المديرية والوزارة.
2. غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقلة عدد المشرفين وعدم وجود الرضا الوظيفي.
3. نظرة المديرين داخل المدارس للمشرف واعتبار زيارته زيارة صافية فقط.
4. ضعف القدرة الأدائية والمعرفية لدى بعض المشرفين.
5. تنامي الخوف لدى المعلمين من زيارة المشرف ومحاولة إخفاء ما لا يريد للمشرف أن يراه من أي تقصير، أو ما يواجهه المعلم من مشكلات مما يعيق المشرف من تقدير الموقف أو تقديم الدعم المناسب لحل المشكلات.
6. عدم فهم المعلم لدور المشرف بوصفه قائداً تربوياً يعمل على مساعدته في تحسين أدائه ونموه فهو يفكر في التقرير فقط، ولا يعتبر المشرف أكبر داعم له ويهتم باحتياجاته وحل مشكلاته مما يعيق عمل المشرف ويعيق تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

يشير الأبيض والرويلي (2017) إلى بعض من أنواع الإشراف التربوي وهي: (الأبيض و الرويلي، 2017)

- **الإشراف البنائي:** يعنى بإحلال الجديد المناسب محل القديم، وتتعدى عملية التصحيح إلى مرحلة البناء من خلال تشجيع النمو المهني، وإثارة روح التنافس.
- **الإشراف الاكلينيكي:** هو إشراف موجه لتحسين سلوك المعلمين وممارساتهم عن طريق تسجيل المشرف للموقف التعليمي، وتحليل أنماط التفاعل بغرض التحسين.
- **وتذكر المقطرن (2017) أن للإشراف التربوي أنواع منها: (المقطرن، 2017)**
- **الإشراف الإرشادي:** هو إشراف يهتم بالمهارات التعليمية ويعمل على تحسينها، وزيادة فاعليتها وهي تكون بشكل دوري.
- **الإشراف التشاركي:** أسلوب يشارك فيه جميع الأطراف المعنية من مشرفين ومعلمين ومدراء وتلاميذ.
- **الإشراف الإنساني:** هو أسلوب يهتم بجعل المعلم يشعر بإنسانيته ودوره في الحياة، وبأنه مهم ومفيد داخل المدرسة وداخل المجتمع، وبإمكانه التغيير نحو الأفضل، وتقديم الكثير في تربية جيل قادر على تخطي الصعاب وتحمل المسؤولية.
- **الإشراف التطوري:** هو الإشراف الذي يركز على تطور نمو المعلم وتأثيره في الأداء والعلاقات بين الأشخاص.
- **الإشراف الوقائي:** هو إشراف يعنى بمنع وقوع المعلم في الخطأ فهو يتوقع الأخطاء قبل وقوعها من خلال خبرة المشرف ومن خلال زيارته للمعلمين.
- يرى قيطه والزيان (2014) أن من خصائص الإشراف الوقائي ما يلي: (قيطة و الزيان، 2014)
- 1. يعتمد على الذكاء وبعد النظر؛ فالمشرف الذكي هو الذي يتسم ببعد نظر، وهو من يستطيع قراءة الواقع وتحليله، ووضع الحلول المستقبلية لأي مشكلة.

2. إشراف مخطط له فهو يحتاج لخطة واضحة لما قد يواجه المعلم من صعوبات.

3. إشراف يراعي الفروق الفردية وبالتالي يتم وضع الخطط التي تناسب كل معلم وفقاً لظروفه وقدراته.

4. إشراف تنبؤي فالمشرف يتنبأ ما سيحدث مستقبلاً من خلال معطيات الواقع الذي يعيشه ويراه في المدارس.

• **الإشراف الإبداعي:** يعرفه عطا الله (2011) على أنه الإشراف الذي يمارسه المشرف الذي يمتلك قدرات إبداعية من خلال ممارسته أساليب متنوعة لإطلاق طاقة المعلمين والمعلمات واستثمارها. (عطا الله، 2011)

فهو عملية بناءة لا يحدد فيها أسلوب بينما تقوم على أساس الحرية والانطلاق للنمو الفردي والجماعي، ويستخدم فيه البحث العلمي (المقطرن، 2017)

وقد عرفه الأبيض والرويلي (2017) بأنه الإشراف الذي يؤكد على قيام المعلم بتحقيق أكبر قدر من النمو الحقيقي بالاعتماد على التجديد والابتكار، والتغلب على ما يعترضه من صعوبات ومعوقات. (الأبيض و الرويلي، 2017)

ويشير الشهري وآل كردم (2018) إلى أن الإشراف الإبداعي يسعى لتحقيق أهداف متعددة وهي: (الشهري و آل-كردم، 2018)

- مساعدة هيئة التدريس في نمو برنامجها المهني.
- تطوير برنامج الإشراف بناءً على جهد تعاوني باستخدام البحث العلمي.
- المساهمة في تحقيق جودة التعليم ومخرجاته.
- تنمية مهارات العاملين لتطوير نموهم المهني.

- مساعدة المعلمين على تنمية خبراتهم، وإشباع رغباتهم.
- فتح آفاق جديدة في الابتكار، فهو أسلوب متطور بصورة دائمة كونه يعتمد على نتائج الأبحاث العلمية.

المعلم:

للمعلم مكانته الخاصة فهو صانع الأجيال، وأحد أهم أركان العملية التعليمية الذي ينبغي العمل على إعداده ورفع مستواه الأداء. (القاسم، 2019)

فهو من ينهض بالطالب من النواحي كافة (النفسية، والعلمية، والفكرية، والحركية، والسلوكية)، وله دور في بناء المجتمع من النواحي كافة؛ لذا حرصت التربية على الاهتمام بالمعلم وتنميته وتسليحه بالمهارات اللازمة للنهوض بالواقع التعليمي؛ لأن الأهداف التعليمية المرجوة لا يمكن تحقيقها إلا إذا صلح المعلم. (الشراري، 2018)

معلم التربية الرياضية:

هو الشخص الحاصل على درجة علمية في تخصص التربية الرياضية تمكنه من تعليم مادة التربية الرياضية بشكل مهني واحترافي، ويرى الكثير من خبراء التربية الرياضية أنه من يقوم بتدريس التربية الرياضية يجب أن تتوفر فيهم معايير مهنية معينة، وبجاجة لمن يرشدهم لتحقيق الأهداف، ويؤهلهم ليقوموا بدورهم بكفاءة، ويقودهم نحو الإبداع. لما في ذلك من إثر في تمكين المعلمين من إثراء خبراتهم وتنمية قدراتهم وأدائهم. (الدليمي، 2013)

هو ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. (زهرة، 2017)

وعند التساؤل عن ماهية الإبداع نجد العديد من التعريفات التي تناولت الإبداع فقد عرفه خصاونه (2011) بأنه حالة تؤدي إلى تقديم شيء يتسم بالجدية والتميز ومن الضروري أن يكون أصيلاً سواء كان في المجال العلمي أو العملي أو الفني. (خصاونه، 2011)

وعرفه البرجاوي (2015) بأنه: مصدر أبداع، وأبداع الشيء استخدمه وأخرجه على مثال غير سابق فهو امتلاك فكرة جديدة ولها أربعة معايير يجب أن تكون شخصية أصيلة ذات معنى ونافعة، فيها القدرة على التخيل والتصوير، والقدرة على إيجاد مختلف الحلول لمواجهة المشكلات. (البرجاوي، 2015)

العملية الإبداعية: هي عملية تحسس المشكلات، والتماس نقاط القوة والضعف وصياغة فرضيات للوصول لنتائج وحلول وبدائل. (أبو مديغم، حجازي، و طشطوش، 2019)

● مفهوم إدارة الإبداع:

هو القدرة على تغيير وتطوير بيئة العمل بحيث تصبح بيئة مشجعة تستقطب المبدعين وتعمل على دعمهم في تطوير أفكار جديدة. (الدليمي، 2013)

تقسم زهرة (2017) دوافع الإبداع إلى الأقسام التالية: (زهرة، 2017)

- دوافع داخلية:
- الحماس لتحقيق الأهداف.
- الحصول على الرضا وتقدير الذات.
- إشباع الحاجات الإنسانية لدى الفرد.
- الرغبة في التطوير والتنمية ومعالجة الأشياء الغامضة.

- **دوافع خارجية:**

- بيئة العمل وكل ما يحيط بها، والسياسة التي تتبعها المؤسسة.
- الأسرة: فهي التي تغرس القيم والعادات في نفس الأفراد مما ينعكس على سلوكه وعمله وأدائه فهي لها دور هام في اعداد الفرد للعمل وتنمية الإبداع لديه.

- **دوافع مادية ومعنوية:**

- الحصول على مكافآت مادية ومعنوية.
- التقدم والازدهار وتطوير المستوى المهني والشخصي.
- المثابرة للحصول على التقدير داخل العمل.

للإبداع العديد من العناصر حيث قسمها أبو مديغم، وحجازي، وطشطوش (2019) إلى: (أبو مديغم، حجازي، و طشطوش، 2019)

- المناخ: الظروف والبيئة المحيطة التي يتواجد فيها الشخص.
- الشخص المبدع: يعتبر الشخص مبدعا إذا إثر في الآخرين في مجتمعه. ويمكن التعرف عليه من خلال دراسة متغيرات الشخصية في المجال المعرفي والأفكار التي يقدمها والطرق التي يتبعها في استنباط المشكلات، ووضع الحلول لها
- الناتج الإبداعي: هو ما توصل إليه العملية الإبداعية من مخرجات ونتائج جديدة.

يرى كواحلة وشوشان (2011) أن من سمات المبدع ما يلي: (كواحلة و شوشان، 2011)

- القدرة على متابعة المتغيرات البيئية الإبداعية وتحليلها بشكل عقلائي سواء كانت داخلية أو خارجية.

- الربط بين المعلومات.

- القدرة على التحليل.

- النقد.
 - القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
 - توقع المشاكل كافة وتوليد العديد من الأفكار الجديدة.
 - الرغبة في التجريب والبحث.
 - القدرة على التفكير الإبداعي.
- يقسم أبو مديغم، وحجازي، وطشطوش (2019) معوقات الإبداع إلى: (أبو مديغم، حجازي، و طشطوش، 2019)
- **معوقات نفسية:**
 - الخوف من الفشل.
 - ضعف الثقة بالنفس.
 - رفض التغيير، والنمطية في التفكير.
 - عدم القدرة على استنباط الأفكار والربط والتحليل.
 - **معوقات بيئية:**
 - عدم وجود بيئة محفزة.
 - عدم وجود دعم مالي.
 - عدم توفر إمكانيات أو أدوات أو ملاعب.
 - **معوقات ادراكية:**
 - النظرة التقليدية للأمور، وعدم التفكير بطرق جديدة.
 - قلة التعاون بين عناصر المنظومة التعليمية وعدم فهمهم العميق لدور كل منهم.

يشير الهاجري (2011) إلى أن معايير الإبداع من وجهة نظر المشرفين تتمثل في ما يلي:
(الهاجري، 2011)

- عدم تقبل المعلم للتغيير، وكراهية الزيارة الصفية، وعدم الاستفادة من توجيهات المشرف.
- ثقل العبء الإداري على المشرفين.
- عدم رضا المدراء عن مغادرة معلمهم للمدرسة لحضور الدورات.

يشير الهاجري (2011) إلى أن معايير الإبداع لدى المشرفين من وجهة نظر المعلمين تتمثل في : (الهاجري، 2011)

- ضعف العلاقة بين المشرف والمعلم.
- نظرة المعلم للمشرف واعتباره يتصيد الأخطاء خلال زيارته والإخفاق في فهم دور الإشراف في تطوير التعليم.
- عدم مشاركة المعلم في التخطيط.

يرى أبو مديغم، وحجازي، وطشطوش (2019) أن من أنواع الإبداع ما يأتي: (أبو مديغم، حجازي، و طشطوش، 2019)

- الإبداع التعبيري: يمتاز الفرد في هذا المستوى بالحرية والتميز والاستدلال.
- الإبداع الإنتاجي: هو ناتج عن نمو المستوى التعبيري والمهاري ويؤدي لإنتاج أفكار وأعمال بأساليب متطورة.
- الإبداع الاختراعي: يتمثل في إدراك علاقات غير مألوفة بين أجزاء منفصلة، وربطها مع بعضها للحصول على شيء جديد.
- الإبداع التجديدي: هو القدرة على التصوير التجريدي للأشياء مما يمكن المبدع من تحسينها.
- الإبداع الانبثاقي: هو تصور مبدأ جديد مثل إيجاد آفاق لم يسبقه إليها أحد من قبل.
- وتشير السعدية (2011) إلى أن هناك نوعان من الإبداع وهما: (السعدية، 2011)

- **الإبداع التكنولوجي:** هو النوع الذي يؤدي إلى التغيير في المؤسسات عن طريق استخدام كل ما يستجد في المجال التكنولوجي.

- **الإبداع الإداري:** هو ما يتعلق بعلاقة المنظمة والافراد بالبيئة المحيطة، وإيجاد أفكار جديدة لاستخدام كل ما هو متاح بغرض تقديم خدمات للمجتمع ويعرف بأنه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكنها أن تحفز العاملين لاستثمار قدراتهم لتحقيق أهداف تربوية.

ويعد الإشراف الذي يتوفر فيه جانب الإبداع خطوة ناجحة لتنظيم الجهود من أجل تنمية المعلم والطالب تنمية شاملة في كافة جوانب الحياة وفقاً لقدراتهم واتجاهاتهم، وتشجيعهم على الابتكار، وترك مساحة لهم للابتداع والتفكير، الأمر الذي بدوره ينعكس على أداء المعلم والطالب، كما يعد الإبداع من واجبات المشرف ويتمثل في تطوير أدائه المهني بأفكار وأساليب جديدة، فينعكس الإبداع على أداء المعلم بما يعزز وجود الإبداع بين صفوف المعلمين والتنافس فيما بينهم لتقديم كل جديد. (الرقاص و العيسى، 2018)

المهارات اللازمة للمشرف المبدع:

الميل للتفكير والتجديد والتغيير ورفض القبول بالواقع فالمشرف المبدع يمتاز بالقدرة على التكيف والمرونة والطلاقة، ويتصف بالحماسة والقدرة على تبني مشاريع جديدة، ويميل للتجربة ويقبل التجديد. (الدليمي، 2013)

ويمتاز المشرف المبدع بالقدرة على تخطي الصعاب وتقدير حاجات العاملين لديه ويتعامل معهم حسب الفروق الفردية، ويعمل على توفير المناخ المناسب لهم، ويدعم أي أفكار جديدة لديهم

ويعينهم على تطبيقها، كما يمكنه التعامل مع أنواع المعلمين كافة، وله القدرة على تشجيعهم وتحفيزهم لتبني الإبداع. (السودي، 2016)

تنمية القدرات الإبداعية:

يمكن للفرد أن ينمي قدراته من خلال التخلي عن التصورات المسبقة وتجنب التفكير الشكلي المألوف وتقبل الأفكار الجديدة وتوليد الأفكار بشكل مستمر وتطبيقها. (زهرة، 2017)

يقسم عواد (2018) الإبداع الإداري إلى المراحل الآتية: (عواد، 2018)

1. **مرحلة الإعداد:** يقوم فيها المبدع بتجميع أكبر عدد من المعلومات لاكتشاف حلول وبدائل وكلما زادت البدائل زادت الفرص للوصول لحل المشكلات.

2. **مرحلة التحقيق:** في هذه المرحلة يتحقق المبدع من الأفكار ويختبرها.

3. **مرحلة المبادرة وطرح الأفكار:** هي مرحلة مهمة يتم فيها طرح العديد من الأفكار خصوصاً الجديدة والغير مألوفة.

4. **مرحلة التطبيق:** يقوم المبدع بتنفيذ الأفكار ويفعل المناسب منها ويوظفها ويجري التعديلات اللازمة عليها.

5. **مرحلة الثبات:** هي المرحلة التي يصبح فيها الإبداع جزءاً اعتيادياً في المؤسسة حيث يعتمد كافة العاملين على الأفكار الإبداعية في كافة أنشطة المنظمة ويكون هناك خطط ومتابعة وتقييم.

الأداء الإداري:

مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية، الاتصال والتواصل، التفاعل مع الموظفين، والالتزام بالقوانين وتنفيذها. (الشراري، 2018)

أداء المعلم: هو جميع المهام التي يؤديها المعلم كماً وكيفاً، وتتضمن التنظيم، التخطيط، الإجراءات التعليمية، والتقييم لتحقيق أهداف المنهاج وتحقيق النمو الكامل للمتعلمين. ويعبر عن الأداء بالمنتجات والأهداف التي تسعى الإدارات لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة. (الهاجري، 2011)

يرى الهاجري (2011) أن من أسباب تقييم الأداء ما يلي: (الهاجري، 2011)

1. توفير معلومات تبنى على أساس القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
2. يفيد في إعداد الخطط والطرق والأساليب.
3. تقييم الأداء أساس تطوير ونمو العاملين.

تطوير الأداء:

هو عملية الحصول على مخرجات ممتازة بالجودة وتهدف لتنمية مهارات العمل بروح الفريق، وتمكين المدرسة واستفادتها من الإمكانياتها البشرية والمادية بفعالية. (أبو مديغم، حجازي، و طشطوش، 2019)

تحسين الأداء الوظيفي:

هو استخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات وتحقيق التكامل واستغلال التكنولوجيا وتوظيفها بالطريقة المثلى، وتقوم فكرة تحسين الأداء على علاج القصور وتطوير الأداء عن طريق كافة الموارد المتاحة في بيئة العمل وحسب الإمكانيات المتوفرة. (زهرة، 2017)

ترى زهرة (2017) أن من طرق تحسين الأداء ما يلي: (زهرة، 2017)

- التركيز على نواحي القوة لدى الفرد وتنميتها دون إهمال جوانب الضعف وعلاجها.
- تحسين بيئة العمل بحيث تكون جاذبة ومحفزة للإبداع.
- تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف العاملين وربطها بأهداف المؤسسة.
- تطوير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والمشرف والمعلم.
- تنمية القوى البشرية من خلال الدورات والورش ووضع حوافز ومكافآت.

يشير السوداني (2016) إلى أن العوامل المساعدة على تحسين الأداء والإبداع تتمثل في ما يلي: (السودي، 2016)

- التدريب: يساعد التدريب على الإبداع من خلال الوصول للأداء المتميز بحيث يهدف لرفع الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال تطوير مهارات وأنماط السلوك لدى العاملين.
- المهارات الفردية: لأنها توفر فرص لاتباع وإنتاج وسائل وأساليب عديدة وطرح حلول متنوعة.
- الحوافز: تعد الحوافز ذات أثر كبير في تشجيع الموظفين على الإبداع من خلال إشباع حاجات العاملين، والإبداع يعني الأداء المتميز بالدقة والمرونة والاحترافية.

ترى زهرة (2017) أن شروط نجاح عملية تحسين الأداء تتمثل في: (زهرة، 2017)

1. تقييم الأداء بشكل مستمر للموظفين.
 2. الوعي والادراك بأهمية التحسين من قبل العاملين.
 3. إدارة القوى البشرية بكفاءة وفعالية.
 4. تصميم خطط مناسبة لتطوير الأداء ومراجعتها وتعديلها بشكل متواصل وحسب المستجدات.
- تشير السعدية (2011) إلى أن المؤشرات الدالة على تحسين الأداء وتنمية الإبداع تكمن في ما يلي: (السعدية، 2011)

- العمل بأسلوب ديمقراطي بين المشرف والمعلم، وبين المعلم والمدير، والمعلم والطلبة.
- المشاركة في تحقيق الأهداف، والتعاون في التخطيط لها وتنفيذها وتقويمها.
- التنبؤ بالمشاكل المستقبلية قبل وقوعها وحلها في حال وقوعها بطرق جديدة وحلول عملية وبسيطة وفعالة.
- إنتاج أفكار وأساليب مبتكرة وتفعيلها واستخدامها لخدمة المجتمع.
- الاستثمار الأمثل للموارد البيئية والبشرية.
- إنتاج مخرجات متميزة تهتم في البحث العلمي والمبادرات المختلفة.

تذكر عياد (2014) أن من آثار الإبداع الإداري في تحسين أداء العاملين ما يلي: (عياد، 2014)

- إطلاق قدرات العاملين وطاقاتهم الكامنة نحو التميز فالمشرف هو المسؤول الأول عن نجاح المعلم في أدائه لمهامه على أكمل وجه وعلى تطوير أدائه، وبث روح الإبداع لديه لذا لا بد أن يمتاز هو في الإبداع؛ لأن مهارات المبدع تنعكس على أدائه وتنعكس على أداء العاملين لديه.
- تحديد المشكلات ووضع حلول لها والوقاية منها قبل حدوثها.

- التكيف مع المتغيرات بأسلوب يتميز بالمرونة والاستمرارية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية
- القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة ومواجهة التغيير بأحدث الطرق وأفضلها.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية.

الدراسات السابقة:

- دراسة المزيدي واللواتيا (2021) والتي هدفت التعرف إلى واقع ممارسة مشرفي مواد العلوم التربويين للإشراف الوقائي والإبداعي، وكأداة دراسة صمم الباحثان استبانة طبقت على عينة تكونت من (72) من المعلمين الأوائل. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مشرفي مواد العلوم يمارسون الإشراف الوقائي والإبداعي بمستوى عال في محافظتي شمال الباطنية والداخلية بسلطنة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشرفي مواد العلوم للإشراف الإبداعي والوقائي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. (المزيدي و اللواتيا،

(2021)

- دراسة مرشود ومربوع (2021) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وكأداة دراسة استخدمت استبانة طبقت على عينة تكونت من (88) مديراً ومديرة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي. (مرشود و مربوع، 2021)

- دراسة العزيزي (2021) والتي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم وتحسين مستوى التحصيل الأكاديمي وإنجاز الطلاب، وكأداة دراسة استخدمت استبانة طبقت على عينة تكونت من (730) من مديري الإدارات النوعية والأقسام بالمديرية ومديري المدارس بمحافظة الشرقية. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها نقص الوعي بأهمية اعتماد الأنماط القيادية الحديثة. (العزيزي، 2021)
- دراسة زيادة (2021) والتي هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الأولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالمتغيرات الآتية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وكأداة دراسة تمّ تطوير استبانة طبقت على عينة تكونت من (342) معلم ومعلمة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الأولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. (زيادة، 2021)
- دراسة المخاريز، والبدو، وعطية، وملاحيم (2021) والتي هدفت الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفروق، وكأداة دراسة طور الباحثون استبانة طبقت على عينة تكونت من (100) مدير ومديرة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفروق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة. (المخاريز، البدو، عطية، و ملاحيم، 2021)
- دراسة نصار (2020) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، وكأدوات دراسة تم استخدام استبانتين طبقتا على

عينة مكونة من (439) مساعد مدير ومعلم. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. (نصار، 2020)

- دراسة الميع (2019) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكأداة دراسة تم استخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (648) معلماً ومديراً مساعداً. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. (الميع، 2019)

- دراسة المساعيد (2019) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت، وكأداة دراسة تم تطوير استبانة طبقت على (100) نائب عميد، ورئيس قسم، ومدير دائرة، وإدارة في جامعة آل البيت. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة. (المساعيد، 2019)

- دراسة المطيري (2019) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وكأداة دراسة تم استخدام استبانة طبقت على عينة تتكون من (642) من معلمي

المدارس في محافظة الجھراء بدولة الكويت. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. (المطيري، 2019)

- دراسة العجلان (2019) والتي هدفت التعرف إلى متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات، وكأداة دراسة قامت الباحثة ببناء استبانة طبقت على عينة تكونت من (161) مديرة ومشرفة تعمل في مراحل رياض الأطفال بمدينة الرياض. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديريات مرحلة رياض الأطفال جاءت كالتالي: مهارة الأصالة بالمرتبة الأولى، يليها الطلاقة ثم المرونة، يليها قبول المخاطرة، وفي الأخير مهارة القدرة على التحليل والربط، وكانت بدرجة موافقة عالية جداً بين أفراد الدراسة. (العجلان، 2019)

- دراسة الرقااص والعيسى (2018) والتي هدفت الكشف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات، وكأداة دراسة تم استخدام مقياس القيادة الإبداعية السلمي (2012) حيث طبق على عينة قوامها (122) مشرفة تربوية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة امتلاك المشرفات التربويات للسمات القيادية الإبداعية جاءت بدرجة عالية. (الرقااص و العيسى، 2018)

الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة Hsia, Lin, & Hwang (2021) والتي هدفت الكشف عن نهج التعلم المعكوس المستند إلى حل المشكلات الإبداعي في توجيه الطلاب لفهم مواد ما قبل الفصل وتطوير إبداعهم من خلال التفكير الإبداعي. تكونت العينة من (125) طالباً جامعياً وتم تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات. تم تطبيق الدراسة على الثلاثة مجموعات لمدة (18) أسبوعاً. أشارت النتائج إلى أن نهج التعلم المعكوس المستند إلى حل المشكلات الإبداعي يمكن أن يزيد بشكل كبير من إبداع تصميم الرقصات لدى الطلاب ومهارات الرقص وميل التفكير الإبداعي. (Hsia, Lin, & Hwang, 2021)
- دراسة Yang, Long, Sun, Aalst, & Cheng (2020) والتي هدفت الكشف عن كيفية إتمام تنفيذ الروبوتات التعليمية في الفصول الدراسية لتعزيز الإبداع بين طلاب المدارس الابتدائية وتحديد التحديات المرتبطة بتنفيذها، حيث تكونت العينة من (26) معلماً ومعلمة في مدارس ابتدائية مختلفة. استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن نتيجة التعلم الإبداعي المقصودة للطلاب كانت إتقان عملية تطوير الإبداع، وتضمنت التحديات عدم كفاية المواد التعليمية المناسبة. (Yang, Long, Sun, Aalst, & Cheng, 2020)
- دراسة marsh, et al., (2018) والتي هدفت الكشف عن كيفية استخدام أطفال بريطانيا الذين تتراوح أعمارهم بين (0-5) سنوات للتطبيقات ومدى استخدام التطبيقات في تعزيز اللعب والإبداع. تم إجراء دراسة استقصائية مع (2000) من أولياء الأمور لأطفال دون سن الخامسة في بريطانيا باستخدام عينة عشوائية طبقية، وتم دراسة الحالة الإثنوغرافية للأطفال في ست عائلات. تم تحليل أكثر من (17) ساعة من أفلام الفيديو للأطفال الذين يستخدمون

التطبيقات. تشير النتائج إلى أن الأطفال في هذا العمر يستخدمون مجموعة متنوعة من التطبيقات، وبعضها لا يستهدف فئتهم العمرية. يمكن أن تؤدي ميزات تصميم هذه التطبيقات إلى دعم أو تثبيط اللعب والإبداع. (Marsh, et al., 2018)

التعليق على الدراسات السابقة:

- كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ماعدا دراسة Hsia, Lin, & Hwang (2021) استخدمت المنهج التجريبي.
- تعلق بعض الدراسات بموضوع الإبداع الإداري مثل دراسة كل من مرشود ومربوع (2021)، زيادة (2021)، المخاريز وآخرون (2021)، دراسة نصار (2020)، دراسة الميع (2019)، المساعيد (2019)، المطيري (2019)، دراسة العجلان (2019)، الرقاص والعيسى (2018)، Hsia, Lin, & Hwang (2021)، Yang, Long, Sun, Aalst, & Cheng (2020)، arsh, et al., (2018).
- تعلق بعض الدراسات بموضوع الإشراف التربوي مثل دراسة كل من المزيدي واللواتيا (2021)، قام العزيزي (2021)، دراسة الرقاص والعيسى (2018).
- تعلق بعض الدراسات بموضوع الأداء الوظيفي مثل دراسة كل من قام مرشود ومربوع (2021)، دراسة نصار (2020).
- تعلق بعض الدراسات بموضوع مستوى الأداء والإبداع الإداري مثل دراسة كل من قام مرشود ومربوع (2021)، دراسة نصار (2020)، دراسة الميع (2019).
- تعلق بعض الدراسات بموضوع القيادات الإشرافية والتعليم مثل دراسة كل من العزيزي (2021).

- تعلقت بعض الدراسات بموضوع الإبداع الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز مثل دراسة المطيري (2019).
- تعلقت بعض الدراسات بموضوع القيادة الإبداعية وفاعلية الذات الإبداعية مثل دراسة الرقاص والعيسى (2018).
- استخدمت بعض الدراسات الروبوتات التعليمية لتعزيز الإبداع مثل دراسة Yang, Long, Sun, Aalst, & Cheng (2020).
- بلغ حجم العينة في الدراسات السابقة ما بين (26-2000).
- تم تطبيق العينة في الدراسات السابقة على فئات مختلفة مثل (المعلمين والمعلمات، المشرفين والمشرفات، المديرين والمدراء، أولياء أمور الأطفال).
- تناولت بعض الدراسات متغيرات مختلفة مثل (النوع الاجتماعي، مكان السكن، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، المرحلة التعليمية).

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صياغة مشكلة الدراسة.
- المساعدة في تصميم وتطوير أداة الدراسة.
- التعرف على المشكلات التي تتعرض لها الدراسة.
- المساعدة في مناقشة النتائج.

بم تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؟

- تضمنت أداة الدراسة استبانتيين، استبانة خاصة بالأداء الإداري وأخرى خاصة بالإبداع الإداري.

- تعتبر الدراسة الأولى التي تناولت موضوع مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفين التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية.
- تكونت عينة الدراسة من المعلمين الذكور في المحافظات الشمالية كافة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي بإحدى صوره "الدراسة الارتباطية" نظراً لانسجامه مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية والبالغ عددهم قرابة (1100) معلم حسب كشوفات وزارة التربية والتعليم في الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي (2021- 2022 م).

عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على (114) معلماً من معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية/ فلسطين، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية الفئوية تبعاً لأعداد المعلمين في المحافظات الشمالية، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي، والمنطقة الجغرافية.

الجدول 1

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيري المؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية (ن=114).

I .V	V. L	N	%
م. علمي	دبلوم	18	15.8
	بكالوريوس	75	65.8
	دراسات عليا	21	18.4
	المجموع	114	%100
م. جغرافية	شمال	57	50
	جنوب	27	23.7
	وسط	30	26.3
	المجموع	114	%100

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع والمراجعة المستفيضة للعديد من الدراسات السابقة والمراجع أمثال دراسة عودة (2017)، ودراسة خضير (2015) ودراسة أبو جامع (2013)، ودراسات أخرى ذات علاقة بموضوع الدراسة، صمم الباحث استبانة خاصة بموضوع الدراسة وبما يتوافق مع أهداف الدراسة، والملحق (أ) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية قبل التحكيم. (عودة، 2017) (خضير، 2015) (أبو جامع، 2013)

الخصائص العلمية لأداة الدراسة:

أ. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال والبالغ عددهم (8)، والملحق (ج) يوضح أسماءهم ورتبهم العلمية وتخصصاتهم ومكان عملهم، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى انتماء كل فقرة من الفقرات إلى مجال

الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل وحذف بعضها لعدم ملائمتها أو أهميتها، وتم الأخذ بآراء المحكمين في عملية تحكيم فقرات الاستبانة بحيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (8) مجالات موزعة على (72) فقرة والملحق (ب) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.

ب. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معادلة Cronbach's alpha، حيث وصل معامل الثبات الكلي لأداة الأداء الإداري (0.96)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالات الأداء الإداري ما بين (0.88 - 0.93)، والجدول رقم (2) يبين ذلك. وفيما يتعلق بأداة الإبداع الإداري كان معامل الثبات الكلي (0.97)، وتراوح قيم معامل الثبات لمجالات الإبداع الإداري ما بين (0.85 - 0.95)، والجدول رقم (3) يبين ذلك. وتعتبر هذه القيم جيدة وتدل على صلاحية أداة الدراسة في تحقيق الغرض منها.

الجدول 2

معاملات الثبات لأداة الأداء الإداري.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط	8	0.92
التنظيم والتنسيق	7	0.89
التوجيه والرقابة	11	0.93
الاتصال واتخاذ القرار	10	0.88
الأداة ككل للأداء الإداري	36	0.96

الجدول 3

معاملات الثبات لأداة الإبداع الإداري

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
تشجيع الابداع	12	0.95
روح المجازفة	6	0.85
حل المشكلات واتخاذ القرار	10	0.91
القابلية للتغير	8	0.92
الأداة ككل للإبداع الاداري	36	0.97

متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة:

- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا.
- المنطقة الجغرافية ولها ثلاثة مستويات هي: شمال، جنوب، وسط.

ب- المتغيرات التابعة:

تمثلت في درجة استجابة معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية على فقرات ومجالات أداتي الدراسة للأداء والإبداع الإداري.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- التقدم لطلب كتاب تسهيل مهمة من جامعة النجاح الوطنية والملحق (د) يبين ذلك.
- التقدم لطلب كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي والملحق (هـ) يبين ذلك.
- جمع المعلومات والبيانات لتصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- توزيع أداة الدراسة على المحكمين.
- عمل التعديلات المناسبة لأداة الدراسة وفقاً لآراء الخبراء.

- توزيع الاستبانة إلكترونياً وجمعها وترميزها لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والوصول إلى النتائج تم استخدام برنامج (SPSS) من خلال إجراء المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لتحديد العلاقة.
 - One-way ANOVA لتحديد الفروق.
 - Cronbach's alpha لمعرفة الثبات.
- ولتفسير نتائج التساؤلين الأول والثاني تم اعتماد المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي الآتية:

- (1.80) فأقل مستوى منخفض جداً.
- (1.81 – 2.60) مستوى منخفض.
- (2.61 – 3.40) مستوى متوسط.
- (3.41 – 4.20) مستوى مرتفع.
- أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً.

الفصل الرابع

عرض النتائج

عرض نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه:

ما مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والمجالات والمستوى الكلي للأداء الإداري، ونتائج الجداول (4، 5، 6، 7، 8) تبين ذلك، والجدول رقم (8) يبين خلاصة نتائج التساؤل الأول.

1- مجال العملية التخطيطية:

الجدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العملية التخطيطية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	ينسق المشرف الرياضي أعماله بصورة دورية.	4.01	0.75	مرتفع
2	يعمل المشرف الرياضي على تحديد الأهداف للمعلمين لتحقيقها في بداية الفصل الدراسي.	4.02	0.87	مرتفع
3	يعمل المشرف الرياضي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف.	3.82	0.83	مرتفع
4	يعمل المشرف الرياضي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها.	3.74	0.83	مرتفع
5	التخطيط الذي يستخدمه المشرف الرياضي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث التعليمية.	3.74	0.80	مرتفع
6	يضع المشرف الرياضي خططاً بديلة تتناسب مع كل الظروف.	3.72	0.89	مرتفع
7	يستخدم المشرف الرياضي التخطيط مما يساعده في تنسيق أعماله والبعد عن العشوائية.	3.87	0.78	مرتفع
8	يقوم المشرف الرياضي بالمقارنة بين الإنجاز والأهداف.	3.70	0.82	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية	3.83	0.66	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال العملية التخطيطية كان مرتفعاً على جميع الفقرات (1- 8)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.70 - 4.02).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال العملية التخطيطية لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.83).

2- مجال عملية التنظيم والتنسيق:

الجدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	يعمل المشرف الرياضي وفق هيكل تنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للعملية التعليمية.	4.01	0.73	مرتفع
2	ينظم المشرف الرياضي الأمور المالية مع مدراء المدارس والمعلمين.	3.39	0.91	متوسط
3	يعمل المشرف الرياضي مع المعلم على تقسيم الواجبات فيما بينهم.	3.68	0.83	مرتفع
4	تتناسب سلطة كل مشرف مع مسؤوليته.	3.73	0.77	مرتفع
5	يعمل المشرف الرياضي على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية.	3.81	0.71	مرتفع
6	يقوم المشرف الرياضي بالتنسيق مع المشرفين الرياضيين والمعلمين من تخصصات أخرى بخصوص الأنشطة اللامنهجية بالمدارس.	3.75	0.90	مرتفع
7	يقوم المشرف الرياضي بشرح سياسية وتنظيم العملية التعليمية بوضوح تام لجميع العاملين بها.	3.71	0.78	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق	3.73	0.63	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال عملية التنظيم والتنسيق كان مرتفعاً على الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 7)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.68 - 4.01)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (2) بمتوسط استجابة عليها قدره (3.39).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال عملية التنظيم والتنسيق لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً بمتوسط استجابة (3.73)

3- مجال عملية التوجيه والرقابة:

الجدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التوجيه والرقابة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114).

الرقم	الفقرات	متوسط	الانحراف مستوى	الاستجابة * المعيارى الأداء
1	المشرف الرياضي لديه القدرة على التقييم الصحيح.	3.91	0.75	مرتفع
2	توجيهات المشرف الرياضي تكون لصالح العملية التعليمية والتربوية.	3.99	0.76	مرتفع
3	تقييم المشرف الرياضي للعملية التعليمية يكون موضوعياً.	3.95	0.77	مرتفع
4	يراقب المشرف الرياضي عملية التعليم بشكل مستمر.	3.82	0.90	مرتفع
5	يعمل المشرف الرياضي على تقييم المعلم تقييماً موضوعياً.	3.83	0.80	مرتفع
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل المشرف الرياضي.	3.61	0.89	مرتفع
7	يمارس المشرف الرياضي الرقابة الدائمة على المعلمين مما يجعلهم أكثر التزاماً.	3.68	0.84	مرتفع
8	يستخدم المشرف الرياضي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمعلم.	3.96	0.75	مرتفع
9	يراعي المشرف الرياضي انتقاء الكلمات عند التعامل مع المعلم.	4.15	0.73	مرتفع
10	يشجع المشرف الرياضي المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية.	4	0.84	مرتفع
11	يعطي المشرف الرياضي المعلم الحرية للقيام بأعماله بصورة مستقلة.	3.97	0.78	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال التوجيه والرقابة	3.90	0.62	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال الرقابة والتوجيه كان مرتفعاً على جميع الفقرات (1 - 11)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.61 - 4.15).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الرقابة والتوجيه لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.90).

4- مجال الاتصال واتخاذ القرار:

الجدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114)

الرقم	الفقرات	متوسط	الانحراف	مستوى
		الاستجابة *	المعياري	الأداء
1	المشرف الرياضي يعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية.	3.78	0.85	مرتفع
2	يتبادل المشرف الرياضي مع المعلم المعلومات بخصوص العملية التعليمية.	4	0.78	مرتفع
3	يتقبل المشرف الرياضي الآراء المخالفة له من قبل المعلم.	3.75	0.89	مرتفع
4	يبتعد المشرف الرياضي عن المعلم مما يسبب بينهم خلافات تؤثر على المصالح العامة للعملية التعليمية.	3.39	0.93	متوسط
5	يتخذ المشرف الرياضي قراراته بناء على معلوماته الشخصية.	3.32	0.96	متوسط
6	يتعامل المشرف الرياضي تعاملًا رسميًا مع المعلم.	3.47	0.89	مرتفع
7	يمتلك المشرف الرياضي الأنظمة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.	3.77	0.79	مرتفع
8	قرارات المشرف الرياضي صارمة وقطعية لا رجعة فيها.	3.07	0.94	متوسط
9	يعتمد المشرف الرياضي على الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.	3.68	0.76	مرتفع
10	القرارات المتخذة من قبل المشرف الرياضي لا تكون نتيجة ردود أفعال سلبية.	3.67	0.82	مرتفع
المستوى الكلي لمجال الاتصال واتخاذ القرار		3.59	0.60	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال الاتصال واتخاذ القرار كان مرتفعاً على الفقرات (1، 2، 3، 6، 7، 9، 10)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.47 -

4)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرات (4، 5، 8)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها على التوالي (3.39، 3.32، 3.07).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الاتصال واتخاذ القرار لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.59).

خلاصة نتائج التساؤل الأول:

الجدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114)

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
1	العملية التخطيطية	3.83	0.66	مرتفع	الثاني
2	عملية التنظيم والتنسيق	3.73	0.63	مرتفع	الثالث
3	التوجيه والرقابة	3.90	0.62	مرتفع	الأول
4	الاتصال واتخاذ القرار	3.59	0.60	مرتفع	الرابع
	المستوى الكلي للأداء الإداري	3.76	0.56	مرتفع	

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.76)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع مجالات الأداء الإداري، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.59-3.90)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الرقابة والتوجيه) بمتوسط حسابي قدره (3.90)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاتصال واتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (3.59).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والمجالات والمستوى الكلي للإبداع الإداري، ونتائج الجداول (9، 10) والملحق (ز، ح، ط) تبين ذلك، والملحق (ط) يبين خلاصة نتائج التساؤل الثاني.

1- مجال تشجيع الإبداع:

الجدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشجيع الابداع لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	يتبنى المشرف الرياضي الأفكار الإبداعية لدى المعلمين.	3.95	0.82	مرتفع
2	يطلب المشرف الرياضي تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في المدارس.	3.67	0.85	مرتفع
3	يعمل المشرف الرياضي على مكافئة المعلمين أصحاب الأفكار الجديدة.	3.45	0.90	مرتفع
4	يتبنى المشرف الرياضي المقترحات المقدمة من المعلمين لتحقيق الإنجاز.	3.72	0.80	مرتفع
5	يعطي المشرف الرياضي الوقت والحرية للمعلم للتعبير عن رأيه ومقترحاته دون قيود.	3.89	0.77	مرتفع
6	يقدم المشرف الرياضي التسهيلات لجذب المعلمين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.	3.79	0.86	مرتفع
7	يدعم المشرف الرياضي المعلم صاحب الأفكار الجديدة.	3.85	0.80	مرتفع
8	يمتلك المشرف الرياضي القدرة على الإشراف على المعلمين المبدعين.	3.91	0.78	مرتفع
9	يشجع المشرف الرياضي المعلم الذي يبذل في عمله.	3.85	0.82	مرتفع
10	يطبق المشرف الرياضي الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً.	3.82	0.84	مرتفع
11	يقوم المشرف الرياضي بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلم وذلك لتشجيع روح الابتكار.	3.89	0.75	مرتفع
12	يتبنى المشرف الرياضي مفهوم التنافس بين المعلمين.	3.78	0.85	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال تشجيع الابداع	3.80	0.68	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان مرتفعاً على جميع الفقرات (1- 12)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.45 - 3.95).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال تشجيع الإبداع لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.80).

2- مجال روح المجازفة:

الجدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال روح المجازفة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية (ن = 114)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	يشجع المشرف الرياضي المعلمين على المجازفة بالعمل.	3.49	0.89	مرتفع
2	جاهزية المشرف الرياضي دائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3.80	0.75	مرتفع
3	يطبق المشرف الرياضي كل الأساليب التدريسية المبتكرة للوصول للأهداف.	3.90	0.75	مرتفع
4	يمتلك المشرف الرياضي القرار للقيام بأعمال إبداعية.	3.77	0.88	مرتفع
5	يشجع المشرف الرياضي تطبيق كل ما يستجد ويعدل في قوانين الألعاب.	3.86	0.82	مرتفع
6	يخاف المشرف الرياضي من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	3.38	0.98	متوسط
	المستوى الكلي لمجال روح المجازفة	3.70	0.65	مرتفع

أقصى استجابة (5) درجات

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال روح المجازفة كان مرتفعاً على الفقرات

(1-5)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.49 - 3.90)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (6) بمتوسط استجابة قدره (3.38).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال روح المجازفة لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.70).

3- مجال حل المشكلات واتخاذ القرار:

يتضح من نتائج جدول الملحق (ز) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار كان مرتفعاً على الفقرات (1-9)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.71 - 3.82)، وكان المستوى متوسطاً على الفقرة (10) بمتوسط استجابة قدره (3.27).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.72).

4- مجال القابلية للتغير:

يتضح من نتائج جدول الملحق (ح) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية لفقرات مجال القابلية للتغير كان مرتفعاً على جميع الفقرات (1-8)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.52 - 3.95).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال القابلية للتغير لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة (3.80).

خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

يتضح من نتائج جدول الملحق (ط) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.75)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع مجالات الإبداع الإداري، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.70 - 3.80)، حيث كانت أعلى استجابة على مجالي (تشجيع الإبداع، والقابلية للتغير) بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.80)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (روح المجازفة) بمتوسط حسابي قدره (3.70).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه

ما العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، والملحق (ي) يبين ذلك.

يتضح من نتائج جدول الملحق (ي) ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، حيث جاءت قيمة (Pearson correlation coefficient) = (0.88).

- وجود علاقة إيجابية بين جميع مجالات الأداء والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، حيث تراوحت قيم (Pearson correlation coefficient) ما بين (0.70 - 0.86)، وكذلك توجد علاقة بين المستوى الكلي للأداء الإداري

وجميع مجالات الإبداع الإداري، حيث تراوحت قيم (Pearson correlation coefficient) ما بين (0.81 - 0.86).

- وجود علاقة إيجابية بين جميع مجالات الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، حيث تراوحت قيم (Pearson correlation coefficient) ما بين (0.59 - 0.86).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج جداول الملاحق (ن، ص) تبين ذلك. وفيما يلي العرض للنتائج حسب المتغيرات المستقلة وهي:

أ- متغير المؤهل العلمي:

يتضح من نتائج جدول الملحق (ل) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يتضح من نتائج جدول الملحق (ن) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ب- متغير المنطقة الجغرافية:

يتضح من نتائج جدول الملحق (ع) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المنطقة الجغرافية.

يتضح من نتائج جدول الملحق (ص) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المنطقة الجغرافية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه ما مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

من خلال عرض نتائج الجدول (8) يتبين أن مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.76)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع مجالات الأداء الإداري، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.59 - 3.90)، حيث كانت أعلى استجابة على مجال (الرقابة والتوجيه) بمتوسط حسابي قدره (3.90)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (الاتصال واتخاذ القرار) بمتوسط حسابي قدره (3.59).

ويعزو الباحث ذلك إلى الإجراءات والشروط المعقدة التي تضعها الوزارة لتعيين المشرف التربوي والملحق (و) يوضح ذلك، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة كل من مرشود ومربوع (2021) حيث كانت فاعلية الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس عالية، واتفقت مع دراسة نصار (2020) حيث كان مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفعاً، بينما جاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة الميع (2019) حيث كانت درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري بدرجة متوسطة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه ما مستوى الإبداع الإداري لدى

مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟

من خلال عرض نتائج جدول الملحق (ط) يتبين أن مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً وبمتوسط استجابة قدره (3.75)، وكان المستوى مرتفعاً على جميع مجالات الإبداع الإداري، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.70 - 3.80)، حيث كانت أعلى استجابة على مجالي (تشجيع الابداع، والقابلية للتغير) بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.80)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (روح المجازفة) بمتوسط حسابي قدره (3.70).

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى الدورات التدريبية المستمرة التي تجريها الوزارة للمشرفين التربويين للاستفادة من كل يستجد في المجال وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة المزيدي واللواتيا (2021)، ودراسة مرشود ومربوع (2021)، ودراسة نصار (2020)، ودراسة المساعيد (2019)، ودراسة الرقااص والعيسى (2018)، ودراسة Hsia, Lin, & Hwang (2021)، ودراسة Yang, Long, Sun, Aalst, & Cheng (2020) في أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً على جميع المجالات باختلاف المجتمع وحجم العينة مع بعض الدراسات، بينما جاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة كل من زيادة (2021)، والميع (2019)، والمطيري (2019) حيث كان الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة المخاريز وآخرون (2021) حيث تراوحت درجة ممارسة الإبداع الإداري بين متوسطة ومنخفضة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه ما العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية؟ من خلال عرض نتائج جدول الملحق (ي) يتبين أنه توجد علاقة إيجابية بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية، حيث كانت قيمة (Pearson correlation coefficient) تساوي (0.88).

- وكذلك توجد علاقة إيجابية بين جميع مجالات الأداء والمستوى الكلي للإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين، حيث تراوحت قيم (Pearson correlation coefficient) ما بين (0.70 - 0.86)، وكذلك توجد علاقة دالة إحصائياً بين المستوى الكلي للأداء الإداري وجميع مجالات الإبداع الإداري، حيث تراوحت قيم (Pearson correlation coefficient) ما بين (0.81 - 0.86).

ويرى الباحث هذه النتيجة منطقية فلا يعقل أن يكون الشخص الإداري ذا مستوى أداء منخفض ويمتاز بمستوى عال من الإبداع، فالشخص الإداري ذو مستوى الأداء المنخفض غالباً لا يحيط بجميع مجالات الأداء ولو أحاط بها جميعها وأتقنها ولم يطبقها في عمله فإنه لن يتميز بمستوى عال من الإبداع؛ لأن من شروط المستوى العالي من الإبداع الإداري أن يتقن الشخص الإداري جميع مجالات الأداء الإداري ويطبقها في عمله ويبتكر ويطور طرق جديدة ليطبقها ويرى نتائجها ليعدل عليها إن لزم الأمر فالإداري المبدع دائماً في عملية تجريب وتطبيق وتطوير. وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة كل من نصار (2020)، الميع، (2019)، المطيري (2019)، الرقاص والعيسى (2018)، في وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الأداء والإبداع الإداري.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية؟

أ- متغير المؤهل العلمي: أظهرت نتائج جدول الملحق (ل) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما أظهرت نتائج جدول الملحق (ن) عدم وجود فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث السبب في ذلك يعود إلى أن المؤهل العلمي للمعلمين لا يغير طريقة تقييمهم للمشرف التربوي الرياضي، فالمؤهل العلمي للمعلم خاص بالمعلم نفسه وليس بالمشرف وبالتالي لا يغير بمستوى الأداء الإداري والإبداع لدى المشرفين التربويين الرياضيين، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة كل من مرشود ومربوع (2021) في أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة زيادة (2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، ودراسة نصار (2020) في عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة على مستوى أداء المعلمين الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المطيري (2019) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الرقاص والعيسى (2018) في عدم وجود فروق دالة في فاعلية الذات الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة كل من نصار (2020) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة

لدرجة توافر ثقافة الإبداع في متغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، ودراسة المطيري (2019) في وجود فروق في استجابات أفراد العينة نحو مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين تعزى لأثر المؤهل العلمي، ودراسة الرقاص والعيسى (2018) في وجود فروق دالة في درجة ممارسة المشرفات التربويات لسمات القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ب- متغير المنطقة الجغرافية: أظهرت نتائج جدول الملحق (ع) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الأداء الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المنطقة الجغرافية.

كما أظهرت نتائج جدول الملحق (ص) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية تعزى إلى متغير المنطقة الجغرافية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن شروط تعيين المشرفين التربويين الرياضيين والدورات التدريبية التي يتلقونها قبل وبعد التعيين ثابتة لجميع المشرفين في جميع المناطق الجغرافية وبالتالي المنطقة الجغرافية يجب ألا تؤثر في مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري، وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة مرشود ومربوع (2021) في عدم وجود فروق في استجابات المديرين والمديرات تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها استنتج الباحث الاستنتاجات الآتية:

1. جاء مستوى الأداء الإداري لمشرفي التربية الرياضية بدرجة مرتفعة.
2. حقق مشرفو التربية الرياضية درجات مرتفعة من مستوى الإبداع الإداري.
3. يتأثر مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفين بمستوى الأداء الإداري لديهم.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. وضع نظام حوافز للمعلمين والمشرفين التربويين.
2. زيادة صلاحيات المشرفين التربويين.
3. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم هذه الدراسة
4. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التحليلية على الأداء الإداري والإبداع الإداري.

المراجع

1. القرآن الكريم. (7). إبراهيم.
2. إبراهيم راسم عودة. (2017). مستوى الأداء الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر الجهاز الفني في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة . نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
3. أحمد زياد يوسف عواد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
4. أحمد عبد الباري عطا الله. (2011). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
5. بهية عبد الكريم أحمد عياد. (2014). درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة . فلسطين: جامعة القدس.
6. توفيق صبحي القوابعة. (2015). درجة رضا معلمي التربية الرياضية عن الخدمات التي يقدمها مشرفو التربية الرياضية في مديريات تربية الطفيلة. دراسات في التعليم العالي(9).
7. جمال صبيح الشراري. (2018). تقييم الأداء الإداري والتربوي لمعلمي التربية البدنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة الجوف. المجلة الدولية للأبحاث التربوية.
8. جمال محمد مرشود، و سحر سعيد مربوع. (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).

9. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية. (2011). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 9(3).

10. خالد ناهس الرقاص، و ريم عبد الرحمن العيسى. (2018). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية، 30(4).

11. خلوف زهرة. (2017). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد.

12. زينب سالم السيد، صالح ناصر عليما، و إنتصار غازي مصطفى. (2018). درجة الذكاء الإنفعالي لدى مديري المدارس في منطقة النقب ودوره في تحسين أداء المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4).

13. سالم بن خميس بن حارب الحامدي، و عائدة بطي راشد القاسمي. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(17)، 299-344.

14. سالم جمعة أبو مديغم، عبد الحكيم حجازي، و رامي طشطوش. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.

15. سلمى يوسف نصار. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة الشرق الأوسط.

16. سناء راجي أحمد السوداني. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

17. سناء عبيدي، و أحمد فلوح. (2019). دور ممارسة التربية البدنية في النمو النفسي والاجتماعي في المدارس الابتدائية من خلال تمثيلات المعلمين. *المجلة العربية لعلم النفس* (7)، 105-120.
18. سوزان حسن المقطرن. (2017). *الإشراف التربوي (أهميته - أهدافه - كفاياته - مهارات المشرف التربوي)*. عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
19. صالح الفرهود. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس البحرين. *مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي الأغواط*، 56، 129-142.
20. ضاري سلمان اسحيم الميع. (2019). درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. *رسالة ماجستير غير منشورة*. المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
21. طارق أحمد الدليمي. (2013). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
22. عادل عبد المعطي الأبيض، و سعود بن حبيب الرويلي. (2017). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم. *مجلة العلوم التربوية*.
23. عاكف لطفي خصاونه. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. عبدالله سعد المطيري. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
25. عذاري سعود الهاجري. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

26. قتادة محمد أبو جامع. (2013). دور المشرفين التربويين في تحسين كفايات معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر.
27. لافي صالح عقيل المخاريز، إيناس أحمد البدو، موسى أحمد عطية، و ساري سليمان محمد ملاحيم. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. مجلة دراسات العلوم التربوية للجامعة الأردنية، 48(1).
28. محمد غرمان الشهري، و مفرح سعيد آل-كردم. (2018). متطلبات الإشراف الإبداعي بمكتب تعليم النماص: تصور مقترح. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية (17).
29. مضاي علي السبيل. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. المملكة العربية السعودية: فهرسة الملك فهد الوطنية.
30. منتصر خضير. (2015). العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
31. منصور نزال عبد العزيز الحمدون. (31 3، 2016). دور مشرفي التربية الرياضية في تطوير الرياضة المدرسية لمديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة المفرق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 14(2)، 84-109.
32. منور عيد القاسم. (2019). المشكلات التي تواجه تدريس مادة التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبة ومعلمي التربية الرياضية في مدارس العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
33. منى محمد رفعت العزيزي. (2021). متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم: دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة. المنصورة، مصر: جامعة المنصورة.
34. مولاي المصطفى البرجاوي. (2015). الإبداع والتربية الإبداعية: ضرورة التجديد في عالم متقلب. مجلة الرافد (213).

35. ناصر المزيدي، و عفاف اللواتيا. (2021). واقع ممارسة مشرفي العلوم للإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي في محافظتي الداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19).
36. نهلة عبد القادر قيطه، و داليا بشير الزيان. (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 2(6).
37. هاشم حمدي رضا. (2010). *التدريب والتأهيل الإداري*. عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع.
38. هدى محمود طه زيادة. (2021). دور مديري المدارس الثانوية في تربية الزرقاء الأولى في توفير متطلبات ثقافة الإبداع من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
39. هند بنت عبد العزيز بن ناصر العجلان. (2019). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات مرحلة رياض الأطفال بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية* (12).
40. وفاء علي عبدالله المساعيد. (2019). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
41. وليد محمد مسموح. (2016). درجة ممارسة المشرفين التربويين في محافظات غزة للتفكير الإبداعي وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. *رسالة ماجستير غير منشورة*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
42. ياسر أحمد عربيات. (2008). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان: دار يافا العلمية.
43. يمينة كواحلة، و خديجة شوشان. (2011). خصائص القيادة الإبداعية في الإسلام. *أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية*. الجزائر: جامعة سعد دحلب.

- 44.al-shahry. (2014). renewal of educational supervidion. King Fahad National Library.
45. Hsia, L.-H., Lin, Y.-N., & Hwang, G.-J. (2021, 4 20). A creative problem solving-based flipped learning strategy for promoting students' performing creativity, skills and tendencies of creative thinking and collaboration. *British Journal of Educational Technology*, 52(4).
46. Marsh, J., Plowman, L., Yamada-Rice, D., Bishop, J., Lahmar, J., & Scott, F. (2018, 7 16). Play and creativity in young children's use of apps. . *British Journal of Educational Technology*, 49(5).
47. Yang, Y., Long, Y., Sun, D., Aalst, J., & Cheng, S. (2020, 7 19). Fostering students' creativity via educational robotics: An investigation of teachers' pedagogical practices based on teacher interviews. *British Journal of Educational Technology*, 51(5).

ملحق رقم (أ)

الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم

حضرة الدكتور / المحترم

تحية طيبة وبعد:

سيقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية، وإيماناً منا بالدور الكبير الذي تقومون به في مجال التربية الرياضية، وبهدف الاستفادة من خبراتكم العلمية وآرائكم البناءة، نعرض عليكم الاستبانة راجين منكم الاطلاع عليها، كما يرجى إبداء ملاحظاتكم حول اقتراح أي تعديلات. ولا يسع الباحث سوى تقديم الشكر لمساهمتكم الإيجابية في إبداء رأيكم الذي سيثري هذه الدراسة، وسيسهم في الوصول إلى نتائج نأمل أن تعمل على النهوض بالإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود شيب

الأخ والزميل معلم التربية الرياضية المحترم

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وعالية أرجو من حضرتك التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبيان وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص له.

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث

تشتمل الاستبانة على ثلاثة أقسام

القسم الأول: البيانات الشخصية

المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

المنطقة الجغرافية: شمال () جنوب () وسط ()

القسم الثاني: مقياس الأداء الإداري

أولاً: مجال العملية التخطيطية					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	المشرف ينسق أعماله بصورة دورية				
2	يعمل المشرف على تحديد الأهداف للمعلمين لتحقيقها في بداية الفصل الدراسي				
3	يعمل المشرف على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف				
4	يعمل المشرف على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها				
5	التخطيط الذي يستخدمه المشرف يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث التعليمية				
6	وضع الخطة للموارد المالية تلاقي نجاحاً من خلال استمرارية العملية التعليمية على أكمل وجه				
7	التخطيط يساعدني في التنسيق والبعد عن العشوائية				
8	يقوم المشرف بالمقارنة بين الانجاز والأهداف				

ثانياً: مجال عملية التنظيم والتنسيق

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	الهيكل التنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للعملية التعليمية					
2	ينظم المشرف الأمور المالية مع المدرء والمعلمين					
3	يعمل المشرف مع المعلم على تقسيم الواجبات فيما بينهم					
4	تتناسب السلطة الممنوحة لكل مشرف مع المسؤولية المطلوبة منه					
5	يعمل المشرف على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية					
6	الهيكل التنظيمي يتفق مع وظيفة ومهام العمل					
7	يقوم المشرف بالتنسيق مع المشرفين والمعلمين الآخرين بخصوص النشاطات الجانبية بالمدارس					
8	يقوم المشرف بشرح سياسية وتنظيم العملية التعليمية بوضوح تام لجميع العاملين بها					

					يرجع نجاح نشاطات المدرسة إلى عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ	9
ثالثاً: مجال التوجيه والرقابة						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا
1	المشرف لديه القدرة على التقييم الصحيح					
2	توجيهات المشرف تكون للصالح العام					
3	تقييم المشرف للعملية التعليمية يكون موضوعياً					
4	الرقابة الإدارية على العملية التعليمية مستمرة					
5	يعمل المشرف على تقييم المعلم تقييماً موضوعياً					
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل المشرف					
7	الرقابة المستمرة تجعل المعلمين والطلبة أكثر التزاماً					
8	يستخدم المشرف المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمعلم					
9	لا يستخدم المشرف ألفاظاً غير لائقة عند التعامل مع المعلم					

					10 المتابعة والرقابة على المعلم في المدرسة ضرورية لتحقيق الإنجاز
					11 يتم تشجيع المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية
					12 يتمتع المعلم بالحرية للقيام بأعماله بصورة مستقلة
رابعاً: مجال الاتصال واتخاذ القرار					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	المشرف يعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية				
2	يتبادل المشرف مع المعلم المعلومات بخصوص العملية التعليمية				
3	يتقبل المشرف الآراء المخالفة له من قبل المعلم				
4	التباعد بين المشرف والمعلم والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعملية التعليمية				
5	القرارات التي تتخذ تكون بناءً على المعلومات الموجودة لدى المشرف				

					يتعامل المشرف تعاملاً رسمياً مع المعلم	6
					يملك المشرف خلفية ثقافية وعلمية تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة	7
					قرارات المشرف صارمة وقطعية لا رجعة فيها	8
					اعتماد الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية	9
					لا تكون قرارات المشرف نتيجة ردود أفعال سلبية	10

القسم الثالث: مقياس الإبداع الإداري

أولاً: مجال تشجيع الإبداع						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	يقوم المشرف بتشجيع الأفكار الجديدة من أجل الإبداع					
2	يطلب المشرف تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في المدارس					
3	يعمل المشرف على مكافئة المعلمين أصحاب الأفكار الجديدة					
4	يشجع المشرف المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الإنجاز					
5	يعطي المشرف الوقت والحرية للمعلم للتعبير عن رأيه ومقترحاته دون قيود ويكون العمل بعد دراستها وتحليلها					
6	يقدم المشرف التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل					
7	يشجع المشرف المعلم صاحب الأفكار الجديدة					
8	يمتلك المشرف القدرة على الإشراف على الأفراد					

					المبدعين	
					يشجع المشرف المعلم الذي يبدع في عمله	9
					يجرب المشرف الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً	10
					يقوم المشرف بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلم وذلك لتشجيع روح الابتكار	11
					يتبنى المشرف مفهوم التنافس	12
ثانياً: مجال روح المجازفة						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	يشجع المشرف على المجازفة بالعمل					
2	يكون المشرف على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة					
3	يميل المشرف إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية					
4	يقوم المشرف باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الأهداف					
5	يمتلك المشرف الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية					
6	يشجع المشرف الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً					

					7	يخاف المشرف من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة
ثالثاً: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	يتخذ المشرف قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبياً					
2	يعطي المشرف الحرية للمعلم في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها					
3	يقوم المشرف بتجربة طرق وأفكار جديدة لحل المشكلات					
4	يستشير المشرف المعلمين ذوي الخبرة والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية					
5	يعمل المشرف على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها					
6	يرغب المشرف في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة					
7	يحاول المشرف تحديد درجة الغموض في المواقف التي					

					تواجهه عند أدائه لوظيفته	
					يتابع المشرف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العملية التعليمية	8
					يستطيع المشرف اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	9
					يملك المشرف القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	10
رابعاً: مجال القابلية للتغير						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	يتمسك المشرف بمواقفه حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع المعلم					
2	يقوم المشرف بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل					
3	يكون المشرف في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
4	يتطلع المشرف لمزاولة مهام عمل محدودة					
5	يشجع المشرف المعلم في الحصول على موقع ذي					

					مكانه وامتيار أعلى	
					يشجع المشرف في تكوين انطباع ايجابي عن المعلم بأنه شخص يمتلك أفكار جديدة	6
					يرى المشرف بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب تعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف	7
					يشجع المشرف على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير	8

ملحق رقم (ب)

الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم

الأخ والزميل معلم التربية الرياضية المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وعلية أرجو من حضرتك التكرم بالاستجابة على فقرات الاستبيان وإبداء الرأي بما ينطبق عليكم في المكان المخصص له، علماً بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث

تتضمن الاستبانة على ثلاثة أقسام

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. المؤهل العلمي: دبلوم [] بكالوريوس [] دراسات عليا [].

2. المنطقة الجغرافية: شمال [] جنوب [] وسط [].

القسم الثاني: استبانة الأداء الإداري

أولاً: مجال العملية التخطيطية						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	ينسق المشرف الرياضي أعماله بصورة دورية.					
2	يعمل المشرف الرياضي على تحديد الأهداف للمعلمين لتحقيقها في بداية الفصل الدراسي.					
3	يعمل المشرف الرياضي على وضع الخطط الخاصة بالعمل للاستغلال الأمثل للموارد في تحقيق الأهداف.					
4	يعمل المشرف الرياضي على تحديد المشكلات المتوقعة ووضع الحلول لها.					
5	التخطيط الذي يستخدمه المشرف الرياضي يعطي الإحساس بالتحكم والتوقع للأحداث التعليمية.					
6	يضع المشرف الرياضي خططاً بديلة تتناسب مع كل الظروف.					
7	يستخدم المشرف الرياضي التخطيط في العملية التعليمية مما يساعده في تنسيق أعماله والبعد عن					

					العشوائية.	
					يقوم المشرف الرياضي بالمقارنة بين الإنجاز والأهداف.	8
ثانياً: مجال عملية التنظيم والتنسيق						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	يعمل المشرف الرياضي وفق هيكل تنظيمي يتفق مع الأهداف العامة للعملية التعليمية.					
2	ينظم المشرف الرياضي الأمور المالية مع مدراء المدارس والمعلمين.					
3	يعمل المشرف الرياضي مع المعلم على تقسيم الواجبات فيما بينهم.					
4	تتناسب السلطة الممنوحة لكل مشرف مع المسؤولية المطلوبة منه.					
5	يعمل المشرف الرياضي على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الأمور التنظيمية.					
6	يقوم المشرف الرياضي بالتنسيق مع المشرفين الرياضيين والمعلمين من تخصصات أخرى بخصوص					

					الأنشطة اللامنهجية بالمدارس.	
					يقوم المشرف الرياضي بشرح سياسية وتنظيم العملية التعليمية بوضوح تام لجميع العاملين بها.	7
ثالثاً: مجال التوجيه والرقابة						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	المشرف الرياضي لديه القدرة على التقييم الصحيح.					
2	توجيهات المشرف الرياضي تكون لصالح العملية التعليمية والتربوية.					
3	تقييم المشرف الرياضي للعملية التعليمية يكون موضوعياً.					
4	يراقب المشرف الرياضي العملية التعليمية بشكل مستمر.					
5	يعمل المشرف الرياضي على تقييم المعلم تقييماً موضوعياً.					
6	التوجيه الإداري يكون جماعي من قبل المشرف الرياضي.					

					7	يمارس المشرف الرياضي الرقابة الدائمة على المعلمين مما يجعلهم أكثر التزاماً.
					8	يستخدم المشرف الرياضي المرونة في إعطاء التوجيهات والتعليمات للمعلم.
					9	يراعي المشرف الرياضي انتقاء الكلمات عند التعامل مع المعلم.
					10	يشجع المشرف الرياضي المناقشات المفتوحة بهدف معالجة المشكلات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية.
					11	يعطي المشرف الرياضي المعلم الحرية للقيام بأعماله بصورة مستقلة.
رابعاً: مجال الاتصال واتخاذ القرار						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
1	المشرف الرياضي يعطي الفرصة في إبداء الآراء في الأمور الإدارية.					
2	يتبادل المشرف الرياضي مع المعلم المعلومات بخصوص العملية التعليمية.					

					3	يتقبل المشرف الرياضي الآراء المخالفة له من قبل المعلم.
					4	يبتعد المشرف الرياضي عن المعلم مما يسبب بينهم خلافات تؤثر على المصالح العامة للعملية التعليمية.
					5	يتخذ المشرف الرياضي قراراته بناء على معلوماته الشخصية.
					6	يتعامل المشرف الرياضي تعاملاً رسمياً مع المعلم.
					7	يمتلك المشرف الرياضي الأنظمة التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.
					8	قرارات المشرف الرياضي صارمة وقطعية لا رجعة فيها.
					9	يعتمد المشرف الرياضي على الشمولية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.
					10	القرارات المتخذة من قبل المشرف الرياضي لا تكون نتيجة ردود أفعال سلبية.

القسم الثالث: استبانة الإبداع الإداري

أولاً: مجال تشجيع الإبداع					
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
1	يتبنى المشرف الرياضي الأفكار الإبداعية لدى المعلمين.				
2	يطلب المشرف الرياضي تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في المدارس.				
3	يعمل المشرف الرياضي على مكافئة المعلمين أصحاب الأفكار الجديدة.				
4	يتبنى المشرف الرياضي المقترحات المقدمة من المعلمين لتحقيق الإنجاز.				
5	يعطي المشرف الرياضي الوقت والحرية للمعلم للتعبير عن رأيه ومقترحاته دون قيود.				
6	يقدم المشرف الرياضي التسهيلات لجذب المعلمين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.				
7	يدعم المشرف الرياضي المعلم صاحب الأفكار				

					الجديدة.	
					يمتلك المشرف الرياضي القدرة على الإشراف على المعلمين المبدعين.	8
					يشجع المشرف الرياضي المعلم الذي يبدع في عمله.	9
					يطبق المشرف الرياضي الأفكار الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً.	10
					يقوم المشرف الرياضي بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلم وذلك لتشجيع روح الابتكار.	11
					يتبنى المشرف الرياضي مفهوم التنافس بين المعلمين.	12
ثانياً: مجال روح المجازفة						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا
1	يشجع المشرف الرياضي المعلمين على المجازفة بالعمل.					
2	جاهزية المشرف الرياضي دائمة لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
3	يطبق المشرف الرياضي كل الأساليب التدريسية المبتكرة للوصول للأهداف.					

4	يمتلك المشرف الرياضي القرار للقيام بأعمال إبداعية.						
5	يشجع المشرف الرياضي تطبيق كل ما يستجد ويعدل في قوانين الألعاب.						
6	يخاف المشرف الرياضي من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.						
ثالثاً: مجال حل المشكلات واتخاذ القرار							
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا
1	يتخذ المشرف الرياضي قرارات حاسمة في الوقت المناسب.						
2	يعطي المشرف الرياضي الحرية للمعلم في حل المشكلات التي تواجهه ومتابعتها.						
3	يطبق المشرف الرياضي أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.						
4	يستشير المشرف الرياضي المعلمين ذوي الخبرة والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.						
5	يقوم المشرف الرياضي بجمع كافة البيانات والمعلومات						

					المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	
					يعمل المشرف الرياضي مع لجان متخصصة مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	6
					يتابع المشرف الرياضي المشكلات التي يعاني منها المعلمين في العملية التعليمية.	7
					يستطيع المشرف الرياضي اتخاذ قرارات في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	8
					يمتلك المشرف الرياضي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع كل ما يستجد ويطرأ.	9
					يتخذ المشرف الرياضي قرارات حاسمة في الوقت المناسب.	10
رابعاً: مجال القابلية للتغير						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا
1	يتمسك المشرف الرياضي بمواقفه حتى وإن كانت خاطئة أمام المعلم.					
2	يقوم المشرف الرياضي بإيجاد طرق جديدة وبديلة					

					لتنفيذ العمل.	
					يكون المشرف الرياضي في مقدمة المعلمين الذين يقومون بتجربة فكرة أو طريقة جديدة في الميدان الرياضي.	3
					يتطلع المشرف الرياضي لمزاولة مهام عمل محدودة.	4
					يشجع المشرف الرياضي المعلم في الحصول على موقع ذي مكانه وامتياز أعلى.	5
					يشجع المشرف الرياضي في تكوين انطباع ايجابي لدى المعلم بأنه شخص يمتلك أفكار جديدة.	6
					يرى المشرف الرياضي بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة التعليمية أن تتعلم كيفية التعامل معها بمرونة وتكيف.	7
					يشجع المشرف الرياضي على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	8

ملحق رقم (ج)

قائمة بأسماء السادة المحكمين وتخصصاتهم ورتبتهم العلمية

رقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	عبد الناصر القدومي	أستاذ	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية
2	جمال شاكر	أ. مشارك	مناهج البحث العلمي	جامعة النجاح الوطنية
3	محمود الأطرش	أ. مشارك	علم النفس الرياضي	جامعة النجاح الوطنية
4	بشار صالح	أ. مساعد	فسيولوجيا الرياضة	جامعة النجاح الوطنية
5	بدر دويكات	أ. مساعد	أصول التربية الرياضية	جامعة النجاح الوطنية
6	بهجت أبو طامع	أستاذ	التدريب الرياضي	جامعة فلسطين التقنية
7	عبد السلام حمارشة	أ. مشارك	إصابات رياضية	جامعة القدس
8	ثابت شتيوي	أ. مشارك	علم النفس الرياضي	جامعة فلسطين التقنية

ملحق رقم (د)

تسهيل مهمة باحث _جامعة النجاح الوطنية

An-Najah National University College of Educational Sciences and Teacher Preparation Department of Physical Education		جامعة النجاح الوطنية كلية العلوم التربوية واعداد المعلمين قسم التربية الرياضية
2021/6/13		
المادة: وزارة التربية والتعليم المحترمين		
تحية طيبة وبعد،		
الموضوع: تسهيل مهمة الطالب		
محمود زياد محمود شبيب		
الطالب محمود زياد محمود شبيب وهو أحد طلاب برنامج الماجستير في التربية الرياضية، ويأتي للقيام بتوزيع استبانة على معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية وعنوان الرسالة: "العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية". يرجى التكرم بالموافقة وتسهيل مهمته . شاكرين لكم حسن تعاونكم.		
مع وفاء الاحترام والتقدير		
مستى برنامج الماجستير 		
نابلس - ص.ب. 707 - هاتف: 2341003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - فاكس: (970) 2345982 Nablus - P.O.Box 707 - Tel. [970]2341003 - 2344114 - 2345113/5/6/7 - Fax (970)2345982		

ملحق رقم (هـ)

تسهيل مهمة باحث _مركز البحث والتطوير التربوي



الرقم: و ت / ١٢ / ٢٠٢٠
التاريخ: 2021/ 9/ 20م

لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

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

"محمود زياد محمود شيب"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

"العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في

المحافظات الشمالية"

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيان على عينة من معلمي التربية الرياضية في المحافظات الشمالية.
- تاهتلى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، يتسقى مع ملسق البحث والتطوير والعودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة الباحثين طوعية.
- نظراً لطروف الجامعة يتم تطبيق أدوات البحث عبر التماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع الباحثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
إمدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

محفوظة وكيل الوزارة المحترم

محفوظة الوكلاء المساعدين المحترمين

المادة متراء عاين متبريات التربية والتعليم المحترمين

أ.د. عمار عبد الحق المشرف الرئيس على الدراسة المحترم -بريد الكتروني- "imad.abdelhaq@naajah.edu"

ملحق رقم (و)

إجراءات وشروط وزارة التربية والتعليم لتعيين المشرف التربوي

1. يتم الإعلان عن شغل الوظائف الإشرافية الشاغرة ويتضمن تأهيل الشخص المتقدم في مجال التخصص والتربية وتوافر الخبرة التي تزيد مدتها عن خمس سنوات في تدريس المبحث المتقدم للإشراف عليه شريطة أن يكون قد درس في الثانوية العامة سنتين على الأقل في حال التقدم بطلب للإشراف المبحثي، وكذلك المعرفة الوظيفية باللغة الإنجليزية والحاسوب إضافة إلى حضوره بعض الدورات مدرباً ومتدرباً.

2. يتقدم كل من تنطبق عليه شروط الإعلان إلى اختبار كتابي معياري المرجع يتضمن أسئلة في التخصص وأخرى في التربية بحيث يكون لهذا الاختبار القدرة على التمييز الواضح بين المتقدمين.

3. تعقد مقابلات شخصية لأعلى الأشخاص بحيث يكون عدد المدعوين للمقابلة ثلاثة أضعاف الوظائف المطلوبة وتتكون هذه اللجنة من:

- مدير عام الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

- مدير دائرة الإشراف التربوي.

- مشرف تربوي متخصص.

- موظف من ديوان الموظفين العام.

ويتم تحديد سلم درجات لمحاول المقابلة بحيث تكون أعلى الدرجات للتخصص ويتم في

المقابلة الشخصية التأكد من توافر شروط الإعلان في الشخص المتقدم.

4. يتم احتساب درجات للمؤهل العلمي والتربوي الذي يحمله المتقدم.

5. تقوم الشؤون الإدارية بجمع درجات الامتحان الكتابي مع درجات المقابلة مع درجات المؤهل العلمي لتحديد أنسب المتقدمين.
6. يتم تعيين الشخص مشرفاً تربوياً لمدة عام واحد يكون خلالها تحت التجربة.
7. يخضع المشرف التربوي الجديد في العام الأول من تعيينه لدورتين الأولى بعنوان الإشراف التخصصي والإشراف العام ومدتها (30) ساعة والثانية بعنوان مهارات متقدمة في الإشراف التربوي ومدتها (18) ساعة.
8. يخضع المشرف في السنة الثانية لدورتين إحداهما بعنوان المدير مشرف مقيم ومدتها (30) ساعة والثانية القياس والتقويم ومدتها (30) ساعة.
9. إذا اجتاز المشرف التربوي فترة التجربة بنجاح يتم تثبيته ويستمر المشرف في عملية التدريب وتلقي التدريب وفق خطة محددة. (وزارة التربية والتعليم العالي)

الملحق (ز)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار لدى
مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	يتخذ المشرف الرياضي قرارات حاسمة في الوقت المناسب.	3.82	.740	مرتفع
2	يعطي المشرف الرياضي الحرية للمعلم في حل المشكلات التي تواجهه ومتابعتها.	3.75	.790	مرتفع
3	يطبق المشرف الرياضي أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	3.82	.770	مرتفع
4	يستشير المشرف الرياضي المعلمين ذوي الخبرة والمختصين قبل اتخاذ القرارات بصورة نهائية.	3.75	.890	مرتفع
5	يقوم المشرف الرياضي بجمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها.	3.71	.780	مرتفع
6	يعمل المشرف الرياضي مع لجان متخصصة مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	3.72	.780	مرتفع
7	يتابع المشرف الرياضي المشكلات التي يعاني منها المعلمين.	3.80	.820	مرتفع
8	يستطيع المشرف الرياضي اتخاذ قرارات في حالة ندرة المعلومات المتاحة.	3.75	.770	مرتفع
9	يمتلك المشرف الرياضي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع كل ما يستجد ويطرأ.	3.78	.800	مرتفع
10	يتخذ المشرف الرياضي قرارات حاسمة في الوقت المناسب.	3.27	1.02	متوسط
	المستوى الكلي لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار	3.72	0.62	مرتفع

(ن=114)

الملحق (ح)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القابلية للتغير لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	يتمسك المشرف الرياضي بمواقفه حتى وإن كانت خاطئة أمام المعلم.	3.77	0.72	مرتفع
2	يقوم المشرف الرياضي بإيجاد طرق جديدة وبديلة لتنفيذ العمل.	3.77	0.79	مرتفع
3	يكون المشرف الرياضي في مقدمة المعلمين الذين يقومون بتجربة فكرة أو طريقة جديدة في الميدان الرياضي.	3.52	0.91	مرتفع
4	يتطلع المشرف الرياضي لمزاولة مهام عمل محدودة.	3.79	0.85	مرتفع
5	يشجع المشرف الرياضي المعلم في الحصول على موقع ذي مكانه وامتيار أعلى.	3.95	0.81	مرتفع
6	يشجع المشرف الرياضي في تكوين انطباع ايجابي لدى المعلم بأنه شخص يمتلك أفكار جديدة.	3.81	0.76	مرتفع
7	يرى المشرف الرياضي بأن التغير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة التعليمية أن تتعلم كيفية التعامل معها بمرونة وتكيف.	3.88	0.74	مرتفع
8	يشجع المشرف الرياضي على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغير.	3.89	0.71	مرتفع
	المستوى الكلي لمجال القابلية للتغير	3.80	0.63	مرتفع

(ن=114)

الملحق (ط)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمجالات الإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
1	تشجيع الإبداع	3.80	0.68	مرتفع	الأول
2	روح المجازفة	3.70	0.65	مرتفع	الرابع
3	حل المشكلات واتخاذ القرار	3.72	0.62	مرتفع	الثالث
4	القابلية للتغير	3.80	0.63	مرتفع	الأول مكرر
	المستوى الكلي للإبداع الإداري	3.75	0.60	مرتفع	

(ن=114)

الملحق (ي)

العلاقة بين مستوى الأداء والإبداع الإداري لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين في المحافظات الشمالية

مجالات الإبداع الإداري					
تشجيع الإبداع	روح المجازفة	حل المشكلات واتخاذ القرار	القابلية للتغير	المستوى الكلي	مجالات الأداء الإداري
**0.72	**0.59	**0.64	**0.70	**0.70	العملية التخطيطية
**0.72	**0.70	**0.73	**0.73	**0.76	عملية التنظيم والتنسيق
**0.86	**0.81	**0.82	**0.77	**0.86	الرقابة والتوجيه
**0.75	**0.80	**0.80	**0.74	**0.82	الاتصال واتخاذ القرار
**0.86	**0.81	**0.84	**0.83	**0.88	المستوى الكلي

(ن=114)

الملحق (ك)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م. الأداء الإداري	Q	N	*M	S
العملية التخطيطية	دبلوم	18	3.97	0.57
	بكالوريوس	75	3.85	0.63
	دراسات عليا	21	3.61	0.81
عملية التنظيم والتنسيق	دبلوم	18	3.83	0.54
	بكالوريوس	75	3.75	0.61
	دراسات عليا	21	3.56	0.76
الرقابة والتوجيه	دبلوم	18	3.87	0.59
	بكالوريوس	75	3.92	0.61
	دراسات عليا	21	3.85	0.71
الاتصال واتخاذ القرار	دبلوم	18	3.60	0.62
	بكالوريوس	75	3.57	0.58
	دراسات عليا	21	3.63	0.65
المستوى الكلي	دبلوم	18	3.82	0.52
	بكالوريوس	75	3.77	0.54
	دراسات عليا	21	3.66	0.65

(ن=114)

الملحق (ل)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م. الأداء الإداري	مصدر التباين	الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
العملية التخطيطية	بين. م	1.44	2	0.72	1.67	0.194
	داخل. م	48.02	111	0.43		
	المجموع	49.46	113			
التنظيم والتنسيق	بين. م	0.76	2	0.38	0.95	0.389
	داخل. م	44.15	111	0.40		
	المجموع	44.90	113			
الرقابة والتوجيه	بين. م	0.08	2	0.04	0.11	0.898
	داخل. م	43.13	111	0.39		
	المجموع	43.22	113			
الاتصال واتخاذ القرار	بين. م	0.06	2	0.03	0.09	0.918
	داخل. م	40.11	111	0.36		
	المجموع	40.18	113			
المستوى الكلي للأداء الإداري	بين. م	0.26	2	0.13	0.42	0.661
	داخل. م	34.68	111	0.31		
	المجموع	34.94	113			

(ن=114)

الملحق (م)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

S	*M	N	Q	م. الإبداع الإداري
0.65	3.82	18	دبلوم	تشجيع الإبداع
0.64	3.82	75	بكالوريوس	
0.83	3.69	21	دراسات عليا	
0.65	3.79	18	دبلوم	روح المجازفة
0.64	3.70	75	بكالوريوس	
0.68	3.64	21	دراسات عليا	
0.59	3.72	18	دبلوم	حل المشكلات واتخاذ القرار
0.61	3.71	75	بكالوريوس	
0.68	3.74	21	دراسات عليا	
0.57	3.90	18	دبلوم	القابلية للتغير
0.62	3.80	75	بكالوريوس	
0.72	3.68	21	دراسات عليا	
0.57	3.81	18	دبلوم	المستوى الكلي
0.59	3.76	75	بكالوريوس	
0.70	3.69	21	دراسات عليا	

(ن=114)

الملحق (ن)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الإبداع الإداري
0.748	0.29	0.14	2	0.27	بين . م	تشجيع الإبداع
		0.46	111	51.44	داخل . م	
			113	51.71	المجموع	
0.784	0.24	0.10	2	0.21	بين . م	روح المجازفة
		0.42	111	47.03	داخل . م	
			113	47.23	المجموع	
0.976	0.02	0.01	2	0.02	بين . م	حل المشكلات واتخاذ القرار
		0.39	111	42.87	داخل . م	
			113	42.89	المجموع	
0.575	0.56	0.22	2	0.44	بين . م	القابلية للتغير
		0.40	111	44.41	داخل . م	
			113	44.85	المجموع	
0.835	0.18	0.07	2	0.13	بين . م	المستوى الكلي للإبداع الإداري
		0.37	111	41.20	داخل . م	
			113	41.33	المجموع	

(ن=114)

الملحق (س)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الأداء الإداري	المنطقة الجغرافية	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
العملية التخطيطية	شمال	57	3.90	0.74
	جنوب	27	3.71	0.66
	وسط	30	3.78	0.49
عملية التنظيم والتنسيق	شمال	57	3.81	0.71
	جنوب	27	3.56	0.56
	وسط	30	3.71	0.51
الرقابة والتوجيه	شمال	57	3.97	0.69
	جنوب	27	3.85	0.58
	وسط	30	3.80	0.49
الاتصال واتخاذ القرار	شمال	57	3.62	0.64
	جنوب	27	3.59	0.57
	وسط	30	3.52	0.54
المستوى الكلي	شمال	57	3.83	0.63
	جنوب	27	3.68	0.50
	وسط	30	3.70	0.44

(ن=114)

الملحق (ع)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الأداء الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الأداء الإداري
0.427	0.86	0.38	2	0.75	بين . م	
		0.44	111	48.70	داخل . م	العملية التخطيطية
			113	49.46	المجموع	
0.232	1.48	0.58	2	1.17	بين . م	
		0.39	111	43.74	داخل . م	عملية التنظيم والتنسيق
			113	44.90	المجموع	
0.396	0.93	0.36	2	0.72	بين . م	
		0.38	111	42.50	داخل . م	الرقابة والتوجيه
			113	43.22	المجموع	
0.771	0.26	0.09	2	0.19	بين . م	
		0.36	111	39.99	داخل . م	الاتصال واتخاذ القرار
			113	40.18	المجموع	
0.419	0.88	0.27	2	0.54	بين . م	المستوى الكلي للأداء
		0.31	111	34.39	داخل . م	الإداري
			113	34.94	المجموع	

(ن=114)

الملحق (ف)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية

مجلات الإبداع الإداري	المنطقة الجغرافية	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
تشجيع الإبداع	شمال	57	3.81	0.75
	جنوب	27	3.76	0.58
	وسط	30	3.80	0.62
روح المجازفة	شمال	57	3.72	0.66
	جنوب	27	3.70	0.64
	وسط	30	3.66	0.65
حل المشكلات واتخاذ القرار	شمال	57	3.75	0.64
	جنوب	27	3.66	0.64
	وسط	30	3.71	0.58
القابلية للتغير	شمال	57	3.81	0.67
	جنوب	27	3.74	0.60
	وسط	30	3.81	0.60
المستوى الكلي	شمال	57	3.77	0.64
	جنوب	27	3.72	0.58
	وسط	30	3.75	0.57

(ن=114)

الملحق (ص)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري ومجالاته لدى مشرفي التربية الرياضية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية

مستوى الدلالة *	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	مجالات الإبداع الإداري
0.953	0.05	0.02	2	0.05	بين . م	
		0.47	111	51.66	داخل . م	تشجيع الإبداع
			113	51.71	المجموع	
0.917	0.09	0.04	2	0.07	بين . م	
		0.47	111	47.16	داخل . م	روح المجازفة
			113	47.23	المجموع	
0.831	0.19	0.07	2	0.14	بين . م	حل المشكلات واتخاذ
		0.39	111	42.74	داخل . م	القرار
			113	42.89	المجموع	
0.874	0.13	0.05	2	0.11	بين . م	
		0.40	111	44.74	داخل . م	القابلية للتغير
			113	44.85	المجموع	
0.917	0.09	0.03	2	0.07	بين . م	المستوى الكلي للإبداع
		0.37	111	41.27	داخل . م	الإداري
			113	41.33	المجموع	

(ن=114)



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL
OF PERFORMANCE AND ADMINISTRATIVE
CREATIVITY OF PHYSICAL EDUCATION
SUPERVISORS FROM TEACHERS' POINT OF
VIEW AT THE NORTHERN GOVERNORATES**

By
Mahmoud Sheeb

Supervisors
Prof. Imad Abdulhaq
Dr. Qais Nairat

**This Thesis Is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master
of Physical Education, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus,
Palestine.**

2022

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF PERFORMANCE AND
ADMINISTRATIVE CREATIVITY OF PHYSICAL EDUCATION SUPERVISORS
FROM TEACHERS' POINT OF VIEW AT THE NORTHERN GOVERNORATES**

By

Mahmoud Sheeb

Supervisor

Prof. Imad Abdulhaq

Dr. Qais Nairat

Abstract

This study aims to acknowledge the changing interrelationship variably indicators level of performance and management innovation regard physical education supervisors from teachers' point of view at the northern governorates. In addition to determine the differences in the level of performance and management innovation of physical education supervisors from teachers' point of view regarding the variables of geographical areas and academics qualifications. To achieve this, the study was conducted on a random sample consisting of (114) teachers from physical education teachers at the northern governorates. The researcher used the descriptive approach for its compatibility with the study goals, and the questionnaire as an instrument to gather data. Data was analyzed by using SPSS, and the level of significance was (0.05).

The results of the study revealed that the levels of performance and management innovation of physical education supervisors from teachers' point of view at the northern governorates were high, as the means for the total score were (3.76, 3.75) respectively. Furthermore, there was statistically significant correlation between the levels of performance and management innovation of physical education supervisors as perceived by teachers at the northern governorates ($r= 0.88$; $\alpha \leq 0.01$). Finally, no significant differences were found at ($\alpha \leq 0.05$) in the levels of performance and management innovation of physical education supervisors from teachers' point of view at the northern governorates according to the variables of geographical areas and academic qualification.

The researcher recommended several recommendations, as the most important one's was putting forward motivational working system for supervisors and teachers'.