

## درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين فيها

ميسون سليمان أبو أسعد<sup>١</sup>

تاريخ القبول  
2024/4/30

تاريخ الاستلام  
2024/2/25

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (33) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية، وبعد التحقق من صدقها وثباتها طُبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها (269) فردًا من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين تُعزى للنوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج توصي الباحثة بضرورة دراسة بدائل جديدة لحل المشكلات التي تواجه المعلمين والإكثار من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات، واستخدام مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.

مصطلحات الدراسة: الإبداع الإداري، الخط الأخضر.

## The Degree of School Principals Practice within the Green Line of Administrative Creativity from the Point of View of its Employees

### Abstract

This study aimed to identify the degree to which school principals within the Green Line practice administrative creativity from the employees' point of view. To achieve the study objectives, a questionnaire composed of (33) items was designed and distributed (4) main fields. After verifying its validity and reliability, it was applied to the study sample, which numbered (269) individuals working in schools within the Green Line. The results showed that the Degree of school principals practice within the Green Line of administrative creativity from the point of view of its employees was high, and the results showed no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) to the degree of practice of school principals within the Green Line. In the northern region, administrative creativity from the point of view of employees is due to gender, job title, academic qualification, and years of experience. In light of the results, the researcher recommends the necessity of studying new alternatives to solve the problems facing teachers, asking a lot of questions about the causes of the problems, and using brainstorming skills in Addressing various educational problems.

**Keywords:** Administrative Creativity, the Green Line

## المقدمة

يُعد تثقيف الشعوب والإنسان ككل، ركيزة أهداف المؤسسات التعليمية وأساس نجاحها، فالعملية التعليمية تُعد إحدى المصادر التي تتمتع بأكبر قدر من التأثير في حياة الإنسان، وتثقيفه وترك الأثر الإبداعي فيه. يلاحظ بما نشهده من تغيرات جوهرية في مجال التعليم، أنه هناك حاجة لمهارات إبداعية تعليمية غير تقليدية ذات توجه وجهد جديد في إدارة العملية التعليمية لتناسب مع عصرنا الحالي، فكل شيء فيه يتغير بوتيرة سريعة دون توقف.

"فالإبداع ما هو إلا قدرة الإنسان على إعادة صياغة ما يعرفه بشكل عام في ضوء المعلومات الجديدة، وتطوير مفهوم جديد أو فكرة أصيلة" (Carter, 2014, 30). أو "تعديل شيء موجود بالفعل إلى مفهوم جديد" (Semiawanm, 2009, 40)، يذكر بيسانت وتيد (Bessant and Tidd, 2018) أن هنالك أربع أنواع من التفكير الإبداعي، وهي: التفكير الارتباطي - يُكون الدماغ ارتباطات بين الأشياء التي لم تكن مترابطة بعد التفكير التدريجي والجزري- هو ابتكار أفكار جديدة، لم يسبق لأحد معرفتها، والقدرة على تحديد المشكلات بشكل مختلف، وإيجاد حلول مبتكرة لحلها. فالتفكير المتباين والمتقارب: يدور التفكير المتقارب حول التركيز، والوصول إلى "أفضل حل للمشكلة في حين أن التفكير المتباين يدور حول تكوين ارتباطات حول المشكلة، وغالبًا ما يكون حلها في أطراف المشكلة. وأما التفكير النمطي: فيدور حول التعرف إلى الأنماط - خاصة فيما يتعلق بالأنماط وقدرتنا على رؤيتها.

الإبداع يعني أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وهو يشكل إضافة جديدة إلى الوجود (جمال، 2017، 10) ومن الأسس التي تناولت موضوع الإبداع، بوصفه **عملياً**: (وحيدة، 2016)، أو تبني فكرة جديدة (مصطفى، 2016)، أو يمثل قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة، من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات (شطريط، 2017)، أو القدرة على رؤية علاقات جديدة لإنتاج أفكار غير اعتيادية، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في التفكير (الشاعر، 2017).

وقدم الباحثون تصنيفات متعددة للإبداع، تباينت بحسب استخداماته (الكعبي، 2018)، وطبيعة تأثيره (طالب، 2018) ومجاله (الفاخري، 2018) ومصادره (Song, et al., 2020) وبحسب القرار المتخذ (مصطفى، 2016). وتلعب بيئة المنظمة دورًا حيويًا في توفير المناخ والإمكانات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين.

والإبداع الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (عطية، 2009). وهو أيضا تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي ونجاح على أداء ونتائج المؤسسة (بن نذير، 2010).

ومن العناصر الرئيسة للإبداع الإداري الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والتنبؤ والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته (إبراهيم، 2011). حيث يُعد الإبداع الإداري في المدرسة عبارة عن مجمع مهارات تتوفر عند مدير المدرسة فيها يسعى إلى تطوير وتنفيذ أفكار وإستراتيجيات جديدة ومبتكرة خلال إدارته بطرق تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم وتطوير بيئة التعلم.

### الدراسات السابقة

بينما أجرى (المطيري، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (642) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور في مجال التركيز والحساسية للمشكلات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة، والمرحلة التعليمية، كما أظهرت النتائج إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، الخبرة، والمرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

دراسة مرشود ومربوع (2020) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

وأجرى كل من ويدودو وجوستاري (Widodo & Gustari, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في الإبداع على السلوك الابتكاري لدى المعلمين في إندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة والإبداع لهم تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري للمعلمين. وقد أوصت الدراسة في تطوير نماذج سلوك مبتكرة في المستقبل

وأجرى شتيايت (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة في الأردن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (768) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة في مجالات الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة (6-10) سنوات لفئة (11 سنة فأكثر).

كذلك أجرت زمار (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من مديري مدارس مدينة طرابلس شمال لبنان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرابلس بحسب

وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث حل مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، ومجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، ومجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في مدينة طرابلس يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض العمل التربوي، وكما أظهرت النتائج أن مديري مدارس مدينة طرابلس يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في ادارتهم المدرسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك من خلال إقامة دورات وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بأساليبه المتعددة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع بفاعلية.

أجرى كل من الزوايدة والخصاونة (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الإبداع الإداري على أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (306) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والأداء للمدراء في المدارس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) والأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي) وان أبعاد الإبداع الإداري تقدر ما مقداره (79.2%) من التباين في أداء المديرين، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تسهم في تطوير أداء العاملين وذلك من خلال إنشاء قسوم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس، وعلى كيفية ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

بينما أجرى فريوان (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (332) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء بني كنانة في مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.27)، وفي مجال المرونة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.30)، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي ولمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة (أصالة الأفكار، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات)، وأوصت الدراسة إلى الحاجة لامتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة، كما أوصت بالانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرقى بالعملية التعليمية التعليمية.

كما أجرى كل من إبراهيم والذهلي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (113) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرطوس جاء بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (57.8%)، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا

لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (5-10) سنوات، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس يتمتعون بالمرونة، والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي ضمن الظروف المتاحة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات وورشات عمل تحث على ممارسة مهارات الإبداع الإداري وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لذلك.

كذلك أجرى الزعبي وآخرون (Al-Zoubi et al,2023) دراسة هدفت إلى تحديد الدرجة التي يمارس بها القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية القيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى أداء التدريس وفقاً لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (362) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل القادة الأكاديميين في كليات الجامعات الأردنية عالية، وكان مستوى أداء التدريس لأعضاء هيئة التدريس مرتفعاً، كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الأردنية، وعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء التدريس لأعضاء هيئة التدريس، وكما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى أداء التدريس لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وأجرت فياض (2023) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (218) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري يحسن من أداء المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد، كما أظهرت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية في إربد. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية، وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين في المدارس الحكومية لمساعدتهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

- اتبعت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- قلة الدراسات التربوية التي تناولت ممارسة الإبداع الإداري في مدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري والتي تعد مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع ولا سيما في المدارس.
- أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.

### مشكلة الدراسة:

هذا الكم من التغييرات جعل العديد من المدارس غير قادرة على إثبات تميزها وإنجاز مهامها وتوجهاتها الإستراتيجية باستخدام الوسائل والأساليب القديمة. ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة من

خلال إحساس الباحثة عن أهمية دور الإبداع الإداري في المدارس الذي يرتبط وجوده بوجود قيادة مدرسية تتوافر فيها صفات الإدارة الإبداعية، التي تتسم بوجود مدراء يتمتعون بالقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بطلاقة، والمرونة في التفكير والعمل، وقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في التكنولوجيا والمتطلبات في بيئة العمل المتغيرة، والتفرد بالتفكير خارج الصندوق، والتميز بالأفكار والحلول المبتكرة التي تتجاوز التوقعات التقليدية بالتالي تعكس هوية ورؤية المدرسة. مع وجود هذا النوع من مدراء المدارس، يمكن لأساليب الإبداع الإداري أن تطور وتحسن من الأداء الوظيفي للمعلم، وتعزز روح التفكير الإبداعي لديهم، ويشجعهم على تبني أساليب تدريس مبتكرة ومبادرات مثيرة للاهتمام للتعليم؛ لتسهم في تحقق التفوق في أهداف المدرسة ومستوى التعليم.

واستشعرت الباحثة من خلال خبرتها التربوية أيضا أهمية الإبداع الإداري وذلك؛ لأنه يمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة والخروج عن المألوف، فقد أوصت دراسة غاني وبن سعيد (2019) بضرورة استخدام إستراتيجيات تنظيمية تشجع على الإبداع الإداري بين العاملين والإداريين. كما أوصت دراسة إسماعيل (2019) بتقديم حوافز أخلاقية ومعنوية لتحفيز رؤساء الأقسام وتشجيعهم على الإبداع، وتبني أفكار جديدة من قبل الإدارات؛ مما يعزز قدرتها على الإبداع والتجديد. وأما دراسة الزوايدة والخصاونة (2022) ودراسة مرشود ومربوع (2020) فقد أكدت على ضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري في المدارس، وتشجع العاملين على تقديم أفكار إبداعية تسهم في تطوير أداء العاملين.

جاءت مشكلة الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات الجنس، ولمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين.
- 2- التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يمكن أن تفتح هذه الدراسة باباً أمام الكثير من الباحثين؛ لدراسات جديدة ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية، لا سيما متغير الإبداع الإداري.

- تعد هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية بموضوع الإبداع، ومن المتوقع أن تضاف إلى رصيد المعرفة في هذا المجال.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء اهتمامات الباحثين والدارسين حول موضوع الإبداع الإداري.

#### ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- 1- تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين.
- 2 - من المأمول أن تعود هذه الدراسة بالنفع على مديري المدارس والمشرفين التربويين من خلال تزويدهم بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري
- 4- من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذي القرارات في مديريات التربية والتعليم ليطمئئنا الاستفادة في وضع الإجراءات والخطط الكفيلة لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال.
- 5- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين.
- الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2023/2022.
- الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على عينة من المدارس في داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال.
- الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال.

#### التعريفات الاصطلاحية الإجرائية:

**الإبداع:** عرفه خير الله (2009) أنه "هو مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية، ومفيدة للفرد أو الشركة، أو المجتمع، أو العامل" ويعرفه جروان (2002) أنه: "مقدرة الإنسان على إعادة صيغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة". ويعرف إجرائيًا بأنه عن لحظات تجلي دون انتظار تأتي بالأفكار ذهنية غير مترابطة لتكون فكرة جديدة، وتمكن مديري المدارس من استغلال خبراتهم وتجاربهم ومعلوماتهم السابقة وربطها في سياق جديد.

**الإبداع الإداري:** مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة، يحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بانطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة، والحساسية بالمشكلات (زمار، 2021، 371). ويعرف إجرائيًا بأنه قدرة مديري المدارس على طرح أفكار جديدة ومتنوعة لم يسبق أن تطرق إليها أحد، وتقبلهم وتشجيعهم للأفكار المختلفة، ويمكنهم الاستجابة للمواقف الجديدة



وتبديل الأفكار بشكل مستمر، يمتازون بحس عالي (من البصيرة) على رؤية المشكلات وتشخيصها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.  
الخط الخضر: مصطلح يطلق على الأراضي الفلسطينية التي احتلتها إسرائيل عام 1948، وتشمل الوية التعليمية الشمال والجنوب وحيفا والمركز والقدس (شما، 2019، 30).

### الطريقة والاجراءات منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لما فيه من تنوع مصادر المعلومات، وتعدد وتعمق أساليب تحليلها، الأمر الذي يسهم في إعطاء ثقة أكبر بنتائج الدراسة (Creswell, 2009)، ويتناسب هذا المنهج مع عينة الدراسة الحالية، والتالي إمكانية تعميم النتائج.  
عينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للعام الدراسي 2022-2023 وعددهم 269 فرداً.

### أداة الدراسة

تم إعداد استبانة تكونت (33) فقرة موزعة في (5) مجالات رئيسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع مثل دراستي (فياض، 2023؛ زمار، 2021).

**صدق الأداة:** تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمحور الذي تدرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين، سيتم تعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله.

وتم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

ستعطى الدرجة (5) للاستجابة التي تمثل "أوافق بشدة" والدرجة (4) للاستجابة التي تمثل "أوافق" والدرجة (3) للاستجابة التي تمثل "محايد" والدرجة (2) للاستجابة التي تمثل "لا أوافق" والدرجة (1) للاستجابة التي تمثل "لا أوافق بشدة".

### ثبات الاداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول 1: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الطلاقة	0.85	0.81
المرونة	0.86	0.77
الأصالة	0.83	0.80
الحساسية للمشكلات	0.84	0.82
الإبداع الإداري ككل	0.88	0.85

### المعالجة الإحصائية:

جمعت الاستبانة وفرغت البيانات، وذلك بإعطاء الإجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وإدخالها الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على فقراتها. وسوف تعتمد الدراسة معيار الحكم الآتي.

جدول 2: السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
2,33-1	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
3,67-2,34	متوسطة	المتوسط
5-3,68	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ونصه ما درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

**جدول 3:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	الأصالة	3.94	.726	مرتفعة
2	2	المرونة	3.90	.672	مرتفعة
3	4	الحساسية للمشكلات	3.83	.718	مرتفعة
4	1	الطلاقة	3.82	.741	مرتفعة
		الإبداع الإداري ككل	3.87	.670	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.82-3.94)، حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين ككل (3.87). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى حرص مديري المدارس على تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على الإبداع الإداري، وزيادة دافعية المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتخلص من الأنماط المألوفة، كذلك إقناعهم بأهمية الممارسات الإبداعية التي تحقق رؤية المدرسة وتعمق رسالتها، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى حرصهم الدائم على أحداث التغييرات الإيجابية في العمل. واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (زمار، 2021).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### أولاً: الطلاقة

**جدول 4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يسعى إلى تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	4.14	.865	مرتفعة
2	2	يشجع المعلمين على المناقشة الحوار لحل المشكلات التعليمية.	3.99	.871	مرتفعة
3	5	يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الإدارية.	3.89	.859	مرتفعة
4	4	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.87	.921	مرتفعة
5	3	يقنع المعلمين بوجهة نظره حول الموضوعات التعليمية المختلفة.	3.81	.895	مرتفعة
6	7	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	3.56	1.035	متوسطة
7	6	يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	3.48	.917	متوسطة
		الطلاقة.	3.82	.741	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهائية حول المشكلات المطروحة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الطلاقة ككل (3.82). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة مديري المدارس على صياغة رؤية المدرسة بطريقة واضحة المعالم وذات قابلية للتحقق ومشاركة الجميع في صياغتها، وتبني الأفكار الجديدة والاقتراحات الإيجابية أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة لقدرتهم على وضع الحلول السريعة لمواجهة المشكلات التي تحدث في المدرسة، وتحليل مهام العمل وفهمها ووضع الخطط لمواجهة المشكلات المدرسية واستعمال الأساليب الحديثة لإنتاج المعرفة في المدرسة. وانفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (زمار، 2021).

### ثانياً: المرونة

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يملك القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المهمة.	4.22	.832	مرتفعة
2	12	يسهم بفعالية في تطوير العمل في المدرسة.	4.11	.806	مرتفعة
3	8	يستخدم خبراته السابقة لمواجهة مواقف مشابهة.	4.06	.869	مرتفعة
4	13	ينظم أفكاره حسب خطط استراتيجية معينة.	3.99	.738	مرتفعة
5	11	يوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم.	3.97	.818	مرتفعة
6	14	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	3.92	.781	مرتفعة
7	10	يوزع المهام على المعلمين وفق قدراتهم.	3.86	.854	مرتفعة
8	16	يهيئ نفسه لأي نقد يوجه إليه بأساليب متنوعة.	3.50	1.028	متوسطة
9	15	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.45	.945	متوسطة
		المرونة.	3.90	.672	مرتفعة

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.45-4.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يملك القدرة على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات الهامة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المرونة ككل (3.90). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة مديري المدارس على إجراء التغييرات السريعة في منظومة العمل المدرسي، ووضع الخطط الواقعية والعملية ووضع الأهداف المناسبة وتحديد المسارات اللازمة؛ لتحقيق هذه الأهداف، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة مديري المدارس على التحرر من التمسك بالأنماط الإدارية التقليدية إلى أساليب جديدة مبتكرة في العمل، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرتهم على تقبل أفكار المعلمين وآرائهم والقدرة على إدارة الصراع التنظيمي، والنظرة الشمولية متعددة الجوانب للعملية التعليمية، وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قابلية التغيير والتعديل في أفكار مديري المدارس

وتطويرهم أنفسهم علمياً وثقافياً، بما يتناسب مع التطورات الجديدة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل المدرسي.

### ثالثاً: الأصالة

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	23	يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.26	.810	مرتفعة
2	17	يستخدم تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير عمله الإداري.	4.14	.934	مرتفعة
3	18	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	4.05	.905	مرتفعة
4	19	يتطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري	3.96	.834	مرتفعة
5	20	يتقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	3.92	.937	مرتفعة
6	21	يعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية (قدرة الشخص على مراقبة نفسه وسلوكه وأقواله) لدى المعلمين.	3.80	.927	مرتفعة
7	24	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	3.76	.984	مرتفعة
8	22	يبتعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.	3.65	.886	متوسطة
		الأصالة.	3.94	.726	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.65-4.26)، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "يبتعد عن الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأصالة ككل (3.94). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى حرص مديري ومديرات المدارس على تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على الإبداع الإداري، وزيادة دافعية المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتخلص من الأنماط المألوفة، كذلك إلى قناعتهم بأهمية الممارسات الإبداعية لتحقيق رؤية المدرسة وتعميق رسالتها، وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرصهم الدائم على أحداث التغيرات الإيجابية في العمل. واتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (زمار، 2021).

#### رابعاً: الحساسية للمشكلات

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	يرتّب المشكلات حسب أهميتها.	3.96	.806	مرتفعة
1	26	يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية.	3.96	.772	مرتفعة
3	28	يستطيع الربط بين مسببات المشكلات التعليمية من أجل حلها.	3.91	.808	مرتفعة
4	27	يحدد نقاط الخلل والضعف لنتائج الأعمال التعليمية.	3.86	.844	مرتفعة
5	32	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي تعترض العمل.	3.85	.947	مرتفعة
6	30	يتخذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة المشكلات يستشعر بها.	3.83	.812	مرتفعة
7	31	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات التي تواجه المعلم.	3.73	.845	مرتفعة
8	29	يكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	3.72	.921	مرتفعة
9	33	يستخدم مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.	3.69	.846	مرتفعة
		الحساسية للمشكلات.	3.83	.718	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-3.96)، حيث جاءت الفقرتان رقم (25، و26) والتي تتنصان على "يرتّب المشكلات حسب أهميتها"، و"يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "يستخدم مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحساسية للمشكلات ككل (3.83). وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى قدرة مديري المدارس على رؤية المشكلات قبل حدوثها، ومحاولة التقليل من أثارها، والنظرة إلى المشكلة نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع أبعادها، وقد تعزى إلى قدرة مديري المدارس على توليد الأفكار الجديدة وجمع المعلومات وتحليلها وتخزينها، وتحليل الأفكار بطريقة عقلانية واختيار الأفضل في ضوء معايير علمية دقيقة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجدول أدناه يبين ذلك.

**جدول 8:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين حسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
31	.681	3.96	ذكر	النوع الاجتماعي
82	.667	3.84	انثى	
29	.679	3.88	مدير مدرسة	المسمى الوظيفي
64	.695	3.84	نائب مدير مدرسة	
20	.593	3.97	معلم	
28	.753	3.81	مرحلة البكالوريوس	المؤهل العلمي
78	.660	3.87	مرحلة الماجستير	
7	.365	4.13	مرحلة الدكتوراه	
10	.524	4.04	أقل من عشر 10 سنوات	سنوات الخبرة
38	.600	4.03	من 10 إلى أقل من 20	
65	.710	3.76	20 سنة وفوق	

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (9).

**جدول 9:** تحليل التباين الرباعي لأثر النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر في منطقة الشمال للإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.455	.561	.250	1	.250	النوع الاجتماعي
.842	.173	.077	2	.154	المسمى الوظيفي
.361	1.030	.458	2	.916	المؤهل العلمي
.065	2.812	1.251	2	2.502	سنوات الخبرة
		.445	105	46.705	الخطأ
			112	50.247	الكلية

يتبين من الجدول (-) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف 0.561 وبدلالة إحصائية بلغت 0.455.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 0.173 وبدلالة إحصائية بلغت 0.842.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.030 وبدلالة إحصائية بلغت 0.361.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة  $F$  2.812 وبدلالة إحصائية بلغت 0.065. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس على اختلاف نوعهم الاجتماعي ومؤهلهم العلمي وسنوات خبرتهم إلى التقارب بين مديري ومديرات المدارس في مستوى الذكاء والسن، كذلك إلى تقارب الخبرات المكتسبة التي اكتسبوها من خلال ممارستهم للإدارة المدرسية، وقد تعزى كذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تدريب جميع مديري المدارس بغية اكسابهم المعارف وأساليب وإستراتيجيات قيمة تنعكس إيجاباً على أدائهم وإنجازاتهم، كذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينظرون إلى أنفسهم بأنهم القادة التربويين القادرين على التغيير وإدارة الإبداع والقادرون كذلك على مواكبة التطورات والتغييرات في الميدان التربوي. واتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة (زمار، 2021).

### التوصيات

#### بناء على نتائج الدراسة ينبغي على مديري المدارس:

- البحث عن أساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجه المعلم.
- البحث بطريقة إبداعية عن الأسباب التي تعيق الإبداع الإداري.
- استخدام مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.
- تقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.
- تشجيع أساليب الرقابة الذاتية للعاملين في المدرسة.
- تشجيع عملية إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، لييب. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة عدن، 12(13)، 219-262.
- إبراهيم، هيفاء والذهلي، ربيع. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(10)، 148-159.
- إسماعيل، غادة. (2019). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية، 1(12)، 86-112.
- بن نذير، نصر الدين. (2010). الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 5(4)، 225-238.
- جروان، فتحي. (2002). الإبداع، مفهومه، مهارته، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. مكة المكرمة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.
- زمار، سوزان. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها: عينة من مدارس مدينة طرابلس-شمال لبنان. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 3(12)، 368-385.
- الزوايدة، محمد والخصاونة، معن. (2022). أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 34(20)، 132-140.
- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شنيات، منذر. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط، 38(3)، 360-385.
- شطريط، أية. (2017). واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.
- شما، فتحي محسن (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- طالب، طالب غلوم: (2018). الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- عطية، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

- غانى، زهرة وبن سعيد، غوثية. (2019). أثر الابداع الإداري في الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الاساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات، جامعة أدرار أنموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- الفاخري، سالم. (2018). سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- فريوان، منيرة. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط، 38(10)، 179-206.
- فياض، راية. (2023). دور الابداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 43 (1)، 155-167.
- الكعبي، حميد. (2018). دور آليات الحاكمية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات (دراسة تحليلية في عينة من رؤساء الأقسام والمقررين في كليتي الرافدين الجامعة والمأمون الجامعة)، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد .
- مرشود، جمال، ومربوع، سحر. (2020). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 29(3)، 468-499 .
- مصطفى، بلكو: (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر .
- مصطفى، بلكو: (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر .
- المطيري، عبد الله. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- وحيدة، سعدي. (2016). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة المنهل-جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 15(1)، 1138-1117.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Agustina, S. Djasmi, and I. Suntoro. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Principal Iklim Teacher's performance Terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah. Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan. Volume 4, Nomor 1, Pages 1-16.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2018). Innovation and entrepreneurship. Chichester: John Wiley & Sons
- Carter, R. (2014). The human brain book. London: DK.
- Creswell, J. (2009). Design Research Qualitative Quantitative and Mixed Approaches. Sage
- Semiawan, Conny R, (2009). Kreativitas dan Keberbakatan. Jakarta: PT. Indeks.
- Song, W., Wang, G. Z., & Ma, X. (2020). Environmental innovation practices and green product innovation performance: A perspective from organizational climate. Sustainable Development, 28(1), 224-234.
- Zohair, H. Al-Zoubi, & Z., Bany Issa, H., and Musallam, F. (2023). The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and Its Relationship to the Level of Teaching Performance. Educ. Sci., 13(2), 163
- Wachira, F.& Gitumu, M. & Mbugua, K. (2017). Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub- County. International Journal of Humanities and Social Science Invention. 6(8), 72-86
- Widodo, W. (2021). Enhancing teachers' professional competence through grit, personality, and creativity. Management Science Letters, 11(1), 129-138.
- Widodo, W. & Gustari, I. (2020). Teacher's Innovative Behavior in Indonesian School: The Role of Knowledge Management, Creativity and OCB. Universal Journal of Educational Research, 8 (30), 4784-4791.