



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية  
الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس

إعداد

دلال رفيق شفيق أبو رميلة

إشراف

د. حسن محمد تيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات  
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2022م

دور مديري المدارس الحكوميه الابتدائية ومديراتها في تنمية  
الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس

إعداد

دلال رفيق شفيق أبو رميلة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/07/14م، وأجيزت:



التوقيع



التوقيع

د. حسن تيم

المشرف الرئيسي

أ. د. محمود أبو سمرة

الممتحن الخارجي

د. محمود الشمالي

الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى صاحبة القلب الكبير التي منحت حياتي الثقة والأمل، إلى مربية الأجيال... والدتي الغالية

إلى من أحمل اسمه فخراً، إلى من مهد لي طريقي منتظراً، إلى من أحسن تربيتي وزادني تهذيباً، من

كان له الدور الكبير في مساندتي لتحقيق طموحاتي... والدي الغالي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي، الذي شد أزرعي، إلى رفيق دربي... زوجي الحبيب

إلى مهجة قلبي وبسمة العمر... أولادي

إلى من تشاركنا حنان الأسرة، إلى من عشنا أسعد اللحظات، إلى نبض البيت وفرحه ... أخواني

أخواتي

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها صديقاتي الغاليات

إلى كل من قدم لي الدعم والمساندة

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين، مُعلم البشرية وقائدها سيدنا محمد وعلى

آله وصحبه ومن سار على هديه واستن بسنته إلى يوم الدين، وبعد،

فيُسدني أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل العرفان لمشرفي الفاضل الدكتور حسن محمد تيم، على ما

قدمه من توجيه ومتابعة لي خلال فترة إنجاز المشروع، فله مني أطيب الشكر والعرفان.

ويسعدني أن أتقدم بعظيم الامتنان لصرح العلم الشامخ جامعتي العريقة "جامعة النجاح الوطنية"، التي

شقت طريقاً صعباً حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية بين صروح العلم رئاسة وعمادة وأساتذة

وإداريين.

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس

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

اسم الطالبة: دلال رفيع شفيق الورعيلة

التوقيع: دلال الورعيلة

التاريخ: ١٤ / ٧ / ٢٠٢٢

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ط	فهرس الجداول	.....
ك	فهرس الملاحق	.....
ل	الملخص	.....
1	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>	.....
1	مقدّمة الدراسة	.....
4	الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
4	مفهوم الإبداع الإداري	.....
5	خصائص الإبداع	.....
6	عناصر الإبداع	.....
6	عوامل دعم الإبداع	.....
6	معوقات إدارة الإبداع	.....
9	أهمية الإبداع الإداري	.....
9	نظريات إدارة الإبداع	.....
11	مهارات الإبداع الإداري	.....
12	حاجة المدارس للإبداع الإداري	.....
13	آثار الإبداع الإداري على العاملين والعملية التعليمية في المدرسة	.....
14	عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس	.....
15	أنواع الإبداع الإداري في المدرسة	.....
15	الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع	.....
16	ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي	.....

16	مدير المدرسة المبدع وعلاقاته المختلفة
18	الدراسات السابقة
18	أولاً: الدراسات العربية
24	ثانياً: الدراسات الأجنبية
27	التعقيب على الدراسات السابقة
29	مصطلحات الدراسة
30	مشكلة الدراسة وأسئلتها
31	فرضيات الدراسة
32	أهداف الدراسة
32	أهمية الدراسة
33	حدود الدراسة
<b>34</b>	<b>الفصل الثاني المنهج والإجراءات</b>
34	منهج الدراسة
34	مجتمع الدراسة وعينتها
35	أداة الدراسة
37	تصحيح الاستجابة على فقرات الاستبانة
37	صدق الأداة
38	ثبات الأداة
38	إجراءات الدراسة
39	متغيرات الدراسة
40	المعالجات الإحصائية
<b>41</b>	<b>الفصل الثالث عرض نتائج الدراسة</b>
41	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
45	النتائج المتعلقة بالفرضية الصفيرية الأولى
45	النتائج المتعلقة بالفرضية الصفيرية الثانية
46	النتائج المتعلقة بالفرضية الصفيرية الثالثة

48.....	النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة.....
<b>50.....</b>	<b>الفصل الرابع مناقشة النتائج والتوصيات.....</b>
50.....	النتائج.....
50.....	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
52.....	مناقشة نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس.....
53.....	مناقشة نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير العمر.....
53.....	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.....
54.....	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.....
54.....	التوصيات.....
55.....	البحوث المقترحة.....
<b>57.....</b>	<b>المراجع العلمية.....</b>
<b>64.....</b>	<b>الملاحق.....</b>
<b>b.....</b>	<b>Abstract.....</b>

## فهرس الجداول

- جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.....35
- جدول (2) مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي .....36
- جدول (3) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها.....36
- جدول (4) معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha.....38
- جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات (دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....70
- جدول (6) نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس.....42
- جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (المرونة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....71
- جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (تلمس الإشكالات ومعالجتها) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....72
- جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....73
- جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (تحسين البيئة المدرسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....74
- جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (العلاقة مع المجتمع المحلي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .....75
- جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السادس (الأنشطة اللاصفية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .....76
- جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السابع (الإشراف المدرسي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.....77
- جدول (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس حسب متغير الجنس.....78

- جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير العمر للدرجة الكلية.....46
- جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير العمر .....79
- جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية.....47
- جدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .....80
- جدول (19) نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في المجال الثاني (تلمس الإشكالات ومعالجتها) تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....48
- جدول (20) نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في المجال السابع (الإشراف المدرسي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....48
- جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية.....49
- جدول (22) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .....81

## فهرس الملاحق

64.....	ملحق (أ) اسماء المحكمين.....
65.....	ملحق (ب) الاستبانة.....
70.....	ملحق (ج) الجداول.....

دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين  
في مدينة القدس

إعداد

دلال رفيق شفيق أبو رميلة

إشراف

د. حسن محمد تيم

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي "دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس"، والتعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم في هذه الدراسة دراسة دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تمّ تطوير استبانة تكونت من (42) فقرة توزعت على سبعة مجالات هي: (المرونة، وتلمّس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والانشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي)، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين من (الذكور والإناث) في مدينة القدس والبالغ عددهم (1440) معلما ومعلمة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية التطبيقية، وبذلك بلغ حجم العينة (318) فردا بين معلم ومعلمة يشكلون نسبة (22%) من مجتمع الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. وجود درجة استجابة كبيرة في الدرجة الكلية لدور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس.

2. لا يوجد فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة جملة من التوصيات أهمها ضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات، وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بأساليبه المتعددة، استثمار المديرين ذوي الخبرة الأكثر في التعاون لإدارة المدارس الجديدة، وتشجيعهم على تطبيق، وتصميم الاستراتيجيات للعمل الإبداعي، تهيئة الظروف المادية، والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مجالات العمل الإداري المتعددة.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الإبداع الإداري؛ المعلمين؛ مدينة القدس.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسات عامة ووزارة التربية والتعليم خاصة ومن أهم العناصر المؤثرة على عملها في مختلف مراحلها، لذلك كان لزاماً على وزارة التربية والتعليم أن تمتلك موظفين إداريين مؤهلين ومعدّين إعداداً جيداً من حيث امتلاك المهارات والمعلومات والمعارف والأساليب المتنوعة المطلوبة لممارسة أعمالهم وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، وأن يتمتعون بصفات شخصية تؤهلهم وتساعدهم على اكتساب هذه المهارات والمعارف والمعلومات واستثمارها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة التعليمية.

في ظل التطورات المحلية والإقليمية والعالمية تعددت وتنوّعت الرّوى الإدارية وانطلق الفكر الإداري متحرراً من الأنماط الإدارية التقليدية منطلقاً نحو آفاق واسعة للإبداع والابتكار والتميّز. حيث أصبح الاهتمام بالإنسان وتهيئته إحدى أكبر الوسائل التي تقود للتفوق والنجاح، فلا بدّ من تهيئته وتعظيم قدراته كونه العنصر الأساسي في أي عملية تنموية أو اقتصادية، وتتمحور حوله عمليتي التنمية والانتاج والخدمات والتطور المستمرين. ولا شكّ أنّ الإنسان يمر بمراحل متعددة من التنمية والتطوير، بدءاً بالتمهيدي ثم التعليم المدرسي الابتدائي صعوداً إلى الثانوي فالجامعة وغيرها، حيث لا بدّ أن يكون التعليم الابتدائي والأساسي على أساس من القوة بحيث يمكن للطالب أو الإنسان أن يبني عملية تعليمه بشكل تراكمي ومتوازن، بإشراف من هيئة تدريسية متخصصة وإدارة مبدعة خلاقية وقادرة على توفير المصادر، بنظام تعليمي قادر على تجاوز المشكلات ونقاط الضعف بإشراف إدارات مبدعة، وقادرة على خلق الظروف وتطويرها (القحطاني، 2020).

يعدّ الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميّزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك

الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (بحر والعجلة، 2011).

في المجال المؤسسي يعتبر الإبداع عنصر أساسي في كفاءة المؤسسة. ويوضح القحطاني (2020) أن الإبداع يعد عنصراً مهماً في جميع مستويات المنظمة سواء أكان التخطيطي أو الإداري أو التنفيذي، لأنه من خلال ممارسة المنهج الإبداعي في هذه المستويات ستحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها بكل فاعلية ويسر. وأضافت الفهد (2020) أن الإبداع أصبح أداة مهمة لنمو المؤسسة واستمرارها، فهو يقدم حلولاً أصيلة للمشكلات الحالية والموقفية ويتنبأ بالمستقبلية منها، مما يساعد على تطوير وتحسين الأداء.

وذكر القحطاني (2020) أن الإدارة المدرسية لكي تكون ناجحة في ضوء تحديات العولمة التربوية لابد أن تتصف بخصائص منها تشجيع وتحفيز الأفراد المبدعين وتطبيق الأفكار والممارسات المبدعة داخل المدرسة. كما أن الإبداع يرتبط بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس، ويساعدهم على الأداء والانجاز.

الإدارة التعليمية هي المحرك الرئيسي لجميع المؤسسات التعليمية. تسعى جميع النظم التربوية إلى النجاح في الإدارة التربوية، حيث تتميز المجتمعات بنجاح معاهدها اللاهوتية والحكمة والإبداع في عملها. لا يوجد مجتمع راقى بدون أكاديمية ناجحة، ولا أكاديمية ناجحة بدون عملية تعليمية حكيمة، ومن ثم أصبحت المجتمعات في الوقت الحاضر، خاصة مع التطور العلمي والتكنولوجي وانفجار المعرفة، أكثر قدرة على المنافسة مع نفسها ومع الآخرين. من أجل تطوير أنفسهم بشكل عام وتطوير المؤسسات التعليمية وتطويرها بشكل خاص، يخدمون من بلدان أخرى ووكالات المؤسسات الأخرى في هذا المجال.

لذا فإن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ

والمتابعة، وذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه ليشاركوه المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف وتحقيقها (ابراهيم، 2018، ص15-17).

كما ذكر فابريزيو وإليسا وأنا (Fabrizio, Elisa & Anna,2021) أن المساحات التعاونية هي أكثر من مجرد مواقع مادية للعمل والإنتاج يقدمون هويات قوية تتمحور حول التعاون والتبادل والشعور بالمجتمع والإبداع المشترك، والتي من المتوقع أن تخلق جوًا ماديًا واجتماعيًا يسهل التفاعل الاجتماعي الإيجابي ومشاركة المعرفة وتبادل المعلومات.

ولذا يشكل الإبداع سمة مميزة للإدارات الفاعلة والتي تتميز مؤسساتها بمستويات تعليمية عالية، وكذلك طلابها، إذ لا بدّ لتلك الإدارات من الاستفادة من المنتج التكنولوجي والثقافي في مختلف مجالات الحياة، فتنجح سمة الإبداع لدى الإدارة بمدى استخدام التكنولوجيا وابتداع الطرق الحديثة لإدارة المؤسسة ووضع الخطط وآلية تنفيذها، بحيث يكون هذا العنصر البشري متميزاً عن نظرائه وقادراً على الربط بين الموارد المتاحة للخروج بأفضل النتائج.

جاءت هذه الدراسة "دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس" للتركيز على العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، والعوامل المؤثرة في زيادة مستواه لدى المديرين وأصحاب القرار في المؤسسات التربوية، كذلك لتلقي النظر على الأسس الفعالة في اختيارهم، والتعرف إلى دورهم في تنمية الإبداع فيها. وأهمية موضوع إدارة الإبداع بشكل عام لما له من دور في تنمية وتطوير أية منظمة وتنمية قدراتها ومواردها المالية والبشرية. ويمكن أن يفيد من هذه الدراسة كلا من مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات والمشرفين التربويين ووزارة التربية والتعليم وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وكل من له علاقة وثيقة بالعملية التعليمية والتربوية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الدور الهام الذي يضطلع به مدير المدرسة في العملية التربوية يحتم عليه أن يساير كل تطور، ويطلع على كل جديد ويسعى لتهيئة الظروف التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية، لأنه المسئول الأول والرئيس في المدرسة، ويعتبر العقل المدبّر والمنظّم لجميع الجهود وعليه توفير جميع التسهيلات اللازمة لتحسين العملية التعليمية.

فالإدارة الرشيدة للمدرسة تقوم على أسس علمية تقودها إلى النجاح والإبداع ويجب أن يكون لمدير المدرسة فلسفة خاصة نتيجة ممارسته وخبرته أثناء خبرته وأن يؤمن للمبادئ الإنسانية، وتتوافر لديه جميع المهارات (الإدارية-الفنية) ويمتلك القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين في المدرسة وخارجها، والتعاون في المناقشات والاجتماعات دون استعلاء، وتوزيع الأعمال على الآخرين دون محاباة لأحد وتحفيزهم للعمل (القرشي، 2013).

لذلك لا بد من القيادة الجماعية المبدعة في المدرسة التي يشترك بها جميع العاملين كفريق واحد، يخطط وينفذ النشاطات المناسبة، وهذا يتطلب مدير قيادي مبدع بارز في مدرسته يقود معلميه للتجديد والإبداع، وتنميتهم مهنيًا، وأداء شئون مدرسته في جميع نشاطاتها المنهجية واللامنهجية دون سأم أو ملل. (العيثاوي، 2011).

## مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع الإداري، فقد عبّر عنه (البدراني، 2011) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقية والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابيًا على تطوير المؤسسة أو المنظمة (مريحيل، 2013: 44).

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري: قدرة المديرين العاملين في المدارس على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه وبالقدرة على التركيز لفترات طويلة وابتكار طرق وأساليب جديدة.

### خصائص الإبداع

هناك مجموعة من الخصائص التي يتسم بها الإبداع الإداري، كما ذكرها هيجان (1999: 45):

1. أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات، والطلاقة، والأصالة.
2. المرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الأهداف.
3. الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
4. أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة، أو فكرة، أو رؤية معينة.
5. أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
6. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته، وسلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.

## عناصر الإبداع

في دراسة عطوان وآخرون (2021) اشترت إلى أن عناصر الإبداع تشمل العديد من الأجزاء والمكونات، وقد أشار العديد من المختصين إلى هذه العناصر، كما تطرق بعضهم إلى مكوناتها الأساسية التي تتمثل في بناء الثقافة المؤسسية والتفكير الاستراتيجي للقائد الإداري المبدع حيث ذكرت الدراسة أن من عناصر الإبداع ما يلي:

- التفكير الاستراتيجي: يتصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغير ووسائل التعامل معها.
- الثقافة التنظيمية: إنها إيجاد قيم مشتركة بين العمال من خلال التركيز على متطلباتهم والنظر إليهم كأعضاء في عائلة واحدة. يجب على رب الأسرة أن يعتني بهم، وأن يدرّبهم، وأن يعمل على وضع معايير أداء تميزهم، ويمنحهم درجة من الاحترام للعمال، ويسمح لهم بالمشاركة.

## عوامل دعم الإبداع

في دراسة الشميمري والمبيريك (2014) ترتبط تنمية الإبداع بعوامل البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للإنسان، وهي:

1. البيئة الداخلية، حيث تختلف من فرد لآخر وترتبط بطبعه وقدراته الشخصية، كما تتأثر بتنشئته.
2. البيئة الخارجية وتمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان من الأسرة، المدرسة، الجامعة، مكان العمل كذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

## معوقات إدارة الإبداع

يعتبر موضوع معوقات إدارة الإبداع واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية

الإبداعية، حيث ذكرت صوالحة (2014) في دراستها أن اجمالي المعوقات العامة في المؤسسات التربوية كما يلي:

- عدم وجود استراتيجيّة وطنيّة أو عربيّة واضحة تكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم في حقل العاملين بالتربية والتعليم من معلميّن وقيادات تربويّة.
- لا يزال جوهر الرّسالة التي تؤدّيها المؤسسات التعليميّة أحادي الجانب وهو التّعليم أمّا من ناحية الجانب التّربوي فهي قيم التّسامح والتّقبّل والمشاركة واحترام الغير والعدالة والديمقراطية فيها وغير ذلك من عناصر النّمو الانفعالي فلا تحظى بالاهتمام اللازم بها.
- المدرسة منعزلة عن الجامعة والفجوة بينهما في اتّساع مستمر وكلاهما في عزلة عن المجتمع وسوق العمل، لذلك أصبحت التربية تشكل عبئاً ثقيلاً عليها بدلاً من اسهامها في التربية.
- إن الاساليب المستخدمة في تقويم نتائج التّعلّم والقرارات التي تبنى على نتائجها تعتبر من المعوقات الأساسية لتعليم مهارات التّفكير والإبداع وتنميتها، لأنها تفرض على المدرسة والمعلّم الالتزام بحرفية نصوص الكتب الدراسيّة.
- إن المجتمع لا يعترف بالتّعليم كمهنة محترمة كالطبّ والهندسة مثلاً، ولا يزال ينظر إلى التّعليم كوظيفة بدون معايير وضوابط وشروط، وذلك واضح في أن التّعليم متاح لمن يحملون مؤهلات علمية نظرية دون إعداد أو تأهيل. (صوالحة، 2014: 102-106)

وتتفق الباحثة مع الغامدي (2021) في دراسته بأن هناك أربع مجموعات أساسية لهذه المعوقات وتمثل في: معوقات عقلية، وانفعالية، ودافعية (الخوف والتردد) وتنظيمية. حيث ذكر بأن معوقات الإبداع الإداري كما يلي:

أولاً: المعوقات العقلية: تتمثل في ضعف قدرة المدير على استعمال المستويات العليا من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتحليل، واقتصار تفكيره في حدود ثابتة لا يرغب أو لا يستطيع الخروج

منها، ويظهر ذلك في اعتماد المديرين على الإحساس والبدئية بالصحيح والخاطئ عند حل مشكلة، أو اللجوء إلى استخدام أساليب معروفة وتقليدية، أو النظر إلى المشكلات الكبرى بنظرة كلية مجملية دون محاولة تفصيلها إلى مشكلات أصغر لتسهل عليه حلها، كذلك ميله إلى الجمود الشديد في التفكير والسلبية، وعدم إطلاق العنان للخيال ليدرس الأمور.

**ثانياً: المعوقات الانفعالية:** تتمثل في الخوف من الفشل والتردد وعدم المرونة وعدم ثقته بقدراته، واستخدام أساليب الآخرين في التفكير وحل المشكلات، كذلك الخوف من السخرية، أو اللوم من السلطات العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.

**ثالثاً: المعوقات الدافعية:** الدافعية هي حجر الأساس في كثير من عناصر وعمليات الإبداع فيحتاج المديرين لتحقيق الإبداع أن تكون لديهم الدافعية للإبداع وبدرجة عالية جداً، والتي تجعلهم يبذلون جهودهم الإيجابية لتحقيقه، ومن المعوقات التي تمنع الدافعية عند المديرين هي عدم وجود الرغبة الداخلية في التغيير والتجديد، ومن أسبابها قلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين لهم، ومساندتهم، ووضع الحواجز من النظام التربوي لأي مبادرات إبداعية من المدير وقمعها إما بالإهمال أو الرفض.

**رابعاً: المعوقات التنظيمية:** تعتبر المركزية الشديدة والتي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم من أكبر المعوقات التنظيمية التي تعترض الإبداع لديهم، كذلك عدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف، كلها تصب في المعوقات التنظيمية لديهم. كما أن ما سبق لا يبئري ساحة مديري المدارس فالكثير منهم يخلق من الأنظمة معوقاً له، فيتمسك بالأنظمة، والإجراءات التقليدية المنصوص عليها دون محاولة الخروج عنها، مما ينتج عنه تنني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العاملين معه، كذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر أنظمة حوافز مؤثرة، كلها معوقات تنظيمية في طريق الإبداع الإداري بالمدارس.

## أهمية الإبداع الإداري

تركز إدارة الإبداع على تطوير أفكار جديدة، في المرحلة الأولى للإبداع والابتكار، وتقدم لمراكز القرار طرقاً جديدة لتوسيع القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير المحددة. كما أن الإبداع يشجع المسؤولين من المستويات الدنيا والمتوسطة، على سبيل المثال. يمكن أيضاً اعتبار إدارة الإبداع نوعاً من إدارة المعرفة في المنظمات، أي تلك التي تسعى إلى الحصول على المعلومات واستخدامها من أعضاء المنظمة لمواجهة التحديات الجديدة وحلّها (Berman, 2010).

كما يعتبر الإبداع الإداري من الأمور الهامة والحديثة في موضوعات العلوم الإدارية، لما لها من أهمية كبيرة في استمرارية وتطوير التنظيم، حيث يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات المتتالية ويساعدها على مواجهة التحديات المختلفة، ويعتبر أيضاً من أهم عناصر تنمية الأفراد والمنظمات (Masa'd & Aljawarneh, 2020).

## نظريات إدارة الإبداع

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، أستعرض هذه النظريات كما أوردها البرجاوي (2015) في دراسته على النحو الآتي:

- نظرية الإلهام أو العبقورية: نفترض أن الأعمال الإبداعية تظهر بشكل فطري في لحظات إحياء بغض النظر ما أنجز سابقاً وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوافرة لدى المبدع.
- نظرية التحليل النفسي (السيكولوجية): هذه النظرية تزعمها سيجموند فرويد وتهتم بدراسة الدوافع النفسية، أي العوامل الداخلية وليس الخارجية التي تدفع بالمبدعين إلى إنجاز أعمالهم الإبداعية، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد، التي ظلت مكبوتة تولد عادة الإبداع في مرحلة معينة.

- وربط فرويد الإبداع وغيره من السلوكيات الأخرى مع مجموعة الدوافع التي يحركها اللاشعور. فإذا لم يستطع الفرد أن يعبر بحرية عن رغباته، فإذا تلك الرغبات يجب أن تنطلق بطرق أخرى، أو يتم تعويضها. فالإبداع طبقاً له يمثل شكل صحي من أشكال التعويض وذلك باستخدام الدوافع اللاشعورية التي لم يتم إشباعها في أهداف إنتاجية.
- النظرية العقلية: تذهب هذه النظرية إلى أن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر وأن أي عمل مبدع كائناً ما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إذا مسته عصا العقل البشري، وخضع لتأمل وروية وإدارة وتصميم ورأى جيلفورد وهو من أبرز أصحاب هذا النظرية أن الإبداع هو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات.
- نظرية القياس النفسي: وتعتبر هذه النظرية امتداداً لحركة القياس النفسي التي بدأت مع العالم الفرنسي (الفرد بينيه) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء، وترتكز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع. (البرجاوي، 2015)
- النظرية الاجتماعية: تؤكد هذه النظرية دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع وفي النتائج الإبداعية وتأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالإبداع وكذلك تأثير العوامل التربوية. ولقد أشار جيرارد بقوله: "أن تصوراتنا المبدعة بكاملها ليست نتاجاً لدماغ مغزول بل لدماغ كان مرتبطاً بالتفاعل مع الناس الآخرين وبتاريخ الحضارة بكاملها"، وصرح بالشيء نفسه جان بياجيه بقوله: "أن المجتمع وحدة عالية أما الفرد فإنه لا يصل إلى ابتكاراته وأعماله العقلية إلا بمقدار ما يحتل مكاناً في تفاعل الجماعات وبالتالي في إطار المجتمع ككل (النل، 2013، ص 30).
- نظرية حل المشكلة بطريقة إبداعية: تفترض هذه النظرية أن العملية الإبداعية في عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية. وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع وهذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين.

● النظرية الارتباطية: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية تتمثل في القدرة على تكوين عناصر ارتباطية بطريقة تركيبية جديدة أو مبتكرة، من أجل مقابلة متطلبات معينة، ومن أجل تحقيق فائدة ما متوقعة، وتعرف نظرية الارتباطات عملية الإبداع على أنها تجميع العناصر المترابطة في تشكيلات معينة لمقابلة الحاجات، أو لتحقيق بعض الفائدة. وكما كانت عناصر التشكيلة الجديدة متنافرة وغير متجانسة أزداد مستوى القدرة على التفكير الإبداعي (الزهراني، 2020).

● النظرية الإنسانية: يرى ماسلو أن القدرة على التعبير عن الأفكار دون نقد ذاتي هو شيء ضروري لإبداع التحقيق الذاتي، وهذه القدرة توازي الإبداع البريء السعيد الذي يقوم به الأطفال. وترى الباحثة أن أهم نظرية الإلهام أو العبقرية لأنها تتبع من داخل الشخص أي فطري وتطور مع زيادة التجارب، ومن ثم تدرج تحتها النظريات السابقة كل حسب أولويتها بالنسبة للفرد.

### مهارات الإبداع الإداري

يرى الجوارنة ومساعد (2020) في دراستهم أن مهارات الإبداع الإداري هي كما يلي:

- طلاقة التفكير: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.
- المرونة في التفكير: ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الاقتصار على فئة واحدة منها ويعد الانتقال بين المئات دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.

• الأصالة بالتفكير: يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما وهي تعني: جودة الأفكار، والحدثة وعدم الشبوع فيما ينطلق بموضوع معين.

• الإبداع الخلاق: ويقصد بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.

• الدافعية الداخلية للإبداع: أن توفر الواقعية الداخلية للمدير وحماسه للإبداع.

إن الإبداع سلوك إنساني خلاق يمكن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوجد أفرادا متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن(اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية. لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائبة كي تكون ملكة حاضرة عند كل إنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق (نصير والعزاوي، 2011).

### حاجة المدارس للإبداع الإداري

في ظل التنافسية التي تشهدها المنظمات العالمية، وما يستحدث من مستجدات وما فيها من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية، كان لابد للمنظمات من استخدام أسلوب إداري يساعدها على مواجهة تلك التحديات والتهديدات، ويمكن تحديد أسباب حاجة المنظمة إلى الإبداع حسب دراسة بحر والعجلة (2019). فيما يلي:

• يعد الإبداع عنصرا أساسيا في جمع نشاطات المدرسة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، ومن ثم تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.

- يواجه التعليم أحوالاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية والمدرسية داخل المدارس يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

### آثار الإبداع الإداري على العاملين والعملية التعليمية في المدرسة

يعد القائد التربوي المتمثل بمدير المدرسة هو رأس الهرم الإداري في المدرسة، وهو ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي، فهو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها، وبذلك يتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع المحيط بها وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة والعاملين فيها وتشجيعهم على الإبداع والرقى في العملية التعليمية بكافة جوانبها الفنية والإدارية. ومن أبرز أدوار المدير التي يقوم بها هو الإشراف على المعلمين وتقييم وتشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة والطلبة والعمل على وضع الحلول المناسبة، والعمل على انتشار وتشجيع الإبداع والتطوير في البرامج التعليمية المناسبة من أجل نجاح المدرسة والعملية التعليمية (عياد، 2014).

تري الباحثة بأن المدرسة تتطلب من القيادة التربوية سواء كان مدير مدرسة أو مسؤولاً تربوياً، يتطلب جهداً إضافياً كي يتم رسم خطط ومسارات تربوية ناجحة ومبنية على المشاركة والديمقراطية والمشاورة، لأن نجاح المدير يكون بنجاح طاقمه التدريسي.

## عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع، ويظهر تأثيرها في سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العناصر تتمثل في الآتي كما يذكرها السنابي والجرايدة (2021) بأنها:

- التحسس للمشكلات: وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة حيث اكتشاف المشكلة هي الخطوة الأولى للبحث عن حل لها.
- الطلاقة: وهي قدرة المدير على إنتاج مجموعة من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعنى الواحد خلال فترة زمنية محدودة. فمدير المدرسة يكون مبدعاً من حيث كمية الأفكار التي يقدمها في موضوع معين في فترة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره. وتصنف إلى أربعة أنواع أساسية هي الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، طلاقة التداعي، الطلاقة التعبيرية.
- المرونة: وهي عكس الجمود العقلي وتعني السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغيير المواقف، مهما تنوعت واختلفت.
- الأصالة: وهي عكس التقليدية في تبني الأفكار، وتعني القدرة على إنتاج أفكار حديثة توصف بالتميز، ولا تخضع للأفكار الشائعة والطول المتكررة للمشكلات، ويمكن الحكم على الأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وخروجها عن التقليد وتميزها.
- مواصلة الاتجاه نحو الهدف: ويقصد به تخطي مدير المدرسة لأي معوقات أو عقبات تقف حائل بينه وبين تحقيق أهدافه، وبمعنى آخر هي قدرة المدير على الاستمرار في طرح الأفكار وتكون معقولة ومقبولة للوصول لأهدافه، وعدم التنازل عن تحقيق هدفه بل الإصرار عليه مهما فشل أو اعترضته معوقات.

## أنواع الإبداع الإداري في المدرسة

بما أن الإبداع الإداري عبارة عن مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة، ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، صنف آل كاسي وآخرون (2020) الإبداع الإداري في المدرسة تبعاً لمجال الإبداع على النحو الآتي:

- الإبداع المرتبط بالهدف: وهو سعي المدرسة لاستغلال الإبداع لتحقيق الهدف المرسوم لها.
- الإبداع المرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا النوع من الإبداع جميع الإجراءات والتنظيمات وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم، والتسلسل التنظيمي المنظم.
- الإبداع المرتبط بالمنتج أو الخدمات: ويعني تقديم منتج متطور ومواكب للتغيرات الثقافية والتقنية ومتقبلاً لها وهي تستهدف المعلمين والطلاب، أو تعمل على تقديم خدمات جديدة غير متوفرة في مدارس أخرى.
- الإبداع المرتبط بالعملية: وهذا النوع يركز على زيادة الكفاءة والفاعلية للمدرسة، ويشمل جميع العمليات التشغيلية وإدارة الموارد البشرية واستخدام التقنيات الجديدة.
- الإبداع المرتبط بخدمة المستفيدين: ويتضمن هذا النوع التركيز على تقديم تغييرات جوهرية، أو قد تكون جزئية تؤدي لتغييرات ثانوية.

## الخصائص المميزة لمدير المدرسة المبدع

يتمتع مدير المدرسة بصورة عامة بالعديد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل ناجح، وتختلف بعض هذه الصفات عن صفات المديرين في مواقع أخرى، وذلك نظراً لخصوصية مدير المدرسة، حيث أن علاقاته المهنية والإدارية متداخلة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، أشار Fabrizio M., Elisa M, Anna C. (2021) بأنه يمكن إيجاز أهم الخصائص المميزة للمدير المبدع فيما يلي:

- الرؤية الإبداعية والتي تقوم على القدرة في التصور والتخيل واختيار البدائل للتعامل مع المشاكل وتجريبها.
- أن يتحلى مدير المدرسة بالثقة بالنفس وبالآخرين فالإدارة المبدعة تتوقع الفشل كما تتوقع النجاح ولكن ما يميزها أنها لا تستسلم بسهولة.
- القدرة على مواكبة التغيير والتطوير حسب ما تقتضيه متطلبات العصر.
- المرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد. وأن ما يراه الآخرون مسلمات يراه المدير المدرسي المبدع قابل للنقاش.
- الجرأة في إبداء الرأي، وتقديم مقترحاته فهو يؤمن بمفهوم الحرية في إبداء الرأي.
- على الإدارة المدرسية المبدعة ألا تفرض سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، بمعنى الابتعاد عن النمط التسلطي.

### ضرورة السلوك الإبداعي للمديرين في العمل المدرسي

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها؛ نظراً لإنتاج أفكار متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة.

كما أن السلوك الإبداعي يعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير؛ لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد. (العاجز وشلدان، 2010).

### مدير المدرسة المبدع وعلاقاته المختلفة

هناك فرق بين نجاح القائد وفاعليته، فالنجاح يقاس بمدى الإنجاز للمهام الموكلة للفرد. بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، لهذا فإن القيادة

المدرسية الناجحة تتمثل في قدرة مدير المدرسة على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون- التلاميذ - الدوائر الرسمية -أولياء الأمور، المجتمع المحلي) وأن يكون مدير المدرسة الناجح واعياً مدركاً لدوره ومركزه، فيحاول التجديد والتطوير، وأن يكون لديه القدرة على ترجمة العلاقات وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال بدلا من الأقوال والشعارات، كما وضحها سمارة وآخرون (2020).

- علاقة مدير المدرسة بالمعلمين: على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية، وأن يكون على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفاً، وقائداً تربوياً ليقوي من معنوياتهم، ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.
- علاقة مدير المدرسة بالطلاب: ينبغي أن تكون علاقة مدير المدرسة مع الطلاب ترمي إلى مساعدتهم للارتقاء بهم في مختلف المستويات سلوكياً ومعرفياً، وروحياً، وجسماً، واجتماعياً، وثقافياً، وتربوياً.
- علاقة مدير المدرسة بالإدارة: تشرف على الإدارة المدرسية الإدارة التعليمية وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على مجموعة من المتطلبات في عملية ادارتها تتمثل في تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام، والتعاون، وتقديم الإرشادات، والتوجيهات، والمقترحات.
- علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع الأهلي: تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق علاقة التواصل مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية.

إن الإدارة المدرسية الناجحة تسعى لتذليل الصعاب أمام المعلم، وتتيح له الفرصة لإبراز مواهبه وقدراته، وتفتح له المجال لإظهار ما لديه من مهارات تربوية، إضافة إلى تحفيزه وتشجيعه، وبذلك يزيد عطاؤه. ومن المهم أن يشعر المعلم بأن الإدارة المدرسية معينة له في أداء مهمته ورسالته

السامية، وأنها عبارة عن جزءٍ واحد، كل منهما يكمل الآخر، ويسد ثغرة ما في العملية التعليمية،  
فالشعور بهذه الرابطة الوثيقة يمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المدرسية.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة عطية وآخرون (2021) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة

#### المفرق

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة المفرق.  
وتكونت عينتها من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية مدينة المفرق والبالغ  
عددهم (100) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2016-2017). جرى تطوير أداة للدراسة وتكونت من  
(18) فقرة، ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية. جرى التأكد من صدق الأداة  
وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية مدينة  
المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جميع مجالات درجة  
ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة.

دراسة آل كاسي وآخرون (2020) بعنوان: برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح لتنمية

#### الإبداع في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد

هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تدريبي قائم على عملية الذكاء الناجح لتنمية الإبداع في التدريس  
واختبار فاعليته. وتكونت عينة الدراسة من (34) عضواً، بواقع (16) من القسم النسائي، و(18) من  
الذكور، وقد خضع أفراد الدراسة لتطبيق البرنامج التدريبي لمدة أربعة أيام وبمعدل أربع ساعات يومياً،

وبذلك أصبح عدد الساعات التدريبية التي تلقاها كل عضو (16) ساعة. يحتوي البرنامج التدريبي على ثمانية أبعاد رئيسية: التدريس الإبداعي، واستراتيجيات التدريس وتنمية الإبداع في التعليم الجامعي، واستراتيجيات العصف الذهني، واستراتيجيات الاستقصاء في التدريس الجامعي، والذكاءات المتعددة، وشبكات التفكير البصري، وأساليب تنظيم البيئة الصفية لتنمية الإبداع، ومهارات التدريس الإبداعي، والتي تقدم بطريقة تدريبية تهدف إلى زيادة خبرات عضو هيئة التدريس، وللتأكد من قدرة البرنامج التدريبي على تنمية الإبداع في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس، وتم إخراج البرنامج بصورته النهائية قبل التطبيق تبعاً لتوجيهات المحكمين الأفاضل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريس المعتمد على نظرية الذكاء الناجح لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد جاء بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) في أي من مجالات تنمية الإبداع في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد تعزى لأي من المتغيرات المرتبة أو الخبرة أو الجنس.

#### دراسة الزهراني (2020) بعنوان: مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الطائف، والتعرف على درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والإبداع الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبيان ويكمان (Wakeman) للذكاء الانفعالي، واستبانة لقياس الإبداع الإداري صممها الباحث وتأكد من صدقها وثباتها. وتألقت عينة الدراسة من (40) مديراً، و(400) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة تراوحت النسب المئوية الإيجابية للمظاهر الدالة على الذكاء الانفعالي لمديري المدارس من 100% إلى 52.5% وتراوحت النسب المئوية السلبية بين 15% إلى 82.5%. وأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعدها إدارة الذات غير المعرفية (3.10) والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبعدها

البراعة الاجتماعية (3.90) وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لتقدير درجة ممارسة الإبداع الإداري بلغ (3.51) بدرجة كبيرة.

**دراسة المخلافي و ابراهيم (2020) بعنوان: درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات: المرحلة التعليمية، عدد سنوات الخدمة. وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وتكوّنت عينتها من (365) معلّمًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة حوالي (5%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (8080) معلّمًا. وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.50) درجة وبنسبة (70.02%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأن الإبداع الإداري تحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.35) درجة وبنسبة (66.95%) من الدرجة الكلية للتحقق، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط تحقق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة التعليمية الأعلى وفي متغير عدد سنوات الخدمة ولصالح عدد سنوات الخدمة الأكثر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري.

**دراسة الطوالة (2020) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين**

هدف هذا البحث التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعميم في مدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين بالمدارس

الحكومية مدينة سميراء، بلغ عددهم (179) معلماً، وتم تصميم استبانة تكونت من (35) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء بدرجة عالية، كما جاءت درجة موافقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء بدرجة موافقة عالية أيضاً.

**دراسة مرشود ومربوع (2020) بعنوان: درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم**

هدفت الدراسة 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 في العام الدراسي 2019 / 2020، وللإجابة عن أسئلة الدراسة فقد استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي SPSS والمعالجات (اختبارت)، وتحليل التباين الأحادي في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق 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).

## دراسة القحطاني (2020) بعنوان: تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة واستخدام الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، كما توصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

## دراسة الفهد (2020) بعنوان: تنمية مهارات الإبداع لدى القيادات الجامعية

هدفت الدراسة بشكل عام التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية، والبالغ عددهم (56) فرداً، وقد استجاب منهم (50) قائداً، أي بنسبة (89.3%).

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية، كما أوضحت النتائج أن هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري، ومن أبرز تلك المعوقات: ضعف تقديم الحوافز المادية، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة، إضافة إلى

وجود العديد من المقترحات التي من شأنها أن تعزز من ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري أبرزها: دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإيداء الاهتمام بها تطبيق الجيد منها، وكذلك توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع، كما بيّنت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دكتوراه، إضافة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عن مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم ما بين (5-10 سنوات).

#### دراسة السويطي (2015) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي قسمت إلى خمسة مجالات (الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي، المناهج التعليمية، البيئة المدرسية، المعلم)، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (196) مديراً ومديرة، أي ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، مكان العمل) ووجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس.

دراسة مهدي وآخرون ( MAHDI, Dalal Salih & AHMED, Mezher Abdullah & )

(RASHEED, 2021) بعنوان: دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري والإبداع

تتناول هذه الدراسة دور الرضا الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. تم تطبيق التحليل في جامعة تكريت. وتهدف الدراسة إلى تحديد دور الرضا الوظيفي في تطوير الإبداع الإداري بين الموظفين. وقد تم مسح عينة من 77 رئيس اقسام علمية في الجامعة بشكل عشوائي. وأسندت دراسة استقصائية من 32 سؤالا إلى أفراد العينة. وكان معدل الاستجابة 90%. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم مسحها إحصائيا. وأظهرت النتائج صحة الفرضيات القائلة بأن الرضا الوظيفي يسبب تأثيرا إيجابيا على تطوير إبداع الموظفين. أثبتت التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها وجود معنويات إيجابية بين إبداع الأفراد في العمل في الجامعة. كشفت الوسائل والانحرافات المعيارية عن ميل المجيبين الذين شملهم الاستطلاع إلى قبول أبعاد الرضا الوظيفي مثل النمو الوظيفي والتحفيز وبيئة العمل والمهام الوظيفية. كشفت وسائل والانحرافات المعيارية.

دراسة آل عاشور (Al Ashour,2020) بعنوان: دراسة علاقة اتجاهات المعلمين نحو التدريس من

أجل الإبداع وتطورهم المهني

هدفت الدراسة للتحقق من وجود علاقة بين اتجاهات المعلمين نحو التدريس من أجل الإبداع وتطورهم المهني عبر المنهج الوصفي الارتباطي. وقد تكوّنت عينة البحث من 49 معلّمًا تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس القطيف الثانوية بالمملكة العربية السعودية حيث شاركوا في تقييم اتجاهاتهم نحو التدريس من أجل الإبداع وتطورهم المهني عبر استبانة مكونة من 16 فقرة على مقياس ليكرت خمس- نقطة، أعدت من قبل الباحث الودعاني (2015). واشتملت الدراسة على فرضية تم اثباتها بالتحليل الوصفي وانحداري. وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين اتجاهات المعلمين

نحو التدريس من أجل الإبداع وتطورهم المهني، ولكن هذه العلاقة ضعيفة بناء على حجم التأثير الذي يبلغ (16.3%) فقط حيث إن R(square) عند (0.16030)، مما يعني أن اتجاهات المعلمين نحو التدريس من أجل الإبداع مرتبطة بتطورهم المهني وقد يكون من الممكن التنبؤ بها في المستقبل.

**دراسة الجوارنة، ومساعد (Aljawarneh & Masad,2020) بعنوان: الإبداع الإداري والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة جدارا**

هدفت الدراسة التعرف الى واقع الإبداع الإداري وأثره على وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة جدارا. لتحقيق هذا الهدف، تم إعداد استبيان وزع على 100 موظف إداري، تم تحليل 88 استبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة، أظهرت نتيجة هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، والقدرة على التحليل، وقبول المخاطر، والطلاقة والمرونة العقلية) والأداء الوظيفي.

**دراسة مياو (Miao,2020) بعنوان: خصائص الإدارة كمحددات إبداع الموظف: الدور الوسيط للرضا الوظيفي للموظف**

هدفت الدراسة إلى معرفة خصائص الإدارة كمحددات إبداع الموظف من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وإبداع الموظف. تم جمع بيانات من 352 موظفًا من ذوي المهارات العالية في مؤسسات التصنيع في جمهورية كوريا من خلال استطلاع عبر الإنترنت وتم استخدام إجراء نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم صحة الفرضيات المقترحة، أظهرت النتائج أن المشرف المتواضع مرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للموظف، في حين أن الإشراف المسيء له علاقة سلبية المتعلقة بالرضا الوظيفي للموظف. كما أشارت النتائج إلى أن رضا الموظف الوظيفي يتوسط العلاقات بين تواضع المشرف والإشراف المسيء وإبداع الموظف.

دراسة مرزوقي (Marzuki,2019) بعنوان: أدوار قيادة مديري المدارس في تطوير إبداعات معلمي اللغة الإنجليزية في بالو

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة في تشجيع وقيادة وتوجيه المعلمين ليكونوا مبدعين في أداء أعمالهم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للدراسات والكتب والمقالات السابقة ذات التي تناولت موضوع الدراسة، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة في تشجيع معلميه يوفر مناخاً وظروفاً مواتية من خلال إشراك معلميه في تصميم البرامج المدرسية والترحيب بتعليقات وحجج أسانذته حول أي سياسات يطبقها أو أي قرارات يتخذها، و يقدم ويؤكد لمعلميه أن نموذج التعليم قد تغير، لذلك يجب إدارة المدرسة كشركة تجارية في مجال الخدمات العامة حيث يكون أكثر شيء يجب مراعاته هو كيفية إرضاء العملاء، بلغ بوضوح أنه عند تقييم أداء الموظفين يطبق سياسة المكافأة والعقاب؛ يحسن الوظائف الإدارية خاصة في مراقبة ما يحدث في الفصل في قيادة المعلمين.

دراسة عبد العال (Abdul-Aal,2018) بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدينة سوهاج

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري للإدارات الثانوية في مدراس سوهاج، ولتحقيق هدف الدراسة والاجابة عن اسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي وقال بإجراء مقابلات مع (52) مدير مدرسة ثانوية، وكانت اهم النتائج التي توصلت له الدراسة ان الإبداع الإداري لدى مدراء هذه المدارس منخفض وكشفت عن معوقات الإبداع لدى عينة الدراسة، واوصت بضرورة توفير درجة مناسبة من اللامركزية في ادارة المدرسة وتبسيط الاجراءات في تنفيذ الاجراءات لتوفير حوافز الإبداع الإداري، كما اوصت بضرورة توضيح العمل الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

دراسة جارفيس (Jarvis, T.J. 2016) بعنوان: تحليل الأساليب المختلطة في القيادة الإبداعية

لمديري مدرسة ميسوري جامعة ليندينود

فقد هدفت إلى التعرف على جاهزية ادارات المدارس في الولاية لمواجهة متطلبات القيادة الإبداعية في القرن الواحد والعشرين من خلال قياس قدراتهم الإبداعية والأساليب الإبداعية وممارستهم الإبداعية الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (12) من إدارات المدارس العامة ومعلميها وقد تم استخدام استبانة أنماط الإبداع كأداة للدراسة حيث قارنت بين مجموعتين من حيث مناقشة تجاربهما في منظومة المدرسة والقيادة الإبداعية وقد خرجت نتائج الدراسة بأن المعلمين يتفوقون على متوسط الإبداع لدى الإداريين، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم المدرسة باستثمار القدرات الإبداعية والقيادية للمعلمين وللإداريين على حد سواء

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن الدراسات اعلاه تناولت الإبداع الإداري بالدراسة والتحليل كما في دراسة عطية واخرون (2021) ودرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، وآل كاسي واخرون (2020) بتطوير برنامج تدريبي قائم على عملية الذكاء الناجح لتنمية الإبداع في التدريس واختبار فاعليته، والزهراني (2020) في التعرف على درجة الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والإبداع ، كما أن الدراسات أعلاه استخدم الباحثون فيها غالبا المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة كما في المخلافي وإبراهيم (2020) ودراسة الطوالة (2020)، حيث قام كل باحث بتصميم استبانة خاصة به تتضمن في فقراتها أبعاد الإدارة الإبداعية، وقد تنوعت النتائج بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متوسط درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقيق الإبداع الإداري في دراسة المخلافي وإبراهيم (2020) في حين توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا) في دراسة الطوالة (2020)، وحاولت الباحثة جاهدة الوقوف على مجموعة من

الدراسات الخاصة بمنطقة القدس والتعليم فيها وخاصة مدينة القدس ومع بالغ الأسف فإن المدينة المقدسة تعاني من شح الدراسات الأكاديمية الخاصة بها ورغم ذلك أشارت دراسة مرشود ومربوع (2020) وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

ولقد استفادت الباحثة منها في معرفة القضايا ذات العلاقة والصلة بالإبداع الإداري واستنباط تساؤلات الدراسة وأدواتها إضافة إلى إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الباحثة من اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي تمّ التوصل إليها. بالرغم من أن كل مجموعة من الدراسات تناولت موضوع دراستها من منظور وزاوية مختلفة، فكانت أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تتمثل في الآتي:

1. يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث موضوعها تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع.
2. من ناحية أخرى تتشابه هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث دورها في معرفة دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس.
3. هناك اختلافاً في البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، واختلاف في طبيعة المؤسسات التي طبقت عليها وتنوع المتغيرات التي تناولتها.
4. تتشابه هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث استخدامها أداة الدراسة بالإضافة إلى عرض وإثراء الإطار النظري وتحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.

ومن المتوقع أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال، كما ان هذه الدراسة تعمقت بمعرفة "معرفة دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس".

### مصطلحات الدراسة

**الإبداع الإداري:** يعرف على أنه نمط حياة يعيشه الفرد وطريقة لمعرفة العالم بحيث تساعد الفرد على تطوير إمكانياته ومواهبه واستغلال قدراته ما أمكن من أجل القدرة على استنباط أفكار جديدة وغير مألوفاً وتطوير حساسيته للمشكلات والثغرات (قارة والصابي، 2013: 36)

ويعرف الإبداع الإداري اجرائياً: جميع مراحل الملاحظة والتفكير والتخطيط والعمل، ويمتد من فكرة تلمع في ذهن المدير وصاحب القرار أو من أحد العاملين إلى أن تصبح عملاً منجزاً على أرض الواقع، بشكل مميز ومتمايز وذو طابع خلاق وفريد.

**المدارس الحكوميّة في القدس:** هي المدارس التي تقوم بإنشائها الدولة في كل مدنها وقراها وتكون تابعة مباشرة لوزارة التربية والتعليم ويرصد لكل مدرسة ميزانية خاصة لتغطية نفقات التعليم بها، كما ويشرف على عملية التعليم في المدرسة أهم المعلمين الأكاديميين والمدرّبين لعل أكثر ما يميز المدارس الحكومية أن التعليم بها مجاني لجميع الطلبة، وهي مدارس ابتدائية أو ثانوية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2020).

**التعريف الإجرائي للمدارس الحكوميّة في القدس:** هي المدارس الحكوميّة (الابتدائية والثانوية) الخاضعة لإشراف وزارة المعارف/البلدية بمدينة القدس التي تمّ تطبيق أدوات الدراسة فيها.

**تنمية:** زيادة المعارف والمهارات والقدرات بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الجيد (الغامدي، 2008: 6).

وتعرّف التّمية اجرائياً: زيادة في مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الجيد في قيادة الإدارة المدرسية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدّم الدّول وتطورّها في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، حيث أن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، كما يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة. وتحديد نوع الحلول، والتّخلص من التّفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد.

لذا تمّ التّركيز على الإبداع الإداري والذي من خلاله يمكن أن تحقق الإدارة أهداف المؤسسة، فإن هذه الدراسة تعالج مشكلة الفجوة الحاصلة ما بين أداء الإدارة وما يمكن أن تقوم به، من خلال تطبيق مبادئ الإبداع الإداري، ومراعاة العوامل التي من شأنها أن تزيد من درجته. فبناءً على تجربتي بحكم عملي كمعلمة في المدارس الحكومية الابتدائية في القدس تبلورت فكرة الإبداع الذي يعد العملية التي تسعى إلى احداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم والتّنفيد في المؤسسة التربوية فينعكس أثرها ايجابياً في تنمية وتطوير المؤسسة.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة كدراسة (عطية، 2019، وشريف والزيدي، 2019، وآل سليمان، 2020، الفهد، 2020، العصيمي، 2020) والتي أوصت إلى أهمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس أنه كلما زاد الإبداع الإداري ارتفع مستوى أداء المدرسة وزادت فاعلية المعلمين، وأن عدم وجود الإبداع الإداري يؤثر بشكل سلبي على الأداء المدرسي، ولا يساهم في تقدمه وتحسينه.

من هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في تحديد مستوى الإبداع الإداري وتتلخّص فيما يلي:

السؤال الأول: ما دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس؟

السؤال الثاني: هل تختلف درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

### فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري في مدينة القدس من وجهات نظر المعلمين فيها، والتعرف على أثر متغيرات (العمر، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة باستغلالها للوقت والموارد البشرية المتاحة ومن أهمية الإدارة المدرسية، ودورها الفاعل، واسهامها الملحوظ في تحسين عملية التعليم والتعلم ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى مديري ومديرات المدارس.

## أولاً: الأهمية النظرية

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تنمية الإبداع الإداري في مدارس القدس، وتأتي أهمية هذه الدراسة في إبرازها لموضوع أهمية الدراسة من خلال توجيه الأنظار نحو فئة أساسية في التربية والتعليم وهي المديرين والمديرات، كما تساعد في تقديم معلومات تتعلق في دور مديري المدارس الابتدائية في تنمية الإبداع.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إضافة معرفة جديدة في موضوع الإبداع وتطبيقه في الإدارة المدرسية. وتقديم توصيات عملية تساعد في تنمية الإبداع في المدارس عامة. بالإضافة إلى الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة قد تؤدي إلى تطوير عمل مديري المدارس في العملية التعليمية.

## حدود الدراسة

تشمل هذه الدراسة الحدود الآتية:

1. الحد الموضوعي: التعرف الى دور مديري ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في تنمية الإبداع الإداري في مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. الحد البشري: معلّمي ومعلّّات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة القدس.
3. الحد المكاني: مدينة القدس (المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للمعارف /البلدية فيها).
4. الحد الزمّني: العام الدراسي الموافق 2021-2022.

## الفصل الثاني

### المنهج والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في إعداد الدراسة والأداة المستخدمة، كما أنه يعرض كيفية بناء الاستبانة وإعدادها ومدى صدقها وثباتها، وكذلك طريقة جمع البيانات الثانوية التي لجأت إليها الباحثة في بناء الإطار النظري وصولاً إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات وصولاً للنتائج.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة. حيث استندت الباحثة في جمع البيانات على مصدرين أساسيين: مصادر أولية (الاستبانة كأداة رئيسية للبحث). ومصادر ثانوية (تتمثل بالكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة).

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين من (الذكور والإناث) في مدينة القدس والبالغ عددهم (1440) معلماً ومعلمة حسب وزارة المعارف / البلدية في مدينة القدس، وبعد حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيار عينة الدراسة التي يجب أن تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً حتى يمكن أن يتم تعميم النتائج، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وبذلك بلغ حجم العينة (318) فرداً بين معلم ومعلمة يشكلون نسبة (22%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة:

## جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	54	17.0
	أنثى	264	83.0
	<b>المجموع</b>	<b>318</b>	<b>100.0</b>
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	58	18.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	99	31.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	101	31.8
	من 50 سنة فأكثر	60	18.9
	<b>المجموع</b>	<b>318</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	24	7.5
	بكالوريوس	162	50.9
	ماجستير فأعلى	132	41.5
	<b>المجموع</b>	<b>318</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	15.7
	من 5-10 سنوات	65	20.4
	أكثر من 10 سنوات	203	63.8
	<b>المجموع</b>	<b>318</b>	<b>100.0</b>

### أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن الاستبانة هي الأداة الأكثر قدرة على الإجابة عن أسئلة الدراسة لما تتمتع به من موضوعية وعدم تحيز إلى جانب انخفاض تكلفتها وسرعة الحصول على النتائج، ووفقاً لذلك ولغاية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهو دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، وقد اشتملت على مقدمة عامة تهدف لتشجيع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة وان البيانات التي سيتم جمعها هي لغايات البحث العلمي فقط، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (42) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: المرونة، وتلمّس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والأنشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي، وقد أعطيت درجات الفقرات الـ 42 من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (لا أوافق) وتعطى درجتين، و(لا أوافق بشدة) وتعطى درجة واحدة. والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول (2)

مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت الأداة من (42) فقرة كما يبين الجدول رقم (3).

## جدول (3)

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المرونة	6
2	تلمّس الإشكالات ومعالجتها	6
3	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	6
4	تحسين البيئة المدرسية	6
5	العلاقة مع المجتمع المحلي	6
6	الأنشطة اللاصفية	6
7	الإشراف المدرسي	6
	<b>المجموع</b>	<b>42</b>

## تصحيح الاستجابة على فقرات الاستبانة

إذ حسبت طول المدى وهو (4 = 1-5) ثم قسمته على 5 فقرات (0.8 = 5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (21.4 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (41.3 - 20.4 ويعادل 68.2% - 84.0) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (61.2 - 40.3 ويعادل 52.2% - 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (81.1 - 60.2 ويعادل 36.2% - 52.0%) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 81.1) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (لا أوافق) وتعطى درجتين، وينتهي ب (لا أوافق بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ.

ووفقاً للبيانات التي وصلت لها الباحثة واللجوء إلى الاستبانة الالكترونية في ظل جائحة كورونا استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وبذلك بلغ حجم العينة (318) فرداً بين معلم/ة، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم قياس صدقها وثباتها.

## صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الدراسات التربوية والتخصصات الأخرى، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل

صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من سبعة مجالات و (42) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2).

#### ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

#### جدول (4)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المرونة	6	0.87
2	تلمس الإشكالات ومعالجتها	6	0.90
3	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	6	0.88
4	تحسين البيئة المدرسية	6	0.92
5	العلاقة مع المجتمع المحلي	6	0.89
6	الأنشطة اللاصفية	6	0.89
7	الإشراف المدرسي	6	0.92
	<b>معامل الثبات الكلي للأداة</b>	<b>42</b>	<b>0.90</b>

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.87 - 0.92) للمجالات الأولى (المرونة) والرابع (الإشراف المدرسي) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (0.90) وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض البحث العلمي.

#### إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. (ملحق 1)
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (340) استبانة على جميع معلمي مدينة القدس، وتم استرجاع (318) صالحة للتحليل فيها ليشكل العدد (318) عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الأتية:

#### أ. المتغيرات المستقلة:

- الجنس.
- العمر: وله أربعة مستويات (من 20 إلى أقل من 30 سنة، ومن 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة، ومن 50 سنة فأكثر)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، وبكالوريوس، ماجستير فأعلى)
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات)

#### ب. المتغير التابع:

ويشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من معلمي ومعلمات مدينة القدس على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بدور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس.

## المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، اختبار العينيتين المستقلتين (Independent Sample T- test)، اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة، معادلة كرونباخ - ألفا (Cornbach's - Alpha)، اختبار العينة الواحدة (One Sample T- test).

## الفصل الثالث

### عرض نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي درجة دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على: ما درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمرونة، وتلمس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والأنشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي، والجدول 5 في الملحق (ج) يوضح ذلك:

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (5) أن درجة مجالات دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس كانت جميعها بدرجة كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.69) و(3.98) وهما المجالات (تلمس الإشكالات ومعالجتها) و(المشاركة في صنع القرار)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.86).

وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات مجالات أداة الدراسة لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات السبعة، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار

الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات أداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأدوات ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الخماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (3)، والجدول (6) يبيّن ذلك.

### جدول (6)

نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس

الرقم	المجالات	العينة (ن=318)		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	المرونة	3.78	0.72	19.452	317	*0.000
2	تلمّس الإشكالات ومعالجتها	3.69	0.76	16.185	317	*0.000
3	المشاركة في صنع واتخاذ القرار	3.98	0.66	26.587	317	*0.000
4	تحسين البيئة المدرسية	3.89	0.75	21.177	317	*0.000
5	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.91	0.75	21.617	317	*0.000
6	الأنشطة اللاصفية	3.88	0.68	22.995	317	*0.000
7	الإشراف المدرسي	3.92	0.74	22.046	317	000*0.
	الدرجة الكلية	3.86	0.63	24.349	317	0*.000

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتضح من نتائج الجدول (6) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط العينة لمجالات (المرونة، وتلمّس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والأنشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي)، والدرجة الكلية، فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً وموجبة وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط.

وبما ان العينة عشوائية وهي ممثلة للمجتمع بناءً على ما يُعرف بالتقدير النقطي يمكن أن أفدّر قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع بقيمة المتوسط الحسابي للعينة.

أما بالنسبة لفقرات المجالات فقد جاءت نتائجها كالتالي، والجدول التالية توضح ذلك:

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال المرونة كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.42) و (4.01) وهما الفقرات (يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه) و (يتعامل المدير بمرونة مع الطلبة)، وكانت درجة الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال تلمس الإشكالات ومعالجته كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.59) و (3.75) وهما الفقرات (يقوم المدير بتحمل نتائج المشكلات) و (لدى المدير القدرة على معرفة أبعاد المشكلات)، وكانت درجة الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.69).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.87) و (4.12) وهما الفقرات (يواظب المدير على وضع آليات تقويم الأداء في المدرسة) و (يُدعم المدير إقرار الأنشطة الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها)، وكانت درجة الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.98).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال تحسين البيئة المدرسية كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.74) و

(4.02) وهما الفقرات (يعمل المدير باستمرار على ايجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم والمتعلم واحتياجاتهما ورغباتهما) و (يشجع المدير على التغيير الايجابي الهادف في المدرسة من أجل تحقيق التفكير الإبداعي)، وكانت درجة الاستجابة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.98).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.70) و (4.32) وهما الفقرات (يراعي المدير ظروف المعلمين الشخصية وحاجاتهم) و(يتعامل المدير مع أولياء أمور الطلبة باحترام وتقدير)، وكانت درجة الاستجابة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.91).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال الأنشطة اللاصفية كانت جميعها كبيرة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.76) و (4.03) وهما الفقرات (يكتشف المدير المواهب وينميها) و(يتيح المدير الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية)، وكانت درجة الاستجابة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88).

ويتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) في الملحق (ج) أن درجة الاستجابة على فقرات مجال الإشراف المدرسي كانت جميعها كبيرة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.81) و (4.03) وهما الفقرات (يطلع المدير على أسئلة الامتحانات للتأكد من مناسبتها وجودتها) و (يحث المدير المعلمين على ربط المناهج الجديدة بواقع الحياة)، وكانت درجة الاستجابة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.92).

### النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى

لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذا الفرض الصفري، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة كما في الجدول (14) في الملحق (ج).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا يوجد فرق دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.102) وهذه القيمة أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجالات الأول (المرونة) والثالث (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) ولصالح الذكور وذلك بدلالة المتوسط الذي بلغ لهم في المجالين على التوالي (3.97، و4.16) بينما بلغ متوسط الإناث في المجالين وعلى التوالي (3.74، و3.95).

### النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية

لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير العمر.

لفحص هذا الفرض الصفري، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA (One Way) كما في الجداول (15):

## جدول (15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير العمر للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات العمر
0.65	3.88	58	من 20 إلى أقل من 30 سنة
0.63	3.80	99	من 30 إلى أقل من 40 سنة
0.63	3.83	101	من 40 إلى أقل من 50 سنة
0.62	4.00	60	من 50 سنة فأكثر
<b>0.63</b>	<b>3.86</b>	<b>318</b>	<b>الكلية</b>

يتضح من الجدول السابق وجود فرق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (العمر) للدرجة الكلية ومجالات الدراسة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص السؤال الثاني المتعلق بمتغير العمر والموضحة في الجدول (16) في الملحق (ج).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا يوجد فرق دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين حسب متغير العمر، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.301) وهذه القيمة أكبر من (0.05). أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات السبع.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة

لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما مبين في الجدول (17).

## جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.55	4.12	24	دبلوم	
0.63	3.88	162	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.64	3.80	132	ماجستير فأعلى	
<b>0.63</b>	<b>3.86</b>	<b>318</b>	<b>الكلية</b>	

يتضح من الجدول السابق وجود فرق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي) للدرجة الكلية ومجالات الدراسة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص السؤال الفرعي الثالث المتعلق بمتغير المؤهل العلمي والموضحة في الجدول (18) في الملحق (ج).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.065) وهذه القيمة أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الثاني (تلمس الإشكالات ومعالجتها)، والمجال السابع (الإشراف المدرسي).

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول (19) يوضح ذلك:

## جدول (19)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في المجال الثاني (تلمّس الإشكالات ومعالجتها) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم	_____	*0.37809	*0.50379
بكالوريوس	_____	_____	0.12570
ماجستير فأعلى	_____	_____	_____

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (دبلوم) ومستويات (بكالوريوس، وماجستير فأعلى) ولصالح مستوى (دبلوم).

## جدول (20)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في المجال السابع (الإشراف المدرسي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المستوى	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
دبلوم	_____	0.21862	*0.41667
بكالوريوس	_____	_____	0.19805*
ماجستير فأعلى	_____	_____	_____

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (ماجستير فأعلى) ومستويات (دبلوم، وبكالوريوس) ولصالح مستويات (دبلوم، وبكالوريوس).

## النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة

لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض، فقد استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو

مبين في الجدول (21):

## جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.56	3.97	50	أقل من 5 سنوات
0.66	3.77	65	من 5-10 سنوات
0.64	3.87	203	أكثر من 10 سنوات
0.63	3.86	318	الكلية

يتضح من الجدول السابق وجود فرق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة) للدرجة الكلية ومجالات الدراسة، ولمعرفة درجة انطباق هذه النتائج على مجتمع الدراسة تم فحص السؤال الفرعي الرابع المتعلق بمتغير سنوات الخبرة والموضحة في الجدول (22) في الملحق (ج).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.254) وهذه القيمة أكبر من (0.05). أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجالات السبعة.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائيّة ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة.

### النتائج

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الرئيس للدراسة: والذي ينص على: ما دور مديري المدارس الابتدائية الحكوميّة ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس؟

أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة كانت (كبيرة) على كافة المجالات (دور مديري المدارس الحكوميّة الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس بالمرونة، وتلمّس الإشكالات ومعالجتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وتحسين البيئة المدرسية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والأنشطة اللاصفية، والإشراف المدرسي)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لتلك المجالات ما بين (3.69 - 3.98)، أما درجة الموافقة الإجمالية على المجالات السبعة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكوميّة ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس فقد كانت أيضا (كبيرة) وقد كانت هذه النتائج متشابهة جداً كان أعلاها المشاركة في صنع القرار وأدناها متعلق بتلمّس الإشكالات ومعالجتها.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان السياسات التعليمية الحديثة تقوم على تشجيع الإبداع بين مديري المدارس والذين يسعون جاهدين لتحقيق هذا الغرض، حيث تلعب بيئة المنظمة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون، يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين من خلال تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستمتاع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحق، تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار إبداعية جديدة.

وتتفق مع نتيجة دراسة الزهراني (2020) التي أظهرت أن ممارسة الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ومع نتيجة دراسة الفهد (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطية وآخرون (2021) التي أظهرت ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية مدينة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، ومع دراسة آل كاسي وآخرين (2020) التي أظهرت أن مستوى التّدرّس المعتمد على نظريّة الذكاء النّاجح لدى أعضاء هيئة التّدرّس في جامعة الملك خالد جاء بمستوى متوسط، ومع نتيجة دراسة الطوالة (2020) التي أظهرت أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمدينة سميراء جاءت بدرجة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى عدة أسباب منها دور المناهج الدراسية لا يقل عن غيره في تنمية الإبداع في المدارس. فعدم اشتراك ومساهمة المديرين في وضع واعداد المناهج التعليمية، وشعورهم بصعوبة تغييرها، وعدم اطلاعهم الكافي على محتواها وأهدافها نظراً لانشغالهم بالأمور الإدارية، البيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والموهبة، ومن الأهمية بمكان أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمتغيرات،

ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية، وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغيير، والإمكانات المادية المتمثلة في مرافق المدرسة من مكاتب، ومختبرات، وحدائق، ومبانٍ دراسية حديثة، وملاعب تساعد بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس، كما تساعد الإمكانات البشرية المتمثلة في الكادر التدريسي الكفاء، والإدارة المدرسية المؤهلة بشكل مناسب على تنمية مستويات الإبداع في المدرسة.

### مناقشة نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس

أشارت النتائج على عدم وجود فرق دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين ذكوراً وإناثاً لهم اتجاهات متشابهة نحو دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري كون السياسات التعليمية متشابهة، وأن جميع العاملين بغض النظر عن الجنس يقومون بإعمال إدارية إبداعية، مما يدل أن لديهم نظرة موحدة حول الإبداع الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطية وآخرون (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس ومع دراسة آل كاسي وآخرين (2020) ومع دراسة مرشود ومربوع (2020) التي أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائياً حسب الجنس، وتختلف مع دراسة السويطي (2015) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، تعزو الباحثة هذه الاختلافات في تناول كل من الذكر والأنثى لعملية الإبداع في المدارس؛ نظراً لاختلاف طرق تنمية الإبداع عند الذكور والإناث نظراً لاختلاف السمات الشخصية لكل من الذكور والإناث والتي تؤثر على عملية تنمية الإبداع في المدارس.

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير العمر

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير العمر.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان المعلمين بغض النظر عن أعمارهم لهم اتجاهات متشابهة نحو دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري كون السياسات التعليمية في المدارس التي يعملون بها متشابهة. ويلاحظ ان متغير العمر لم يرد ذكره في جميع متغيرات الدراسات السابقة.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية إن أي مستوى من التأهيل العلمي يصل بصاحبه إلى الاقتناع بأهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس، وتتفق مع دراسة مرشود ومربوع (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة الفهد (2020) التي أظهرت وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دكتوراه، وتبرر الباحثة ذلك اكتسابه المعرفة والمهارات التي تكسبه الرؤيا الأكثر وضوحا نحو تنمية الإبداع.

## مناقشة نتائج الفرضية الرابعة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير، أكثر من ارتباطه بسنوات الخبرة، وبالتالي فإن الفترة التي يقضيها المدير في عمله لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه موضوع دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لا بالإيجاب ولا بالسلب حيث أن المدير يتولى منصب الإدارة في المدرسة بعد أن يكون قضى فترة طويلة تكسبه الخبرة الكافية للإدراك أهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطية وآخرون (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ومع دراسة آل كاسي وآخرين (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حسب سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة المخلافي وإبراهيم (2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخدمة ومع دراسة مرشود ومربوع (2020) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات).

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي توصلت إليها، فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات،

وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بأساليبه المتعددة

2. ضرورة اختيار مديري من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لذلك.
3. استثمار المديرين ذوي الخبرة الأكثر في التعاون لإدارة المدارس الجديدة، وتشجيعهم على تطبيق، وتصميم الاستراتيجيات للعمل الإبداعي.
4. إشراك مديري المدارس والعاملين وأفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة والمتناسبة مع حاجات وظروف المدرسة، واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم، وتوعية المجتمع المحلي بأهمية مشاركته في إدارة المدرسة للرفعي بالعملية التعليمية.
5. تهيئة الظروف المادية، والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مجالات العمل الإداري المتعددة.
6. ضرورة الاستفادة من الخبرات الإقليمية والعالمية في مجال الإبداع الإداري لمواكبة الاتجاهات الحديثة في مجال التربية الإدارية.

### البحوث المقترحة

من خلال نتائج الدراسة الحالية تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الآتية:

1. إجراء دراسة مماثلة تتناول دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، وذلك في بيئات مختلفة في المدارس.
2. إجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.
3. إجراء دراسات تتناول الإبداع الإداري وعلاقته ببعض أنماط القيادة الأخرى.

4. دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري وموضوعات إدارية أخرى : استخدام الإدارة الإلكترونية، وإدارة التغيير، والثقافة التنظيمية، وبإكساب المعلمين الكفايات المهنية، وبدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وبالقيادة المشاركة.

## المراجع العلمية

### المراجع العربية

1. ابراهيم، رانيا. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مشروع إصلاح التعليم بمدينة الإسكندرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية، جامعة القاهرة، القاهرة.
2. آل كاسي، عبد الله، وخصاونة، محمد، وعلوان، عماد، والخوالدة، محمد، الحموري، خالد. (2020). برنامج تدريبي قائم على نظرية الذكاء الناجح لتنمية الإبداع في التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج. 28، ع. 2، ص ص. 382-399.
3. باغريب، ياسمين، والنخعي، فهد. (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن، الآداب للدراسات النفسية والتربوية، مج. 2021، ع. 9، ص ص. 213-268.
4. بحر، يوسف عبد عطية والعجلة، توفيق عطية توفيق. (2011). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارة قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مج. 19، ع. 2، ص ص. 1405-1445.
5. البدراني، ذعار (2011). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى: السعودية.
6. البرجاوي، مولاي المصطفى. (2015). الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، ع. 678، ص ص. 45-61.

7. التل، سمير. (2013). الإبداع، عمان: دار الفكر، الأردن.
8. الزهراني، ضيف (2020). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، وزارة التعليم، المملكة السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج. 4، ع. 6، ص ص. 1-28.
9. سمارة، يوسف، والزيون، محمد، والمعلوف، لينا. (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز الثقافي لدى طلبة المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وفلسطين من وجهة نظر مديريها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج.34، ع. 5. ص ص. 1-24.
10. السناني، ناصر، والجرايدة، محمد، وخميس، علي، وكراكي، محمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في مدينة شمال الباطنة بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج. 5، ع.19، ص ص. 415-447.
11. السويطي، عبد الناصر. (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع. 22، ص ص. 27-50.
12. الشميمري، أحمد والمبيريك، وفاء. (2014). ريادة الأعمال، ط3، مكتبة العبيكان.
13. صوالحة، أمل (2014). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

14. الطوالة، مطر غالي. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد (185)، الجزء الأول)، ص ص. 135-172.
15. العاجز، فؤاد وشلدان، فايز. (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج. 18، ع. 1، ص ص. 1-37.
16. العصيمي، غالب محمد. (2020). متطلبات تنمية إدارة الإبداع لدى القيادات الإدارية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت على ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد (152)، ص ص. 241-276.
17. عطية، موسى، والمخاريز، لافي، والبدو، ايناس، ملاحيم، ساري. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدينة المفرق، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج. 48، ع. 1، ص ص. 434-445.
18. عياد، بهية. (2014). درجة امتلاك مديري مدارس مدينة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادية التشاركية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
19. الغامدي، حافظ عبد الله. (2008). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى.
20. الغامدي، علي بن مرزوق. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد 82، ص ص. 721-784.

21. الفهد، زهوة بنت فوزان فهد. (2020). *تنمية مهارات الابداع الإداري لدى القيادات الجامعية*، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج. 36، ع. 36، ص ص. 111-76.
22. قارة، سليم والصابي، عبد الحكيم. (2013). *تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل*، ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
23. القحطاني، محمد قبلان. (2020). *تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة*، المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج. 36، ع. 11، ص ص. 97-62.
24. القرشي، عبد الله. (2013). *ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المديرية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، الطائف، المملكة العربية السعودية.
25. المخلافي، سلطان سعيد، و ابراهيم، الطيب أحمد. (2020). *درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين*، جامعة الملك خالد، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، مج. 5، ع. 10، ص ص. 311-276.
26. مرشود، جمال محمد، ومربوع، سحر سعيد. (2020). *درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج. 29، ع. 3، ص ص. 499-468.

27. مريحيل، علي (2013). التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع، كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، ليبيا.
28. نصير، طلال والعزاوي، نجم. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
29. النعيمات، محمود. (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية، الأردن.
30. هيجان، عبد الرحمن. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة 1، الرياض.
31. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2020). الدليل الإرشادي للمتابعة الشاملة، رام الله، فلسطين.

#### المراجع والمصادر الأجنبية

1. Abdul-Aal،Antar Mohamed. (2018). *The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Suhag City*،Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management (13)18: 17-23.
2. Al Ashour, Hussain. (2020). *A Study of Teachers Attitudes Toward Teaching for Creativity in Relation to Their Professional Development, Gifted Education Department, Arabian Gulf University, Bahrain, Journal of Educational and Psychological Sciences, 4(11), 160-178.*

3. Aljawarneh, Nader & Masad, Fawzieh. (2020). *Administrative creativity and job performance :An Empirical Study at Jadara University*, **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 24(8), pp9574-9584.
4. Evan, B. (2010) **Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation**. Taiwan.
5. Fabrizio M., Elisa M., Anna C. (2021). **Collaborative Spaces at Work Innovation**, Creativity and Relations, Copyright Year 2021.
6. Jarvis, T. J. (2016). **Mixed Methods Analysis on Creative Leadership and Missouri School Administrators (Ed. D) Lindenwood University**.  
Ateş ,H. K. ,and Yilmaz ,P. (2018). Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*6 , (3)196–184 .
7. MAHDI, Dalal Salih & AHMED, Mezher Abdullah & RASHEED, Firas Hasan. (2021). *The Role of Job Satisfaction in Developing Administrative Performance and Creativity: An Empirical Study in Iraq*, **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, Volume 8 Issue 6, Pages.465-473.
8. Marzuki, A. G. (2019). *The Roles of school principal leadership in developing English teachers' creativities in Palu*. **Al-Ta lim Journal**, 26(3), 267-279.
9. Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). *Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University*. **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, pp. 1475-7192.

10. Miao, Siyuan. (2020). *Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction*. *Sustainability*, 12, 1948, PP 1-14

## الملاحق

### ملحق (أ) أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	اساليب تدريس العلوم ومناهجها	د. عبد الغني حمدي الصيفي	1
جامعة بيرزيت	علم اجتماع	د. بدر محمد الأعرج	2
كلية الأمة الجامعية/ القدس	ادارة تعليمية	د. ربيع شقير عطير	3
الكلية الاكاديمية بيت بيرل	لغة عربية ودراسات حضارة إسلامية	بروفيسور غالب إبراهيم عنايسة	4
جامعة القدس المفتوحة	مناهج وأساليب تدريس	د. مازن أحمد ربابعة	5
جامعة النجاح الوطنية	التربية الأساسية	د. سهيل صالحه	6
جامعة القدس المفتوحة	إرشاد نفسي وتربوي	أ. محمد أحمد شاهين	7
جامعة فلسطين التقنية_ خضوري	الإدارة التربوية	أ. جعفر وصفي ابو صاع	8
جامعة النجاح الوطنية	طرق تدريس اللغة الانجليزية	د. أحمد عواد أمين رباع	9
جامعة النجاح الوطنية	أساليب تدريس الرياضيات	د. صلاح ياسين	10
جامعة بيرزيت	علم نفس	د. موريس بقله	11
جامعة القدس المفتوحة	تربية خاصة	د. فخري مصطفى دويكات	12

## ملحق (ب) الاستبانة



حضرة المعلم/ة المحترم/ة:

تحية وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس".

لذا يرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وأمانة والإجابة عنها علماً بأن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حسن التعاون.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

1. الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2. العمر:

( ) من 20 إلى أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة ( ) من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

4. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المجال الأول: المرونة</b>						
1	ينظر المدير إلى المواقف والأحداث التربوية من زوايا مختلفة.					
2	يجد المدير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية.					
3	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير الايجابي.					
4	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.					
5	يمتلك المدير المرونة في تغيير موقفه عندما يدرك بأنه غير صحيح.					
6	يتعامل المدير بمرونة مع الطلبة.					
<b>المجال الثاني: تلمس الإشكالات ومعالجتها.</b>						
7	يمتلك المدير رؤية دقيقة لرصد المشكلات التي يعاني منها في عمله المدرسي.					
8	يخطط المدير لمواجهة المشكلات العمل المتوقع حدوثها في المدرسة.					
9	يحرص المدير على اكتشاف أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.					
10	يجمع المدير كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حياها.					
11	لدى المدير القدرة على معرفة أبعاد المشكلات.					
12	يقوم المدير بتحمل نتائج المشكلات.					
<b>المجال الثالث: المشاركة في صنع واتخاذ القرار.</b>						
13	يتبادل المدير الرأي فيما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	يعمل المدير على تحديد حاجات ومستلزمات المدرسة من أجهزة ووسائل تعليمية.					
15	يدعم المدير إقرار الأنشطة الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها.					
16	يوظب المدير على وضع آليات تقويم الأداء في المدرسة.					
17	يساهم المدير في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق صرفها.					
18	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ القرار.					
<b>المجال الرابع: تحسين البيئة المدرسية.</b>						
19	يهيئ المدير البيئة الصفية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلبة.					
20	يتعامل المدير مع الإشكالات المدرسية ويقوم بحلها مع المعلمين وذوي الاختصاص.					
21	يستخدم المدير نظام اتصالات ملائم وفاعل مع الجهات المختلفة ذات العلاقة بهدف تبادل المعلومات.					
22	يعمل المدير باستمرار على إيجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم والمتعلم واحتياجاتهما ورغباتهما.					
23	يوفر المدير ما يحتاج إليه المعلمون من وسائل وأدوات.					
24	يشجع المدير على التغيير الإيجابي الهادف في المدرسة من أجل تحقيق التفكير الإبداعي.					
<b>المجال الخامس: العلاقة مع المجتمع المحلي</b>						
25	يتعامل المدير مع أولياء أمور الطلبة باحترام وتقدير.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
26	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.					
27	يستثمر المدير علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.					
28	يراعي المدير ظروف المعلمين الشخصية وحاجاتهم.					
29	يشعر المدير منتسبي المدرسة بأنهم أسرة واحدة.					
30	يعزز المدير روح التعاون لدى البيئة المدرسية.					
<b>المجال السادس: الأنشطة اللاصفية</b>						
31	يتيح المدير الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية.					
32	يكتشف المدير المواهب وينمئها.					
33	يشرف المدير على الأنشطة اللاصفية بالمدرسة.					
34	يتعاون المدير مع زملائه في تنظيم الرحلات المدرسية.					
35	يحرص المدير على حضور الاجتماعات التي ينظمها النشاط الاجتماعي.					
36	يدعم المدير الأنشطة اللاصفية ويشجع الطلبة بالمشاركة فيها.					
<b>المجال السابع: الإشراف المدرسي</b>						
37	يحث المدير المعلمين على ربط المناهج الجديدة بواقع الحياة.					
38	يُطلع المدير المعلمين على أهم الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس.					
39	يرشد المدير المعلمين إلى كيفية استخدام الوسائل التعليمية بطريقة سليمة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
40	يشجع المدير المعلمين على ابتكار وسائل جديدة وتجريبها.					
41	يطلع المدير على أسئلة الامتحانات للتأكد من مناسبتها وجودتها.					
42	يشجع المدير المعلم على استخدام التقويم المستمر والتقويم الختامي.					

انتهت الاستبانة

شاكرة لكم حسن التعاون

## ملحق (ج) الجداول

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات (دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	3	المشاركة في صنع القرار	3.98	0.66	79.6	كبيرة
2	7	الإشراف المدرسي	3.92	0.74	78.4	كبيرة
3	5	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.91	0.75	78.2	كبيرة
4	4	تحسين البيئة المدرسية	3.89	0.75	77.8	كبيرة
5	6	الأنشطة اللاصفية	3.88	0.68	77.6	كبيرة
6	1	المرونة	3.78	0.72	75.6	كبيرة
7	2	تلمس الإشكالات ومعالجتها	3.69	0.76	73.8	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.86</b>	<b>0.63</b>	<b>77.2</b>	<b>كبيرة</b>

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (المرونة)  
مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	يتعامل المدير بمرونة مع الطلبة	4.01	0.83	80.2	كبيرة
2	3	يضع المدير الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير الايجابي	3.96	0.83	79.2	كبيرة
3	1	ينظر المدير إلى المواقف والأحداث التربوية من زوايا مختلفة.	3.94	0.83	78.8	كبيرة
4	2	يجد المدير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات المدرسية.	3.92	0.85	78.4	كبيرة
5	5	يمتلك المدير المرونة في تغيير موقفه عندما يدرك بأنه غير صحيح	3.44	1.06	68.6	كبيرة
6	4	يحرص المدير على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه	3.42	1.08	68.4	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.78</b>	<b>0.72</b>	<b>75.6</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (تلمّس الإشكالات ومعالجتها) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	11	لدى المدير القدرة على معرفة أبعاد المشكلات.	3.75	0.89	75.0	كبيرة
2	8	يخطط المدير لمواجهة المشكلات العمل المتوقع حدوثها في المدرسة يمتلك المدير رؤية دقيقة لرصد	3.73	0.87	74.6	كبيرة
3	7	المشكلات التي يعاني منها في عمله المدرسي.	3.72	0.90	74.4	كبيرة
4	10	يجمع المدير كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرار حيالها.	3.71	0.93	74.2	كبيرة
5	9	يحرص المدير على اكتشاف أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	3.64	0.93	72.8	كبيرة
6	12	يقوم المدير بتحمل نتائج المشكلات	3.59	1.01	71.8	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.69</b>	<b>0.76</b>	<b>73.8</b>	<b>كبيرة</b>

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (المشاركة في صنع واتخاذ القرار) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	15	يدعم المدير إقرار الأنشطة الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها	4.12	0.78	82.4	كبيرة
2	14	يعمل المدير على تحديد حاجات ومستلزمات المدرسة من أجهزة ووسائل تعليمية	4.07	0.81	81.4	كبيرة
3	18	يقوم المدير بمتابعة تنفيذ القرار	3.99	0.78	79.8	كبيرة
4	17	يساهم المدير في إعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق صرفها	3.96	0.86	79.2	كبيرة
5	13	يتبادل المدير الرأي فيما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة	3.89	0.87	77.8	كبيرة
6	16	يواظب المدير على وضع آليات تقويم الأداء في المدرسة	3.87	0.87	77.4	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.98</b>	<b>0.66</b>	<b>79.6</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (تحسين البيئة المدرسية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	24	يشجع المدير على التغيير الايجابي الهادف في المدرسة من أجل تحقيق التفكير الإبداعي	4.02	0.84	80.2	كبيرة
2	23	يوفر المدير ما يحتاج إليه المعلمون من وسائل وأدوات يتعامل المدير مع الإشكالات	3.97	0.86	79.4	كبيرة
3	20	المدرسية ويقوم بحلها مع المعلمين وذوي الاختصاص	3.91	0.85	78.2	كبيرة
4	21	يستخدم المدير نظام اتصالات ملائم وفاعل مع الجهات المختلفة ذات العلاقة بهدف تبادل المعلومات	3.87	0.84	77.4	كبيرة
5	19	يهيئ المدير البيئة الصفية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلبة	3.80	0.95	76.0	كبيرة
6	22	يعمل المدير باستمرار على ايجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم والمتعلم واحتياجاتهما ورغباتهما	3.74	0.98	74.8	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.98</b>	<b>0.75</b>	<b>77.8</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (العلاقة مع المجتمع المحلي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	25	يتعامل المدير مع أولياء أمور الطلبة باحترام وتقدير	4.32	0.66	86.4	كبيرة جداً
2	27	يستثمر المدير علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة	4.01	0.81	80.2	كبيرة
3	30	يعزز المدير روح التعاون لدى البيئة المدرسية	3.89	0.93	79.8	كبيرة
4	29	يشعر المدير منتسبي المدرسة بأنهم أسرة واحدة	3.79	1.01	75.8	كبيرة
5	26	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	3.73	1.01	74.6	كبيرة
6	28	يراعي المدير ظروف المعلمين الشخصية وحاجاتهم	3.70	1.08	74.0	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.91</b>	<b>0.75</b>	<b>77.8</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السادس (الأنشطة اللاصفية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	31	يتيح المدير الفرصة للطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية	4.03	0.80	80.6	كبيرة
2	36	يدعم المدير الأنشطة اللاصفية ويشجع الطلبة بالمشاركة فيها	4.01	0.76	80.2	كبيرة
3	34	يتعاون المدير مع زملائه في تنظيم الرحلات المدرسية.	3.87	0.88	77.4	كبيرة
4	35	يحرص المدير على حضور الاجتماعات التي ينظمها النشاط الاجتماعي.	3.83	0.86	76.6	كبيرة
5	33	يشرف المدير على الأنشطة اللاصفية بالمدرسة	3.79	0.85	75.8	كبيرة
6	32	يكتشف المدير المواهب وينميها	3.76	0.92	75.2	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.88</b>	<b>0.68</b>	<b>77.6</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال السابع (الإشراف المدرسي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	37	يحث المدير المعلمين على ربط المناهج الجديدة بواقع الحياة	4.03	0.82	80.6	كبيرة
2	40	يشجع المدير المعلمين على ابتكار وسائل جديدة وتجريبها	3.97	0.86	79.4	كبيرة
3	42	يشجع المدير المعلم على استخدام التقويم المستمر والتقويم الختامي	3.96	0.81	79.2	كبيرة
4	38	يُطلع المدير المعلمين على أهم الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس	3.96	0.87	79.2	كبيرة
5	39	يرشد المدير المعلمين إلى كيفية استخدام الوسائل التعليمية بطريقة سليمة	3.92	0.74	78.4	كبيرة
6	41	يطلع المدير على أسئلة الامتحانات للتأكد من مناسبتها وجودتها	3.81	0.93	76.2	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.92</b>	<b>0.74</b>	<b>78.4</b>	<b>كبيرة</b>

جدول (14)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
المرونة	ذكر	54	3.97	0.71	2.078	*0.038
	أنثى	264	3.74	0.71		
تلمّس الإشكالات ومعالجتها	ذكر	54	3.79	0.75	0.996	0.320
	أنثى	264	3.67	0.76		
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	ذكر	54	4.16	0.62	2.173	*0.031
	أنثى	264	3.95	0.66		
تحسين البيئة المدرسية	ذكر	54	4.04	0.64	1.607	0.109
	أنثى	264	3.86	0.76		
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	54	4.08	0.68	1.797	0.073
	أنثى	264	3.87	0.76		
الأنشطة اللاصفية	ذكر	54	3.93	0.63	0.531	0.596
	أنثى	264	3.87	0.69		
الإشراف المدرسي	ذكر	54	4.00	.74	0.920	0.358
	أنثى	264	3.90	.74		
الدرجة الكلية	ذكر	54	4.66	0.69	1.640	0.102
	أنثى	264	4.48	0.75		

\* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ )

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	.861	3	0.287	0.549	0.649
	داخل المجموعات	164.240	314	0.523		
	المجموع	165.101	317			
تلمّس الإشكالات ومعالجتها	بين المجموعات	2.539	3	0.846	1.447	0.229
	داخل المجموعات	183.613	314	0.585		
	المجموع	186.152	317			
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	3.005	3	1.002	2.305	0.077
	داخل المجموعات	136.484	314	.435		
	المجموع	139.489	317			
تحسين البيئة المدرسية	بين المجموعات	3.005	3	1.002	2.305	0.077
	داخل المجموعات	136.484	314	0.435		
	المجموع	139.489	317			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.139	3	0.713	1.260	0.288
	داخل المجموعات	177.676	314	0.566		
	المجموع	179.815	317			
الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	1.428	3	0.476	1.007	0.390
	داخل المجموعات	148.496	314	0.473		
	المجموع	149.925	317			
الإشراف المدرسي	بين المجموعات	2.302	3	0.767	1.379	0.249
	داخل المجموعات	174.778	314	0.557		
	المجموع	177.080	317			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.487	3	0.496	1.225	0.301
	داخل المجموعات	127.058	314	0.405		
	المجموع	128.545	317			

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ANOVA)

جدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول دور مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	1.901	2	0.951	1.835	0.161
	داخل المجموعات	163.200	315	0.518		
	المجموع	165.101	317			
تلمس الإشكالات ومعالجتها	بين المجموعات	5.339	2	2.669	4.650	*0.010
	داخل المجموعات	180.814	315	0.574		
	المجموع	186.152	317			
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	.779	2	0.389	0.884	0.414
	داخل المجموعات	138.711	315	0.440		
	المجموع	139.489	317			
تحسين البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.427	2	1.214	2.172	0.116
	داخل المجموعات	176.016	315	0.559		
	المجموع	178.443	317			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	1.770	2	0.885	1.566	0.211
	داخل المجموعات	178.045	315	0.565		
	المجموع	179.815	317			
الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	1.048	2	0.524	1.109	0.331
	داخل المجموعات	148.877	315	0.473		
	المجموع	149.925	317			
الإشراف المدرسي	بين المجموعات	4.951	2	2.476	4.531	*0.011
	داخل المجموعات	172.129	315	0.546		
	المجموع	177.080	317			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.208	2	1.104	2.752	0.065
	داخل المجموعات	126.337	315	0.401		
	المجموع	128.545	317			

\* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  ANOVA)

## جدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول الدراسة حول درجة مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين في مدينة القدس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	1.309	2	0.654	1.259	0.285
	داخل المجموعات	163.792	315	0.520		
	المجموع	165.101	317			
تلمس الإشكالات ومعالجتها	بين المجموعات	0.700	2	0.350	0.595	0.552
	داخل المجموعات	185.452	315	0.589		
	المجموع	186.152	317			
المشاركة في صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	1.147	2	0.573	1.306	0.272
	داخل المجموعات	138.342	315	0.439		
	المجموع	139.489	317			
تحسين البيئة المدرسية	بين المجموعات	2.071	2	1.036	1.850	0.159
	داخل المجموعات	176.372	315	0.560		
	المجموع	178.443	317			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	3.752	2	1.876	3.357	0.056
	داخل المجموعات	176.063	315	0.559		
	المجموع	179.815	317			
الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	.923	2	0.462	0.976	0.378
	داخل المجموعات	149.001	315	0.473		
	المجموع	149.925	317			
الإشراف المدرسي	بين المجموعات	0.114	2	0.057	0.102	0.903
	داخل المجموعات	176.966	315	0.562		
	المجموع	177.080	317			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.115	2	0.557	1.378	0.254
	داخل المجموعات	127.430	315	0.405		
	المجموع	128.545	317			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ANOVA



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**THE ROLE OF PRIMARY GOVERNMENT  
SCHOOL PRINCIPALS AND PRINCIPALS IN  
DEVELOPING ADMINISTRATIVE CREATIVITY  
FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS IN  
JERUSALEM CITY**

**By  
Dalal Rafeq Abu Rmaileh**

**Supervisor  
Dr. Hassan Mohmmad Tayyem**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies,  
An-Najah National University, Nablus - Palestine.  
2022**

# **THE ROLE OF PRIMARY GOVERNMENT SCHOOL PRINCIPALS AND PRINCIPALS IN DEVELOPING ADMINISTRATIVE CREATIVITY FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS IN JERUSALEM CITY**

**By**  
**Dalal Rafeq Abu Rmaileh**  
**Supervisor**  
**Dr. Hassan Mohmmad Tayyem**

## **Abstract**

This study aimed to investigate "the role of primary government school principals and principals in developing administrative creativity from the point of view of teachers in the city of Jerusalem", and to identify the impact of some study variables (gender, age, educational qualification, and years of experience).

The researcher used the descriptive analytical approach, where in this study the role of primary government school principals and principals in developing administrative creativity was studied. And addressing them, participating in decision-making and decision-making, improving the school environment, the relationship with the local community, extracurricular activities, and school supervision), the study population consisted of all (male and female) teachers in the city of Jerusalem, who numbered (1440) teachers, the researcher used a random sample. Thus, the sample size was (318) male and female teachers, constituting (22%) of the study population.

The results of the study indicated the following:

1. There is a high degree of response in the total degree to the role of primary government school principals and principals in developing administrative creativity from the point of view of teachers in the city of Jerusalem.
2. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the role of public primary school principals and principals in developing administrative creativity from the teachers' perspectives due to the variables of gender, age, educational qualification, and years of experience.

In light of the results of the study, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is the need for continuous administrative development of educational leaders in the school environment, by

holding courses and workshops that urge the practice of creativity in its multiple ways, investing managers with more experience in cooperation to manage new schools, and encouraging them to implement and design strategies For creative work, creating material and moral conditions to help practice creativity in the school environment, and encourage principals to practice creative behavior in the various areas of administrative work.

**Keywords:** Development of Administrative Creativity; Teachers; City of Jerusalem.