



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

سماح كامل رضوان

إشراف

د. علياء العسالي

د. إيناس العيسى

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

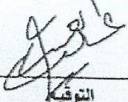
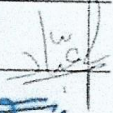
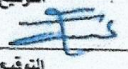
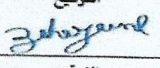
2023

دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس
الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

سماح كامل رضوان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/9/19م، وأجيزت:


التوقيع

التوقيع

التوقيع

التوقيع

د. علياء السامري
المشرف الرئيسي
د. ايناس العيسى
المشرف الثاني
د. عادل السريطاوي
الممتحن الخارجي
د. زاهي ياسين
الممتحن الداخلي

الإهداء

إن طريق النجاح صعب ويحتاج إلى انضباط وتشجيع للوصول إليه.

إلى كل من شاركوني بالسراء والضراء وكانوا السند القوي لي حين الحاجة.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى التي لم تتخل عني للحظة واحدة إلى التي أنارت لي

عتمة الطريق الطويل الذي لم يكن سهلاً ومعبداً بالورود ولكن بدعواتها وتشجيعها ودعمها سرت به رغم

طوله إلى أُمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار....

إلى أبي الغالي

إلى رفاق طفولتي وشبابي، إلى سندي وخزائن أسراري ومعونتي أخوتي حفظكم الله

إلى نفسي التي كان لها الفضل لوصولي لهذه النقطة في حياتي

إلى كل من ساهم في وصولي لطريق النهاية إلى كل من علمني شيئاً جديداً وكل من وقف بجانبني في كل

المصاعب لكم مني كل التقدير والاحترام

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعطى وتفضل وإذا أنعم أكرم وإذا دعي أجاب

أسجد شكراً لله عز وجل لإتمام هذه الأطروحة

والشكر موصول إلى من تفضلن بالإشراف على هذه الأطروحة فلم يألن جهداً في توجيهي وإرشادي، وكن

متوجات بالصبر فلهن من الله خير الجزاء وكل التقدير والوفاء، إلى الدكتورة الفاضلة علياء العسالي

والدكتورة ايناس العيسى.

كما أتوجه بالشكر وخالص التقدير إلى جميع الأساتذة الأجلاء الذين تعلمنا على أيديهم في جامعة النجاح

الوطنية على ما يبذلونه من جهد في مساعدتنا للوصول إلى ما نصبو إليه.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

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: سماح كامل رضوان

التوقيع: سماح رضوان

التاريخ: ٢٠٢١/٩/١٩

فهرس المحتويات

.....ج.....	الإهداء
.....د.....	الشكر والتقدير
.....ه.....	الإقرار
.....و.....	فهرس المحتويات
.....ج.....	فهرس الجداول
.....ك.....	فهرس الأشكال
.....ل.....	فهرس الملاحق
.....م.....	الملخص
.....1.....	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
.....1.....	مقدمة الدراسة
.....4.....	الإطار النظري
.....28.....	الدراسات السابقة
.....28.....	الدراسات العربية
.....34.....	الدراسات الأجنبية
.....37.....	التعقيب على الدراسات السابقة
.....39.....	مصطلحات الدراسة
.....40.....	مشكلة الدراسة
.....41.....	أسئلة الدراسة
.....42.....	فرضيات الدراسة
.....43.....	أهداف الدراسة
.....43.....	أهمية الدراسة
.....45.....	حدود الدراسة

.....46.....	الفصل الثاني: منهجية الدّراسة وإجراءاتها
.....46.....	منهج الدراسة
.....46.....	مجتمع الدراسة
.....47.....	أدوات الدراسة
.....50.....	إجراءات الدّراسة
.....51.....	متغيرات الدراسة
.....51.....	المعالجات الإحصائية
.....53.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
.....53.....	أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول
.....57.....	ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني
.....59.....	ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث
.....61.....	رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع
.....63.....	خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس
.....65.....	سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس
.....73.....	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
.....73.....	مقدمة
.....73.....	تفسير نتائج أسئلة الدّراسة
.....80.....	توصيات الدراسة
.....81.....	مقترحات الدراسة
.....82.....	المراجع العلمية
.....98.....	الملاحق
.....b.....	Abstract

فهرس الجداول

47.....	جدول (1): خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 260)
48.....	جدول (2): الثبات لأداة البراعة التنظيمية
49.....	جدول (3): الثبات لأداة الابداع الاداري
54.....	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال استثمار الموارد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
55.....	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال الاستكشاف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
56.....	جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينة ومجتمع، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
57.....	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية الدرجة لفقرات مجال تشجيع الابداع وتنميته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
58.....	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال المرونة والقابلية للتغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
59.....	جدول (9): نتائج اختبار (ت) لعينة ومجتمع، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
60.....	جدول (10): العلاقة بين البراعة والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)
111.....	جدول (11): خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن = 260)

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=260)

.....111.....

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....111.....

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....112.....

جدول (15): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....112.....

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=260)

.....113.....

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....113.....

جدول (18): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص (ن=260)

.....114.....

جدول (19): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=260)

.....114.....

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....115.....

جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260)

.....115.....

جدول (22): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للإبداع

الإداري ومجاليه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن = 260)

.....116.....

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 260)

.....116.....

جدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية

في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن = 260)

.....117.....

جدول (25): نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات لمجال تشجيع الإبداع وتنميته تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة (ن = 260)

.....117.....

جدول (26): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص (ن = 260) 117.

جدول (27): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الأول (ن = 10)118.

جدول (28): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الثاني (ن = 10)119.

جدول (29): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الثالث (ن = 10)119.

جدول (30): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الرابع (ن = 10)120.

جدول (31): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الخامس (ن = 10)120.

جدول (32): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال السادس (ن = 10)120.

فهرس الأشكال

شكل (1): خط الانحدار لمساهمة البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات61.

فهرس الملاحق

.....98.....	ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
.....102.....	ملحق (ب): الاستبانة بصورتها النهائية
.....107.....	ملحق (ج): أسماء السادة المحكمين
.....109.....	ملحق (د): أسئلة المقابلة بصورتها الأولى
.....110.....	ملحق (هـ): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية
.....111.....	ملحق (و): الجداول

دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين

إعداد

سماح كامل رضوان

إشراف

د. علياء العسالي

د. إيناس العيسى

الملخص

الهدف: هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة.

المنهج: واعتمدت الباحثة على المنهج المختلط (الكمي النوعي) مستخدمةً أداتي: (الاستبانة، والمقابلة)، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (44) مديراً ومديرة و (1401) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (260) معلّم ومعلّمة، وقد جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم وزعت الاستبانة إلكترونياً، وتم تحليلها بواسطة برنامج الرزم الإحصائية. واستخدمت الباحثة أداة ثانية للدراسة وهي المقابلة؛ وذلك بهدف الحصول على تفسيرات أوضح للنتائج الكمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة، وقامت الباحثة بإجراء المقابلات على عينة بلغ عددها (10) من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

النتائج: وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات من وجهات نظر المعلمين في مجال استثمار الموارد ومجال الاستكشاف، وقد جاءت درجة الإبداع الإداري للمديرين في محافظة قلقيلية

بدرجة مرتفعة في مجالي المرونة والقابلية للتغيير، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى المديرين، وكشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05\%$) في البراعة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05\%$) في الإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والتخصص، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05\%$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت النتائج النوعية إلى اتفاق المديرين بأن البراعة التنظيمية تقود إلى الإبداع الإداري من خلال ربطها بالبيئة المدرسية باعتبارها تؤثر على شخصية الطالب والمعلم معاً، وأن المردود التعليمي لديهم يكمن في التقليل من ظاهرة التسرب المدرسي الذي يشكل خطورة كبيرة اقتصادياً واجتماعياً، كما أجمع المديرون بحاجتهم الماسة إلى التدريب والتطوير على كافة المستويات للوصول إلى المستوى المأمول. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

التوصيات: أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمّها: ضرورة تدعيم ممارسات البراعة التنظيمية في جميع المدارس لما لها من آثار إيجابية بناءة في الإبداع الإداري للمديرين.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الإبداع الإداري، مديري المدارس الحكومية، قلقيلية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

مقدمة الدراسة

يعتبر العصر الحالي عصر التقدم والسرعة والرقي، وفي التغييرات الجذرية التي تمر بها المجتمعات فهم بحاجة ماسة وملحة لدفع عجلة التطور؛ لمواكبتها هذه التغييرات، ولاسيما في إدارتها لأعمالها في المؤسسات كافة، وخاصة التعليمية منها ولتحقيق ذلك فهم بحاجة إلى توعيتهم بأهمية مفهوم البراعة التنظيمية لدورها الكبير في خلق جو من المنافسة في ظل البيئات المضطربة والمتغيرة؛ لتمكنها من تحسين الأداء والإبداع الإداري لإحداث نقلة مميزة تتسم بالحدثة والتجديد، وهذا ما يحتاجه أي إداري ناجح ومبدع كحل للتغلب على أي توترات أو تغييرات تحصل داخل بيئة أي مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

فالبراعة التنظيمية تمكننا من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، أثناء البحث عن فرص جديدة وإمكانيات كبيرة لتحقيق النمو المستدام، ويشار إليها في بعض الأحيان بأنها العملية المستمرة العامة لموازنة المفاضلات من بين البدائل المختلفة، فإن الهدف من البراعة التنظيمية في الإدارة هو تأمين القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية على المدى الطويل والقصير (Clauss, 2021).

ولكنرة المنافسة في المؤسسات التربوية تسعى دائما إلى تجديد نفسها، وأن تمتلك قدرات إدارية حديثة وليست تقليدية مملّة، فاختيار القادة الإداريين القادرين على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء، حيث أن براعة القادة الإداريين تكمن في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ لتحقيق أهدافها المدرسية واستكشاف مجالات جديدة لضمان نجاحها وتميزها الإداري في البيئة المحيطة (الجميعة و الحارثي، 2021).

فيما يؤكد التربويون على أهمية الإبداع الإداري لدى المديرين، وعلى دورها في رفع مستوى المدرسة، إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر على المعلمين والطلبة ويحفزهم على المشاركة للتقدم والرفي فيأتي هنا ضرورة الأخذ بالإبداع الإداري، ومما لاشك فيه بأن الأفراد يتمتعون بأسلوب يحمل في طياته الإبداع والابتكار في العمل الإداري، فأصبحت الإدارة المدرسية بحاجة ماسة لضمان سير العمل التربوي بنجاح وهو يتطلب تعاون المعلمين والمدراء والأهالي والطلاب (مديغم و حجازي، 2019)، علماً بأن مدير المدرسة هو مسؤول عن تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وتوضيح ما هو قابل للتطبيق المنشود (الكوني، 2017).

إن الإدارة المدرسية الناجحة تزود الطلاب داخل المدرسة على النمو الحسن في جميع الجوانب، ولا يقتصر تركيز الإدارة داخل المدرسة فقط على الطلاب، تهتم أيضاً بمستوى أداء المعلمين و ما يقدمونه من وسائل وطرق متبعة بالتدريس، والقيام بعقد دورات وندوات لهم من أجل مواجهة ما يتعرضون له من مشكلات وذلك من خلال قيام المديرين بتنمية إبداعاتهم، حيث أن الإبداع من المهام ذات التأثير الإيجابي في مخرجات النظام التربوي، لأن تنمية الإبداع تجعلهم ذات قدرة على إنتاج كمية هائلة من المعرفة، فالإبداع سلوك يكمن من داخل كل فرد، كذلك المعلمين والطلبة يؤثر في أدائهم (أبو مديغم، 2019).

وهذا له علاقة بالدور الإداري لمدير المدرسة، إذ يعتبر من أهم عوامل إدارة التعليم فإذا لم يتم إعطاء الاهتمام الكافي لعامل القيادة للمدير، يجب أن يكون دور المدير مدفوعاً بهذه الطريقة، وفقاً لدوره في تحسين جودة التعليم كمدير؛ حتى يتمكن من التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر (Amtu, 2019).

حيث تؤدي البراعة التنظيمية إلى الاستدامة عند التعامل مع أي جديد، والتكيف بسرعة ومرونة لأي حال من الأحوال، وتمكن أي إداري ناجح هدفه الإبداع من اتخاذ الموقف الصحيح الذي يجعله قادراً على مواجهة التحديات المستقبلية بقوة متزايدة، وبالتالي البقاء على المسار الصحيح لإحراز التقدم وتنمية الإبداع الإداري (Bhon, 2020).

والإبداع الإداري يبني على جملة من الخطوات والتدابير، تتصف بالتسلسل وتخضع لمبدأ التدرج لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فعالة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين، وتظهر الحاجة الملحة للإبداع الإداري لمديري المدارس، عندما يدرك متخذو القرارات فيها بتفاوت بين أداء المدرسة الفعلي والأداء المرغوب فيه، مما يحثها على دراسة قائمة في التبني لأساليب وطرق وأفكار إبداعية جديدة؛ بهدف حل المشكلات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفاعلية (اليافعي، 2021).

بالرغم من الجهود المبذولة في تنمية الإبداع الإداري للمديرين، داخل المدارس الفلسطينية و في ظل التغييرات الكثيرة التي تمر بها المجتمعات مؤخراً، إلا أنها لا تزال غير كافية بحسب علم الباحثة، ومن منطلق الحرص على الوطن والنهوض به، فقد جاءت الحاجة للتعليم والتعلم بطريقة تظهر قدرات وإبداعات المديرين رغم الظروف السياسية والاقتصادية القاسية، والجهود المختلفة في تطوير التعليم قادرة على تحويل المدارس من مدارس تقليدية إلى مدارس فعالة، والإبداع الإداري من الضروريات الواجب توافرها داخل المدارس نظراً لزيادة التحديات، وتعدد الحاجات، وتنوع الطموحات في مجالات الحياة كافة، لما لها من دور مهم في تطوير العمل الإداري لدى المديرين، وكيفية إدارتهم لها بأساليب متنوعة ومتطورة وأبحاث مهمة وموسعة، لتحسين من أدائهم وتزويد من كفاءتهم بصورة إبداعية، والاستغلال الأمثل للموارد واستكشاف ما هو جديد لإيجاد التوازن فيما بينهما، وهذا ما يمكن الإداري من استغلال نقاط القوة لتحقيق التفوق التنافسي والرقى به بأعلى مستوياته نحو ما هو أفضل.

وقد جاءت هذه الدراسة بناءً على اطلاع واستقصاء لموضوع البراعة التنظيمية، لاسيما دورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، باعتبار المدرسة هي الحاضنة التي تنمو فيها المواهب ويتطور فيها تفكير الفرد، فإن هذه الدراسة سوف تفسر دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

الإطار النظري

في ظل التغيرات التي تحدث من أجل تقدم المجتمعات وتطورها بك ل المجالات، بحيث يؤثر و يوحى بأهمية اعتناق العلم والمعرفة، ولا يخفى أنه أحد المحاور الرئيسة لتحقيق التقدم والإبداع، على النهج الإداري الجديد وبشكل غير معتاد مما جعل من التطور الإداري التربوي جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان لأنه أداة للتطور في شتى المجالات ولا سيما لتحقيق الأهداف التعليمية بأقل وقت وجهد م مكن، وتعتبر الإدارة المدرسية الداعمة الأساسية لنجاح هذه العملية، وتعتبر الادارة التنفيذية للإدارة التعليمية التي تتفاعل معها بإيجابية داخل المدرسة وخارجها حسب التطورات للوصول إلى الإبداع الإداري (قشوع، 2023). ويكون ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية مفهوماً أساسياً في الدراسات الإدارية والاستراتيجية، فقد أصبحت توجهاً ينبثق في مجالي إدارة المعرفة وإدارة المنظمات وتتمثل الفكرة الرئيسية للبراعة التنظيمية في قدرة المنظمة على التعامل بشكل متزامن مع الأنشطة المتكاملة والمتناقضة في بعض الأحيان لقياس قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الكفاءة والمرونة على مختلف المستويات التنظيمية (العبيدي، 2020).

وتعد البراعة التنظيمية منهجاً تربوياً وفلسفة إدارية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النتائج التنظيمية الشاملة، مثل استدامة المنظمات حيث تشكل البراعة التنظيمية مسبباً ضرورياً لتعزيز وتنظيم الأعمال وتحقيق أهدافها بفاعلية، ويعتبر التركيز على البراعة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لتعزيز القدرة على التكيف والتطور في ظل التغيرات البيئية المستمرة، بالتالي فإن البراعة التنظيمية تعتبر إطاراً هاماً لتعزيز الابتكار في المنظمات (Callegari & Rai, 2021).

بمنظور آخر من الممكن أن ننظر إلى البراعة التنظيمية كعملية لتحقيق الابتكار المستدام، على الرغم من وجود بعض التداخل في المفاهيم بين البراعة التنظيمية والابتكار المستدام، إلا أنهما يؤديان في النهاية إلى

توصيات مختلفة تمامًا (Luengo-Valderrey et al, 2020)، وتتعلق البراعة التنظيمية بتحسين الكفاءة والفاعلية في العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المدرسة، مثل تحسين الإدارة المالية والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتواصل والمراقبة والتقييم، وتوصلت دراسات عديدة إلى استنتاجات تشير إلى أن نجاح المنظمات في بيئة ديناميكية متغيرة يعتمد في قدرتها على البقاء مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات الجديدة الطارئة، بالإضافة إلى قدرتها على الإستجابة بكفاءة لمتطلباتها الأخرى، وأن تعتمد ردود أفعالها على خطط استراتيجية سبق وضعها، ومع ذلك يشير الإستغلال والإستكشاف إلى أن البراعة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات (ناصر وآخرون، 2023) وتتمثل البراعة التنظيمية في قدرة المنظمات على استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة لديها، واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية، بهدف تحقيق أهدافها الخاصة والعامة للحفاظ على استمراريته. تحتاج المنظمات الأهلية إلى اعتماد ثقافة الابتكار وتعزيزها وتطويرها، بحيث تكون الأنشطة المبتكرة جزءاً أساسياً من مهامها، بالمقابل إذا تم التركيز على مهمة واحدة فقط، فإن المنظمات تعرض نفسها للخطر وتكون غير قادرة على المنافسة وتحقيق أهدافها، وعلى الجانب الآخر تكون المنظمات التي تستكشف فرصاً جديدة تسعى لبناء علاقات وشراكات مرتبطة بهذه الابتكارات في وضع أفضل لمواجهة التحديات والتأثيرات التي قد تؤثر على قدرتها على تنفيذ أنشطتها (Vario, 2017) وبالإضافة إلى ذلك يجب على المدارس الاستفادة من التكنولوجيا والتطورات الحديثة في مجال التعليم، حيث يمكن استخدام التقنيات المتاحة لتحسين جودة التعليم وتسهيل عملية التدريس والتعلم، كما يمكن استخدامها في إدارة المدرسة وتنظيم العمليات الإدارية، وبالتالي فإن الابتكار والإبداع الإداري يمكن أن يساعدان في تحسين جودة التعليم وتطوير المدارس وتحقيق أهدافهما في تطوير المجتمع وتعزيز التنمية الشاملة (مشاهرة، 2022).

وعرّف جاد الرب وآخرون (2021) البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات الحالية بطريقة فعالة وذكية لتلبية احتياجات العملاء الحاليين والأسواق المحلية، ولكن هذا ليس كل شيء، بل تتضمن البراعة التنظيمية أيضاً القدرة على البحث عن إمكانيات وفرص جديدة والتوسع في جذب عملاء

جدد، والدخول إلى أسواق جديدة، وهذا يتطلب تحسين المنتجات والخدمات الحالية، بالإضافة إلى إدخال منتجات وعمليات جديدة، وتعد البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات في الإزدهار والتوسع، وفي تحقيق تفوقها التنافسي في السوق وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات التي تقدمها بشكل مستمر لتلبية احتياجاتهم المتغيرة والمتزايدة.

وأيضاً تم تعريف البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق التوازن في استخدام الكفاءات المتاحة لديها بطريقة فعالة واستراتيجية، بالإضافة إلى استكشاف الفرص الجديدة التي تساعد على الحفاظ على بقائها واستمرارية أداؤها لأعمالها في ظل التغيرات والظروف البيئية المتعددة وتتطلب هذه البراعة القدرة على التحكم في العوامل الداخلية للمنظمة مثل تنظيم العمل وتوزيع المهام وتطوير القدرات البشرية، بالإضافة إلى الإستجابة الفعالة للتغيرات في البيئة الخارجية والتكيف مع التحولات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا والقوانين والتطورات الاجتماعية (البسوس، 2020).

ويمكن القول أن البراعة التنظيمية هي القدرة على التعامل مع الأنشطة المتناقضة مثل التركيز على تحقيق الكفاءة والمرونة في الوقت نفسه أو التركيز على تحقيق الإستكشاف والإستغلال، أو التركيز على الابتكار الجذري مع الابتكار المستمر، والتركيز على تحقيق الكفاءة مع الفاعلية حيث يمكن تطبيق البراعة التنظيمية في العديد من المجالات، بما في ذلك الأعمال التجارية والإدارية والتنظيمية، ففي العمل يمكن للموظفين استخدام البراعة التنظيمية لتحسين كفاءتهم وفاعليتهم في العمل والتعامل مع التحديات المختلفة التي يواجهونها في المؤسسات، وهي تلك التي يمكن أن تتجاوز أو تتخطى المفاضلة بين الكفاءة والمرونة بين مدراء المدارس ومعلميها (Shiler, 2021).

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها عملية يمكن تجسيدها على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم (Al-Saidi et al, 2020).

ولعل البراعة التنظيمية تعني ببساطة قدرة المنظمة ومدراء المدارس على التعامل مع معطيات البيئة بذكاء، وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد الحالية في البيئة الداخلية وكذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة المختلفة والمتطورة في البيئة الخارجية، تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المدرسة على التكيف والاستجابة للتحديات الجديدة والمتغيرة في بيئتها، وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية في العمل واستخدام الإبداع في تحقيق الأهداف المحددة، بالتالي يمكن للمدارس الحكومية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال تحسين إدارة الموارد المتاحة والاستثمار في التطوير التقني والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، وكذلك من خلال تطوير الموارد البشرية وتعزيز الإبداع والتفكير الناقد لدى المعلمين والطلاب (حسين والعاني، 2018). ولقد أصبح السعي وراء البراعة أمراً حتمياً لمعظم المنظمات والمدارس التعليمية والشركات ووضعت المنظمات البارعة طرائقاً للتعامل مع التوترات المعارضة في ظل الأجواء التي يعيشونها (Papachroni et al, 2016).

إن البراعة التنظيمية تختلف عن مفهوم القدرات الديناميكية أو المرونة التنظيمية، والتي نوقشت على نطاق واسع في نطاق الإدارة مثل الهندسة إذ تشير عمومًا لمجموعة متنوعة من القدرات التنظيمية، مما يسمح للمنظمة المعنية بالقيام بنشاطين متناقضين في وقت واحد، إذ أن جوهر مفهوم البراعة التنظيمية يكمن بالتوتر الذي تعاني منه المنظمات التي تسعى في وقت واحد للحفاظ على التوازن بين بنائين تحليليين متناقضين، وهما الإستثمار والإستكشاف، بالفعل إن البراعة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات بما في ذلك المدارس الحكومية فالمدارس التي تتمتع بالبراعة التنظيمية يمكنها التكيف بسرعة مع التغييرات في البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها بكفاءة (Petro et al, 2020).

ونجد أن سياق التعليم في البراعة التنظيمية يسمح للمدارس الحكومية بتحسين جودة التعليم والتعامل مع احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي بشكل أفضل، فعلى سبيل المثال يمكن للمدارس التي تتمتع بالبراعة التنظيمية أن تطور خططاً لتحسين أداء الطلاب وتعزيز تفاعلاتهم مع المنهاج الدراسي وذلك بتوظيف ممارسات تدريس مبتكرة ومتنوعة تبني أساليب تعليمية مختلفة لتلبية احتياجات الطلاب المختلفة وبالتالي

فإن البراعة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم في المدارس الحكومية وزيادة نجاحها، كما وتسهم في تحسين مستوى التعليم في المجتمع بشكل عام (المنسي، 2018).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن البراعة التنظيمية هي قدرة المديرين على الحداثة والتجديد في إدارة المدرسة وتحسين أدائها وجودتها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بطريقة أفضل حيث تحقيق البراعة التنظيمية يتطلب العمل بروح الفريق والتعاون والتواصل الفعال بين جميع أعضاء المدرسة، مما يساعد على تطوير الأفكار الجديدة والمبتكرة وتحويلها إلى أفعال وبرامج عمل فعالة وبالتالي يمكن القول إن البراعة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء المدارس الحكومية وتحقيق النجاح في بيئة العمل التعليمية المتغيرة بسرعة.

أهمية البراعة التنظيمية

لم يعد خافياً أن التحدي الأكبر أمام المنظمات التعليمية في المدارس الحكومية في ظل المتغيرات المتلاحقة هو مواصلة أنشطة الاستكشاف بالتوازي مع استغلال الموارد المتاحة، وذلك من أجل بقائها واستمرارها وتحقيق ما تصبو إليه، إذ يعتبر الاستكشاف والاستغلال نشاطين أساسيين ومتميزين في عالم الأعمال، حيث يجب متابعتهما بشكل كامل ومتزامن لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء في المنافسة لفترة طويلة تركز الأبحاث الحديثة في هذا المجال على نمذجة الاستكشاف والاستغلال كنشاطين تتفاعل بشكل إيجابي عن طريق التركيز على كل منهما، ولا يمكن الحصول على النتائج المرجوة إذا تم التركيز بشكل مفرط على أي منهما (شملخ، 2019).

تعد البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس أمراً حاسماً لضمان النجاح والاستمرارية في توفير التعليم الفعال والمثمر للطلاب، فالبراعة في التنظيم تدعم قادة ومدراء المدارس في قدرتهم على ترتيب الفرص وتحديد الأولويات، من خلال توفير مجموعة متنوعة من الأفكار وتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى استثمار الواقع واستكشاف مستقبل المؤسسة التعليمية بما يحتويه من موارد قابلة للاستثمار،

ومن خلال هذه العملية يتم تحقيق إمكانية الحصول على أفكار إبداعية جديدة وموارد مستدامة وفعالة التي بدورها تؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، لذلك يمكن القول بأن البراعة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في نجاح المدارس وتطويرها، ويجب تشجيعها وتعزيزها في كافة المستويات التعليمية (الغناي، 2022)، وذلك لأن التحديات الحالية تتطلب اتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها في الوقت ذاته، العمل على استغلال هذه الفرص وإحداث التوازن بين هذه الأساليب وهذا ما أوصت به عدة دراسات مثل دراسة (الكرعاوي، 2016) حيث يعتبر توفير بيئة ملائمة للإبداع والتعاون أمراً حيوياً في تعزيز البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية. تُعد العوامل التالية من أبرز العوامل التي تساعد على إعداد بيئة ملائمة تمنح المعلمين الحرية اللازمة للتفكير الإبداعي واستيعاب الأفكار الجديدة، كما تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين المعلمين بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات الضرورية للتجربة والتعلم. ويتضمن أيضاً التشجيع على التحدي والمنافسة الإيجابية لتحقيق التحسين المستمر، ولا يمكن إغفال أهمية التعاون والتفاعل بين المعلمين والإدارة المدرسية، فهذا التفاعل يساهم في تعزيز التواصل وتحقيق الأهداف المشتركة.

حيث أن المؤسسات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية غالباً ما تحقق نتائج أفضل في مجالات مثل الابتكار والإنتاجية والربحية والمرونة والنمو المستدام، وهذا بدوره يؤثر إيجابياً على سمعة المؤسسة وجاذبيتها للعملاء والموظفين والمستثمرين وغيرهم من الأطراف المهمة، وبالتالي فإن البراعة التنظيمية تعد عاملاً مهماً في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات التعليمية في المدارس الحكومية وفي مجال الأعمال عموماً، وتبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالباً ما ترتبط البراعة التنظيمية إيجابياً مع مؤشرات الأداء (جرغون، 2019).

وباعتبار البراعة التنظيمية منهجاً معاصراً وحديثاً في إدارة نشاطات المؤسسات والمدارس الحكومية، التي تساعد على توفير التوازن بين الاستثمار والاستكشاف، وتمكين المؤسسات من تحقيق الاستمرارية والنمو في المستقبل، وذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة والاستثمار الملائم منها، وتوفير المعلومات

المتنوعة والبدائل العديدة للقرارات، وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح وتحقيق الرؤية المستقبلية، كما تعمل البراعة التنظيمية على توفير الوسائل المناسبة لتقديم خدمات المؤسسة في سوق العمل، وتطوير المضامين الأساسية المطلوبة في المجتمع، وتقديم التدريب والتعليم الحديث للمعلمين والمدراء، وتعزيز التعاون والتنافس الإيجابي داخل المؤسسة (الجزائرية، 2020).

ولعل البراعة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والتميز للمدارس والمؤسسات التعليمية، فهي تمكّن المدارس من استثمار مواردها المتاحة بشكل أكثر فاعلية تركز على تحقيق الأهداف الرئيسية ورؤية المدرسة بشكل متوازن، ومن خلال توجيه القيادات والمدراء بشكل صحيح تتمكن المدارس من اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ومواجهة التحديات المختلفة (العودة، 2020).

ومما سبق يمكن القول بأن البراعة التنظيمية تؤثر على تجربة التعلم للطلاب، فعندما تكون المدرسة منظمة بشكل جيد يكون هناك تركيز أكبر على جودة التعليم وتحسينها، ويمكن للطلاب أن يشعروا بالاستقرار والثقة في بيئة التعلم، بالتالي فإن البراعة التنظيمية تعد جزءاً مهماً من نجاح المدارس وتطويرها لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمعات التي تخدمها.

خصائص البراعة التنظيمية

يوضح عكاشة (2021) أن للبراعة التنظيمية خصائص تتمثل في الآتي:

- 1- الإدراك: باعتباره عملية عقلية مهمة لنجاح المؤسسات، حيث يتمكن الشخص من خلالها من إدراك العالم الخارجي وفهم التهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة، والتي قد تستدعي إجراء مسح للبيئة الخارجية والبحث والاستكشاف، وعندما تكون المؤسسة مدركة للفرص فإنها تستطيع تطبيق الآليات المناسبة بسرعة لتلبية متطلبات البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص الجيدة المتاحة، وبالتالي يمكن للإدراك أن يلعب دوراً حاسماً في تعزيز نجاح المؤسسات واستدامة أدائها في المستقبل.

2 -الاستثمار: ويتمثل بالفرص الجديدة لأهميته الكبيرة في نجاح المؤسسات بما في ذلك المدارس

الحكومية ولتحقيق ذلك، يجب على فرق الإدارة العليا في المدارس الحكومية تنسيق جهودها واتخاذ القرارات الصائبة بما في ذلك ترتيب نموذج العمل ووضع استراتيجيات فعالة للاستثمار في الفرص الجديدة التي تتاح أمامها. من أنواع خلال ذلك، يمكن للمدارس الحكومية تعزيز أدائها وتحسين جودة التعليم المقدم للطلاب.

3 -إعادة التشكيل وترتيب الهياكل التنظيمية وتغييرها: لتحسين أدائها وفعاليتها وتتطلب هذه العملية القدرة على تحليل الهياكل التنظيمية الحالية وتحديد النواحي التي تحتاج إلى التغيير والتحسين، وتطوير خطط عمل لتنفيذ هذه التغييرات وتشمل أيضاً تحديد وتشكيل الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط، وهذا يتطلب موارد ذات كفاءة عالية وخبرة في مجال إعادة التشكيل، حيث يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التطوير المؤسسي والنمو الاقتصادي.

أنواع البراعة التنظيمية

وللبراعة التنظيمية أنواع عدة ومن أبرزها:

1. مدخل البراعة الهيكلية Intoduction to structural ambidexterity

يبدو أن المدخل يتحدث عن طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة، واتخاذ القرارات في القمة العليا لها بحيث تتحدر من ذلك إلى الأسفل، وتهتم كل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة بتطوير إجراءاتها وعملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، ويتم تحقيق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير هياكل تتوافق مع متطلبات المنافسة والتحديات التي تواجهها وذلك لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف (يعقوب، 2022).

كما تعني ضمناً أن المنظمات والمؤسسات والمدارس البارعة منظمات تركز فيها مجموعات من الافراد على الأعمال التقليدية أو طرائق لفعل الأشياء، بينما يستكشف آخرون السبل الجديدة لها (Fiset&

Dostaler, 2017) إذ إن المنظمات تحقق البراعة عن طريق الآليات الهيكلية التي تسمح للمنظمة في التعامل مع التوترات المتناقضة، فالمنظمات التي تتعامل مع التوترات المتناقضة عن طريق البراعة الهيكلية تقوم بذلك عن طريق وحدات منفصلة أو أقسام فرعية تخصص في وظائف مختلفة غير متناسقة (Neill et al. 2017) كما أنها أنموذج يتم فيه تقسيم الاستثمار المكاني إلى هياكل أو وحدات فرعية مختلفة، فالبراعة الهيكلية أو المتزامنة تعني أن المنظمة تخصص مهام مختلفة للوحدات الفرعية المختلفة للمنظمة (Du&Chen, 2018) ففي البراعة الهيكلية يتم البحث عن الاستثمار والاستكشاف في آن واحد عن طريق الترتيبات الهيكلية إذ يتم تعيين مختلف الوحدات الفرعية ومقدرات وأنظمة وحواجز وعمليات وثقافات ومسؤوليات مختلفة (Akesson et al, 2018) كما يتم الحصول عليها عن طريق التدخلات الهيكلية وتقوم على فكرة المبادلة، والتي تتحقق عن طريق تحديد الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستثمار فصل الاستكشاف والاستثمار إلى وحدات مستقلة، تكامل القيادة والتنسيق في قمة المنظم (Alghamdi, 2018).

كما إنها تتمثل في وحدتين منفصلتين هما جهود التوازن في الاستكشاف والاستثمار بطريقة متماسكة ويتميز مدخل البراعة الهيكلية بعدة خصائص: منها التركيز على التوازن بين الاستغلال والأنشطة التي تركز على التكيف والاستكشاف في وحدات أو فرق عمل منفصلة، وأن صناعة القرارات تتم في قمة المنظمة، حيث يقوم الإدارة العليا بتحديد الهيكل التنظيمي الذي يحقق التوازن المطلوب بين الموازنة والقدرة على التكيف وتحديد الأدوار بشكل واضح نسبياً، كما يشترط المدخل البراعة الهيكلية مهارات أكثر تخصصية لتحقيق الأهداف المرجوة (Hoppen& Jeppsson, 2018).

2. مدخل البراعة السياقية Introduction to contextual ambidexterity

وتعرف بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التوافق والتكيف في نفس الوقت عبر ا لمدارس الحكومية في محافظة قلقيلية بأكملها، ومن خلال ذلك يتم تحقيق البراعة السياقية من خلال مجموعة من العمليات والأنظمة ذات

الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والافراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالمدراء والمعلمين العاملين داخل المدارس 3 أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلا من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة (كشكوشه، 2018).

بحيث تتميز البراعة الهيكلية أيضاً بكونها نموذجاً يشارك فيه كل موظف في استثمار واستكشاف سياق عمله اليومي، وتتميز بشكل رئيسي بالعمليات من الأسفل إلى الأعلى، والميزة الفريدة لها هي أنها تعتمد على قدرة المنظمة على توفير سياق عمل داعم بشكل خاص للموظفين (Boukamel & Emery, 2017) حيث يتميز مدخل البراعة السياقية بعدة خصائص : يقوم العاملون بتوزيع وقتهم بين الأنشطة المرتبطة بالمحاذاة (الاستغلال) والأنشطة المرتبطة بالتكيف (الاستكشاف) في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، تتم صناعة القرارات في هذا السياق على الصعيد الأممي بواسطة نائب المدير والمشرفين والموظفين الذين ينوبون عن الإدارة العليا. ودور الإدارة العليا هو تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل عبر الموظفين، وتكون طبيعة الأدوار نسبياً مرنة، وتتمتع بالمهارات وبمزيد من التعميم (شوشة وعبد الفتاح ، 2021).

3. مدخل البراعة القائمة على القيادة Introduction to leadership-based ambidexterity

يؤدي القادة وكبار المدراء التنفيذيين دوراً مهماً في تعزيز البراعة، تسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، والدور المهم الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة ، من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا وصناعة القرارات تتم في قمة المنظمة والمدارس ودور الإدارة العليا استحداث وتطوير عمليات تحدث التوازن والتكيف، وطبيعة الأدوار محددة بشكل واضح نسبياً ومهارات العاملين أكثر تخصصية (عبد ربه، 2020).

ومن السياق يمكن الإشارة إلى تركيز المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الحكومية على مداخل البراعة التنظيمية يتمثل في عدة جوانب.

أولاً: يتضمن ذلك تحديد المهام وتوزيع الأدوار للمديرين والمساعدين والمشرفين، وكذلك تخصيص مهام إدارية للمعلمين إلى جانب مهامهم التعليمية.

ثانياً: يهدف ذلك إلى خلق بيئات تعليمية تشجع على التعاون وتبادل المعلومات والمشاركة في صنع القرارات، ومن ناحية أخرى، تتجلى البراعة السياقية في قدرة المؤسسات التعليمية على استكشاف واستغلال الموارد المتاحة لديها، سواء كانت تقنيات وموارد بشرية ومهارات وكفاءات أو موارد مادية، بهدف تحقيق أهدافها، قد يكون للتركيز الزائد على الموارد الحالية وعدم البحث عن فرص وموارد جديدة آثار سلبية في المدى البعيد، حيث يمكن أن يعرض المؤسسات للخطر نتيجة عدم مواكبتها لمتطلبات جديدة تسهم في تحقيق الأهداف.

أبعاد البراعة التنظيمية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية وهما:

1. البعد الأول: استغلال الفرص المتاحة (Exploitation)

يهدف استغلال الفرص المتاحة إلى تلبية احتياجات العملاء الحاليين، وتطوير المعرفة والعمليات الحالية، بما في ذلك زيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية، يشتمل الاستغلال على استغلال الإمكانيات الحالية والسوق المستهدف الحالي، وتضمن عناصر مثل التحسين والإنتاج والاختيار والتنفيذ والكفاءة بحيث يعد الاستغلال عملية تدريجية تستخدم الموارد الحالية، وتتعامل مع ضغوط الأداء على المدى القريب واستثمارها، وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، وتحسين المنتجات والعمليات (الطاهر، 2021).

يشير الاستغلال إلى قدرة مدراء المدارس الحكومية على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب،
ولذلك يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة ومهاراتها،
وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية فيها، مع زيادة قنوات التوزيع لديها (الباشقالي والداوود، 2016)
أما على صعيد البيئة التربوية والمدرسية فيقترح بعض الباحثين وسائل لاستثمار الفرص المتاحة واستثمار
نقاط القوة في البيئة الخارجية لدعم البرامج والمشاريع التربوية واستثمار الفرص المتاحة للتطوير ضمن
المحور المعني بالقيادة والإدارة في استراتيجية التعلم الإلكتروني وتمكين الموارد البشرية في المؤسسة
التربوية وإعادة تدريبها في ضوء متطلبات ثورة المعلوماتية والاتصالات والإقتصاد المعرفي واستثمار نقاط
القوة في البيئة الخارجية للحد من المعوقات التي قد تعرقل مسيرة التطوير والتنسيق بين الجهات ذات
العلاقة كافة (أبو حطب، 2021) وإعادة بناء الإدارة والقيادة التربوية وإعادة تشكيلها ومراجعة التشريعات
وتحديثها بما ينسجم مع التوجيهات الحديثة، بحيث تعمق التوجه نحو اللامركزية الإدارية بأن تتحول مهمة
المركز إلى التخطيط الاستراتيجي والتقييم النهائي، وتفويض بقية الصلاحيات إلى الميدان التربوي وصولاً
إلى المدرسة والتخطيط التكاملي لبرامج النمو المهني المستدام للعاملين في الإدارة التربوية المدرسية،
باعتماد إعادة التدريب وفق المستجدات والتقنيات الحديثة، وبالصدد نفسه يبدو أن وجهات النظر المختلفة
والمواقف المفاهيمية من الباحثين تتلاقى في حقيقته هي أن أنشطة الاستكشاف والاستثمار ترتبط بأسس
البراعة التنظيمية، إما بصورة متزامنة أم لا، أو مع أي وسيلة أخرى، وتولد مفاهيم مثل المقايضات
والألغاز والمفارقات في المنظمات (Jansen & Martins, 2017).

2. البعد الثاني: الاستكشاف استكشاف الفرص الجديدة (Exploration)

يعد الاستكشاف جزءاً من التفكير الاستراتيجي التنظيمي من حيث إنه يقوم على توقع التغيير والعمل على
تلبية، بهدف تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة مما يؤدي لظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين
قنوات توزيع جديدة، وهذا يحتم الأخذ بالإعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، وبالتالي على

المنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دقة العمل من خلالها، كما ينبغي عليها أيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها للفرص (صويص وعابدين، 2019).

وحتى تحصل المنظمة على الفرص الجديدة فإن عليها أن تحشد جهودها مع مراقبة التوجهات وتحديد الطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين، وكذلك توقع حالات التغير التي قد تطرأ على نوع المتطلبات، أو توقع ظهور بعض المسائل التي قد تؤدي إلى فرص جديدة (أبو زيد، 2021)، فالفرصة موقف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابياً مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها على التكيف في بيئة الأعمال لتحقيق أهدافها، أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين (الجنابي، 2017) وهذا يتطلب إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، ورؤية ثاقبة وتخطيط استراتيجي وصولاً إلى مركز تنافسي لعالم المنظمات المتميزة، ولتحقق ذلك لا بد لها من تبني العديد من المحاور كالإبتكار والإبداع والبحث والتطوير والممارسات الإدارية (الدسوقي، 2021).

ولذلك عادة ما تلجأ المنظمات والمدارس إلى بيئتها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة بها، والتي تتضمن إنتاج تطورات جديدة أو تحسينها وإيجاد معلمين جدد، والمنظمات بحاجة لأن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة في الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة (المحاسنة، 2017) وتحقيق ذلك يتطلب القيام بعملية تحليل للبيئة لتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الخارجية لوضع استراتيجية للتقليل من مدى تأثيرها في المدارس الحكومية، يتطلب وجود قادة يدركون أهمية المرحلة بما فيها من متغيرات استراتيجية لديهم قدرة على الإستكشاف والإستغلال إضافة إلى قدرتهم على إدارة التحول وتوفير الموارد وأيضاً قدرة على اقتناص الفرص باعتماد طرائق وعمليات جديدة (راضي وقاسم، 2018).

ثانياً: الإبداع الإداري

يشهد عالمنا اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نتيجة لذلك تسعى المنظمات إلى إحداث تطور سريع في مجال الأعمال والخدمات المقدمة للمجتمعات خاصة تلك المتعلقة بالخدمات التعليمية والصحية والإقتصادية، لقد أزيلت هذه التحولات الحدود التقليدية بين دول العالم، وأدت إلى ظهور أساليب وتقنيات إدارية حديثة، مما جعل الحاجة ملحة للإبداع الإداري للمنظمات لتحسين قدراتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة لحل المشكلات المستجدة إلى توجيهها في بيئة الأعمال (Al-Omari et al, 2020).

ولقد أصبح الحديث عن الإبداع الإداري أمراً أساسياً للمنظمات وهو يمثل أحد محاور إهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى الإبداع الإداري على أنه عامل منافسه بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئاً حسناً فقط، بل أصبحت تدرك المنظمات بغض النظر عن نوعها، أهمية توفير ظروف بيئة عمل داخلية مناسبة تحفز الأفراد على إظهار قدراتهم الإبداعية. فالبيئة الداخلية للمنظمة التي تتمتع بالمقومات المادية والخبرة اللازمة لأعضائها، والتي يحكمها نظام إداري مرن غير معقد وخالي من التعثرات، والتي تسودها الثقة بين الأفراد، تؤثر بشكل كبير على السلوك الإبداعي داخل المنظمة، من خلال تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها (الحاج أحمد، 2020).

تسعى المنظمات إلى تبني مداخل واستراتيجيات تؤهلها لضمان مكانة لها في بيئة الأعمال التي تمتاز بالتغيير السريع حيث لا تكتفي بأداء أعمالها بطريقة صحيحة وحسب، وإنما يجب أن تكون طموحة ومبدعة، بحيث يصبح الإبداع والتجديد السمة المميزة لأداء أعمالها، فيكمن الإبداع في تلك العملية العقلية التي تؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة ما سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل (عطوات وآخرون، 2016).

تعريف الإبداع: هو عملية معرفية تؤدي إلى إبتكار نتائج جديدة يتميز بالمرونة والأصالة. وبالتالي، فإنه ليس نتيجة عرضية أو عشوائية، بل هو نتائج لجهود عقلية مميزة، وهو خاصية إنسانية قد توجد منذ زمن بعيد (قشطة، 2022).

وأشار شعت (2020) أن الإبداع هو عملية تجميع الأفكار والطرق وتجسيدها في العقل، ثم إخراجها على شكل حلول مفيدة ومنطقية، وغالبًا ما يكون الإبداع فرديًا، خاصة عندما يتم التعامل والعمل بناءً على التعاون المشترك بين الأفراد والجماعات.

تعريف الإبداع الإداري: Administrative Creativity

حَظِيَ الإبداع الإداري على اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة وذلك لأن الإبداع بمثابة طريق مثالي لبلوغ الأهداف وتجاوز العقبات والتحديات ولقد وردت كثير من التعريفات المتباينة حول الإبداع الإداري فيما يلي عرض بعض منها:

يمكن تعريف الإبداع الإداري في مجال التربية والتعليم على أنه القدرة التي يتمتع بها قادة التربية والتعليم ومديرو المدارس لأداء مهامهم بأعلى مستوى، بهدف تحقيق مستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن والأصيل والحديث في أساليب التفكير، وتلبية متطلبات البيئة والعصر، يتضمن الإبداع الإداري في هذا المجال العمل على تطوير استراتيجيات تعليمية وتربوية مبتكرة وفعالة وتنفيذها بطرق مبتكرة وبمبسطة، بالإضافة إلى تحسين عمليات الإدارة والتنظيم والتوجيه الإداري وتطوير بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتفوق (القحطاني، 2020).

يمكن تعريفه على أنه قدرة على ابتكار أفكار وحلول جديدة لحل المشاكل، بحيث يشمل تطوير المنتجات، والعمليات، وطرق الإنتاج المختلفة، وتحسين السوق، والمعدات، وأنظمة العمل. يتجلى الإبداع في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة كنتائج للتطوير والتدريب. يتطلب الإبداع رؤية شخصية فريدة لمواجهة مشكلة ما، والقدرة على التفكير بطرق مبتكرة ومختلفة لحلها بأفضل الطرق الممكنة (الفهد، 2020)، يمكن وصف

الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل جديدة ومفيدة لتطوير العمل وتحسينه، ويتميز الإبداع الإداري بأنه يحفز الموظفين ويشجعهم على الإهتمام والإنخراط في أداء مهامهم بشكل أفضل، كما يزيد من قدراتهم ومواهبهم، وعندما تتلقى هذه الأفكار والأساليب والوسائل تجاوباً مثالياً من العاملين، فإنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بطرق أكثر فعالية وكفاءة (عاشور، 2021).

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار واكتشاف أشياء جديدة وطرق جديدة للعمل التي لم تكن موجودة من قبل، وقد تتضمن ذلك الأفكار والحلول والخدمات والمنتجات وطرق العمل والتقنيات المبتكرة، والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحقيق الإستدامة والجودة وتحسين الأداء والتفوق على المنافسين (مدروس وملوكي، 2019).

عناصر الإبداع الإداري

من خلال الإطلاع على الأدبيات المتاحة حول موضوع الإبداع يتضح وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر حول عناصر الإبداع، مع وجود قواسم مشتركة في تحديد العناصر الأساسية للقدرة الإبداعية، وسوف نتطرق إلى عناصر الإبداع التي تناولها أغلب الباحثين لتكون أساساً للأطر الوحة الحالية في قياس مستوى الإبداع الإداري وهي بحسب أبو عنزة (2022)، وحجازي (2021)، ربيع (2017)، السرحاني (2019)، الزوايدة والخصاونة (2022)، الحجيلي (2020):

1. الطلاقة: تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بصورة تلقائية حول موضوع محدد في فترة زمنية محددة، حيث تكون قدرة الفرد من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، ويمكن التعبير عن تلك القدرة من خلال عوامل عدة، هي:

• الطلاقة اللفظية Word Fluency: التي تعني إنتاج أكبر عدد من الألفاظ أو الكلمات التي تتوافر

فيها شروط معينة.

• **طلاقة التداعي Associational fluency:** وقد تسمى أحياناً الطلاقة الترابطية، وهي تعني سرعة إنتاج عدد من الكلمات ذات خصائص وعلاقات محدّدة في المعنى.

• **الطلاقة الفكرية Ideational fluency:** وهي القدرة على توليد عدد وفير من الأفكار، بغضّ النظر عن نوعية هذه الأفكار.

• **الطلاقة التعبيرية Expressional fluency:** وهي القدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في كلمات وعبارات مفيدة.

2. **المرونة:** هي التنوع في الأفكار وعدم الجمود أمام ذهنية واحدة، أو أسلوب ثابت لإيجاد الحلول، فلا بدّ من التغيير، والتجديد، والتطوير، وتقبّل الأفكار المتباينة، وهي قدرة الفرد على التبديل المستمر للأفكار، وعدم النمطية في أفكار مستقرة، وبمعنى آخر تعني قدرته على تغيير القدرة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء، والمواقف المتعدّدة، بحيث يستطيع التحرر من النقص في الذاتية العقلية بالتحرك بين الفئات المختلفة دون الإنحسار لفئة واحدة. الانتقال بين الفئات المتعدّدة تعبيراً عن مرونة الفرد، وسهولة تغيير الموقف العقليّ وقسمت كما يلي: المرونة التلقائية أو العفوية وهي قدرة الفرد على إعطاء إستجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد، والمرونة التكيفية وتعني قدرة الفرد على تغيير فئة الإستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة في تأدية العمل ، المرونة التقليدية وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار، والمرونة الشكلية وهي تنوع الحلول الجديدة.

3. **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، أي الدقة في رصد المشكلات وإدراك أبعادها وآثارها وإيجاد الحلول الإبداعية لها.

4. الأصالة: هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة، أو نادرة لم يسبق إليها أحد وكلما قلّ شيوخ الفكرة زادت درجة أصالتها، ولا شك في أن هذا أمر نسبي يعود إلى تقبل الجماعة له وعده منفرداً وذا قيمة، فمقياس الأصالة إذاً يعود إلى أمرين هما: مقياس عدم مألوفيته، ومقياس إتقانه وتقديره. وتعدّ الأصالة من أهم مكوّنات الإبداع، ومن أكثر القدرات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، ولعلّ هذا واضح من خلال تعريفاته، حيث كان التركيز في جلّها على عنصرَي الجِدّة والأصالة.

أهمية الإبداع الإداري

يتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

تواجه المنظمات والمدارس والمؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات نتيجة للتطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا، والتي أدت إلى تغييرات جذرية في الإقتصاد والمجتمع والثقافة. وهذا يتطلب من المنظمات أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغييرات، إذ إن الفشل في التكيف يمكن أن يؤدي إلى الإندثار (الحربي، 2019).

ومن المعروف أن التغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، حيث يتسم محيط المنظمات الإدارية بالحركة والديناميكية. وقد أشار ريتشارد بيكهارد، أحد علماء التطوير التنظيمي، إلى أن المنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكّنها من تجديد نشاطها والإستفادة من قدراتها، وذلك من أجل البقاء في المنافسة وتحقيق النجاح والإستمرارية في العمل، ويتطلب ذلك اعتماد سياسات وإجراءات تفاعلية ومرنة، تمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وتعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير والنمو (خوج، 2018).

وقد أشار كل من الجزار (2021) وكافي (2019)، إلى أن الإبداع الإداري له أهمية تتلخص في التالي:

كونه أمراً حاسماً لمواجهة التحديات وحل المشكلات الإدارية المتنوعة والمتجددة، يتطلب ذلك وجود إداري

مبدع يطرح أفكاراً وحلولاً جديدة ومبتكرة لتلك المشكلات بطريقة فعالة.

يعد واحداً من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المؤسسات الحديثة، وذلك بسبب التطورات السريعة والإهتمام المتزايد بالمعرفة، فعلى إثر هذا ظهرت الحاجة الملحة إلى الإبداع في مؤسسات القرن الحادي والعشرين، وبدأ التحول في مفهوم الإدارة من الإستثمار في رأس المال المادي إلى الإستثمار في رأس المال الفكري أو المعرفي، كما تتضح أهمية الإبداع الإداري في وضع الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق والوسائل، يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف بأفضل الطرق، ولذلك يحتاج إلى الإبداع الإداري الذي يساعد على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال البحث عن البدائل ومواجهة التحديات والتنبؤ بالمستقبل.

واعتبر الأداة الحيوية لعمليات التغيير والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالإبداع الإداري يمثل جوهر عملية التغيير وهو مطلب حيوي للمؤسسات التي تعمل في بيئة سريعة التغير، يساعد الإبداع الإداري المدراء على الإستفادة بشكل جيد من الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو معنوية ويمكنهم من التكيف مع البيئة المتغيرة، لذلك يعد الإبداع الإداري أداة حيوية لتغيير العمليات وتحسينها، ويساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في سوق العمل، ويشار للإبداع الإداري كأساس لبناء ثقافة فريدة للأفراد والمؤسسة، وتكمن الثقافة الإنسانية في المؤسسة في دمج المهام والمشاعر عند الأفراد، بحيث يشعر كل عامل في الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة غاية الأهمية والصعوبة على حد سواء، والأمر الأساسي في هذه النظرة هو التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء في عائلة واحدة يجب الإهتمام بهم.

مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع بعدة مراحل وتتمثل هذه المراحل حسب كل من:

1. مرحلة التحضير أو الإعداد: تمثل خلفية شاملة ومفصلة حول الموضوع الذي يريد الفرد الابتكار فيه،

وتتضمن هذه المرحلة التحضير المعرفي والتفاعل مع الموضوع وتحديد المشكلة المطلوب حلها

وفحصها من جميع الجوانب المختلفة، وتتضمن أيضا جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وترتيبها وتنظيمها بطريقة تساعد على تحديد الحل المناسب للمشكلة، ويتعين على الفرد في هذه المرحلة استخدام طرق مختلفة لتحليل المشكلة وربطها بصور متعددة لتحديد النتيجة المرجوة (أبو ميالة ، 2018).

2. مرحلة الإحتضان: وهي حالة القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، بحيث تتضمن هضماً عقلياً - شعورياً ولا شعورياً - واكتساباً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة، أي أن هذه المرحلة أصعب مراحل التفكير الإبداعي (العوفي والجبر، 2022).
3. مرحلة الإشراف هي المرحلة التي ينتج فيها الفرد فكرة جديدة أو مبتكرة لحل المشكلة المطروحة، وهي العادة مرحلة غير متوقعة وغير قابلة للتنبؤ بها، يمكن أن يكون للإلهام العديد من المصادر، مثل التجارب السابقة والقراءة والحوارات والأحداث اليومية، أو أي شيء آخر قد يثير فكرة جديدة، ومن المهم أن يكون الفرد مستعداً لاستقبال هذه الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى حلول فعلية للمشكلة (بريجة، 2017).

4. مرحلة التحقيق أو إعادة النظر في هذه المرحلة، يتم إعادة النظر في الفكرة المبدعة واختبارها من حيث المنطقية والفعالية والجدوى، وقد يتم تعديل الفكرة أو تحسينها من خلال إضافة بعض التفاصيل أو تعديل بعض الجوانب الضعيفة، ويمكن أن يتم اللجوء إلى التجارب المختلفة لتحسين الفكرة وجعلها أكثر فعالية (ربيع، 2017).

مستويات الإبداع الإداري

يرى كل من أبو كوش (2018)، وعابد (2022)، مرشود ومربوع (2021) أن هناك مستويات للإبداع الإداري وهي كما يلي:

- 1 - الإبداع على مستوى الفرد: حيث يتم التوصل إلى الإبداع من قبل أحد الأفراد في المؤسسة من خلال القدرة الإبداعية، بحيث يتوقف ذلك على خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها.
- 2 - والإبداع على مستوى الجماعة: هو الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة، وهذا أكبر من الإبداع الفردي لحل مشكلة وتطبيق أفكار يحملونها لتغير الشيء نحو الأفضل، الإبداع على مستوى المؤسسة، الذي يتم التوصل إليه من خلال المؤسسة ككل وحتى تكون المؤسسة مبدعة لابد من وجود إبداع فردي وجماعي داخل المؤسسة مع وجود تفاعل بين الخطة الإستراتيجية للمؤسسة والمناخ المؤسسي التي تدفع وتؤثر في العملية الإبداعية.

الشروط اللازمة لتوفير مناخ ابداعي ملائم

تفرد إدارات المؤسسات الناجحة والمتميزة للإبداع جانباً من اهتماماتها وتسخر لها الظروف والإمكانات البشرية والمادية والجهود الكبيرة. ويتفق إغبارية (2020)، وبوشو (2021) على وجود شروط أساسية لتوفير مناخ إبداعي ملائم في المؤسسات، من أبرزها:

العمل الحر لتوفير حرية عالية للعاملين في طرح الأفكار والنقاش والاعتراض عليها دون تقييد أو حدود ، بالإضافة إلى قيادة الجماعة أو المؤسسة، وأهم ما يشترط هنا تميز هذه القيادة بالدافعية التي تدفع كل فرد أن يكون مبدعاً ومنافعاً للمشاركة الإيجابية في عمل المنظمة، كما يجب أن تتميز القيادة بالمهارة القيادية التي تضمن أداة عمل فعالة، وأخيراً ضرورة تميز هذه القيادة بالعدالة والنزاهة، وحجم الجماعة أو فريق

العمل، إذ يشترط أن يكون الحجم كبيراً بما يسمح بتنمية الأفكار واثرائها وكشف المزيد من الحلول والبدائل وأن يكون صغيراً بما يسمح بالتفاعل الجماعي وضمان روح الفريق، وأخيراً تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز لإنشاء مناخ ملائم.

معوقات الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العوائق المتنوعة التي تقف في طريق الإبداع الإداري، أو في طريق الوصول للعملية الإبداعية إلى مخرجات ذات قيمة، ومن بين هذه العوائق ما ذكره (Alzboun et al, 2019):

عوائق متعلقة بالفرد نفسه، وتكون نتيجة للبيئة المحيطة، وقد تنشأ مع الفرد منذ طفولته، مثل: ضعف الثقة بالنفس، وضعف الثقة بالآخرين، وتجنب الإستفسار عن الأمور المعروفة خوفاً من الإحراج، ومقاومة المسؤولين للتغيير، وعدم القدرة على المجازفة والحماس المفرط والنتائج المستعجلة، والتردد في طرح أفكار غير مألوفة، والرغبة في تجنب الفشل، الميل إلى الإعتماد على الآخرين، وتجنب الغموض وعدم الوضوح، وضعف الثقة بالآخرين يؤدي إلى رفض ما يبادرون بطرحه من أفكار واقتراحات، وتركيز الجهد على الصعب وإهمال المشاكل الصغيرة وعدم الاهتمام بإيجاد حلول جديدة للمشاكل ، وهناك العوائق الناتجة عن التنظيم الذي يعمل من خلاله الفرد، مثل القوانين والأنظمة المؤسسية والسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإدارة ونمط السلطة وأسلوب القيادة وأنظمة الإتصال المستخدمة، قد يكون البعض الآخر بمثابة عقبات في طريق الإبداع الإداري وتشمل المعوقات التنظيمية: ندرة البرامج التدريبية والدورات على مهارات الإبداع والابتكار في العمل، وعدم توفر حوافز معنوية لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة وغياب تقدير المسؤولين لأهمية فريق العمل كأسلوب لاقتراح جديد الأفكار والحلول المناسبة للمشكلات، وتأكيد الالتزام الحرفي بتطبيق القوانين ومحدودية حرية إتمام العمل، وعدم التشجيع على تجربة الأساليب الجديدة في الإدارة.

كما أشار كل من العبودي (2019)، و علي (2020)، ومشتهى (2022)، إلى مجموعة من معوقات الإبداع الإداري:

تتمثل بفقدان الثقة بين الأطراف العاملة في المنظمة خاصة الإدارة والعاملين وإلى عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى الإلتزام التام والمفرط بالقوانين واللوائح والتنظيمات الداخلية للمنظمة، مع الضعف العام في العمليات الإدارية داخل المنظمة.

تعود إلى سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة حيث يعد سوء المناخ التنظيمي أحد المعوقات الرئيسية التي تعيق الإبداع في العمل، حيث يشمل عدم وجود علاقات جيدة بين الموظفين داخل المؤسسة وعدم تبني أساليب وأنماط الإشراف الحديثة والتي تشجع على الإبداع وتسمح للموظفين بطرح الأفكار الجديدة، كما يعتمد النظام التقييمي المتبع في المؤسسة على الحوافز والعقوبات، وقد يعد هذا النظام عائقاً أمام الموظفين لتقديم الأفكار الجديدة خوفاً من الانتقاد المبكر لها، ومن هنا يحتاج العمل إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم يشجع على الإبداع ويساعد الموظفين على التعاون وتبادل الأفكار بحرية وثقة، تشمل أيضاً المعوقات الإدراكية التي تمنعهم من القدرة على التفكير الإبداعي والتخيل الخلاق والتمسك بالعادات والتقاليد دون النظر إلى الجوانب الإيجابية للتغيير، كما تشمل الخوف من المخاطرة والفشل، وعدم الثقة في القدرات الشخصية والتوجه نحو التقليل من أهمية الإبداع والابتكار في عمل المؤسسة أو المجموعة، بالإضافة إلى المعوقات البيئية وهي معوقات تشمل العوامل التي تؤثر سلباً على بيئة العمل وتعيق إمكانية التعبير عن الأفكار بشكل فعال، وتشمل عدم توفر مساحة مناسبة للعمل ووجود ضوضاء وحرارة وازدحام، بالإضافة إلى تأثير الزملاء المحبطين والمدير الذي ينتهج سلوكاً دكتاتورياً ولا يتقبل الأفكار الإبداعية، والمعوقات التعبيرية باعتبارها عائقاً أساسياً في إيصال الأفكار والتواصل بين الأفراد، ومن هذه المعوقات احتمالية شعور الفرد بالفشل والإحباط، مما يؤثر سلباً في قدرته على التعبير عن أفكاره وعلى سبيل المثال، قد يواجه الفرد صعوبة في التحدث بلغة أجنبية معينة مما يمنعه من التعبير عن أفكاره بكل حرية ويجعله يميل إلى عدم طرحها.

النظريات المفسرة للبراعة التنظيمية والإبداع الإداري

أولاً: النظريات المفسرة للبراعة التنظيمية

يرى دورنيي (Dornyei, 2023) أن النماذج النظرية المناسبة للبراعة التنظيمية كالاتي:

- نموذج التحفيز الموجه نحو الهدف: يسعى هذا النموذج إلى تحفيز التركيز على الفكرة أو الدافع بطريقة فريدة وضرورية للنجاح في المجالات المتعددة، بالإضافة إلى دعم العملية السلوكية من خلال الدافع المستمر وتقييمه وفق خطوات يتم اتباعها أو تعديلها أو التخلي عنها في سبيل تحقيق الهدف.
- نموذج المجموعات والعلاقات: يشير هذا النموذج إلى أن تماسك المجموعات ناجم من جودة العلاقات بين أعضاء الفصل الدراسي وإلى الهدف المشترك الناجم من تفاعلهم وتشاركهم للمعلومات في العمل الإيجابي بشكل أفضل، فالمجموعات الإيجابية مثل التسامح وقبول الأخطاء لها تأثير كبير وتعزيز وتماسك كافة الأطراف داخل المؤسسة التعليمية، على عكس المجموعات السلبية التي من الممكن أن تؤثر سلباً على نجاحه.

ثانياً: النظريات المفسرة للإبداع الإداري:

1. نظرية مارش وسيمون (March, Simon): تعزز هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المنظمات، حيث تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تفعله وما يجب أن تفعله، فهي تحاول جاهدة إلى إنشاء بدائل من خلال عمليات البحث حيث عزى مارش وسيمون فجوات الأداء الناتجة من عوامل خارجية وعوامل داخلية (فركوس، 2019).
2. نظرية وليسون (Wilson): من خلال هذه النظرية يتم التعبير عن إبداع المتخصصين والإداريين فيشكل خطوات تهدف في تغيير وتطوير المنظمات كافة، يتم تمثيل هذه الخطوات من خلال معرفة التغيير وتجربته لدى المؤسسات ذات المستويات المختلفة وكيفية تنفيذ هذه الخطوات حسب المستوى، اعتماداً على درجة سهولته وصعوبته مع القدرة على إجراء هذه التغييرات، بالإضافة إلى نصها على

عدد المهمات المختلفة لكسر الروتين مما يسهل إدراك الإبداع والتقليل من الصراعات، بالإضافة إلى الحوافز التي تولد الإبداع (غانى وبن سعيد، 2019).

تم اختيار هذه النظريات نتيجة للعلاقة الوثيقة التي تربطها بمتغيري الدراسة ودعمها لها، من أجل اكتساب المعرفة والمساعدة على فهم الظواهر وتفسيرها بشكل دقيق.

الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى العديد من الدراسات حول موضوع البراعة التنظيمية والإبداع الإداري، وقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية بهدف التعرف إلى مختلف جوانب هذا الموضوع وسيتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية

هدفت دراسة (العموش، 2023) إلى التعرف على درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالنقطة التنظيمية لدى معلميه. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (3908) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت الباحثة المنهج الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص، وفي الرتبة الثانية مجال استغلال الفرص، كما أظهرت النتائج أن مستوى النقطة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة كلية متوسطة. وأوصت الدراسة أن يجري مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بحثاً استكشافية لمعرفة توجهات المعلمين المستقبلية، والاستفادة من أفكارهم وتطلعاتهم، والأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية.

هدفت دراسة (شبات، 2022) إلى التعرف على مستوى تحديد مستوى العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني من خلال التطبيق على شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. وقد طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على العاملين بشبكة المنظمات الأهلية وعددهم (45) وقد تم استرداد (37) استبانة بنسبة (82%). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن نسبة العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي بلغت (0.829) وهي علاقة طردية قوية، كما يوضح معامل التحديد أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبة (68.7%) من التخطيط الاستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى، وأوصت الدراسة الإدارات العليا في منظمات المجتمع المدني تعزيز درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية وتعزيز تطبيقها على كافة مستويات الإدارة في هذه المنظمات وذلك لضمان استمرارية عملها وتحقيق خططها الاستراتيجية.

هدفت دراسة (عبد الواحد، 2022) إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط ودورها في تعزيز الإبداع الإداري. وتكون مجتمع الدراسة من (122) مبحوثاً. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: إن شركات الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط تهتم بشكل بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، وأن اتجاهات المبحوثين نحو اتجاهات الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين أنه يوجد أثراً جزئياً لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الإبداع الإداري، وفي ضوء هذه النتائج توصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان أبرزها: ضرورة قيام شركات الشحن والتفريغ بمحافظة دمياط بالالتزام بشكل فعلى وجدي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة شاملة، وكذلك التركيز بالدرجة الأولى على الأبعاد الأكثر تأثيراً وأهمية على الإبداع الإداري.

هدفت دراسة (عبد العزيز، 2022) إلى التعرف عن مدى الاهتمام بالبراءة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية كأحد أهم قطاعات الصناعات الهندسية في مصر كذلك يحاول البحث معرفة أثر البراءة التنظيمية في تحقيق ريادة الأعمال بالشركات. ويهدف البحث أيضا إلى تحديد معنوية الفروق بين آراء فئات مجتمع البحث حول تأثير البراءة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية والإلكترونية. ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الإدارة العليا وكافة العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من الإدارات العليا (260) مفردة، بينما بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة من العاملين (4600) عامل، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة من الإدارة العليا والعاملين. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج العامة للبحث، من أهمها أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراءة التنظيمية على تحقيق الريادة بشركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراءة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على ريادة الأعمال مع الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقها.

هدفت دراسة (حسن، 2022) إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الأندية الرياضية. واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من وقامت الباحثة بتوزيع (384) استبانة واستردت (255) استبانة، من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة. حيث طبقت المنهج الوصفي المسحي. بينت النتائج أنه يوجد مستوى فعال من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأندية الرياضية، كما أن الإبداع الإداري يتم تعزيزه بفاعلية، ويسعى العاملون دائماً إلى تطوير أدائهم، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على تعزيز الإبداع الإداري وعلى تطوير الأداء في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، وفي الوقت ذاته هناك عدد من

المعوقات التي تعيق تطبيق الذكاء الاصطناعي في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. وفي نهاية الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تشجيع الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين على التنوع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعدم الاعتماد على عنصر واحد فقط، كما وأوصت الباحثة بتشجيع الإداريين على استخدام التفكير المنطقي من خلال تنفيذ دورات تدريبية لهم وذلك لأهميته في العمل الإداري.

هدفت دراسة (السبيعي، 2021) إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من (149) مديراً ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت للعام 2020\2021، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وإلى الخبرة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بدعوة وزارة التربية إلى تقديم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات حل المشكلات للحد الذي يمكن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات، بحيث تقوم جهات متخصصة بمجال الإبداع بعملية تدريب جميع المديرين، مع إعطاء وقت الكافي للتدريب.

هدفت دراسة (طه، 2021) التعرف إلى مدى مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي من وجهة نظرهم، وتحديد نوع وقوة العلاقة بينهما. واستخدمت الباحثة دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عيّنتين الأولى قوامها (162) من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة السادات، والثانية قوامها (311) من العاملين بجامعة مدينة السادات، وقد أظهرت نتائج

الدراسة الميدانية ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي. وأوصت بضرورة التعمق بفهم موضوعات القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، مع ضرورة تحسين الثقة بالنفس بين لدى العاملين وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعة مدينة السادات.

هدفت دراسة (جعور، 2021) التعرف إلى نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في شركات تكنولوجيا المعلومات بمجال العمل عن بعد-قطاع غزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة وعددهم (365) موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة تم توزيع (187) استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد (180) استبانة، ومن ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور إيجابي لنظم المعلومات الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري إلى جانب وجود علاقة إيجابية بين نظم المعلومات الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بأنه من الضروري على إدارة الشركة تجربة وتقديم أساليب عمل جديدة وإبداعية تدعم بها أداء الموظفين.

هدفت دراسة (علوان، 2021) التعرف إلى القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. ولتحقيق هذا استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (171) عضو هيئة تدريسية بجامعة الزقازيق، بهدف الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث نظريا وميدانيا، قدمت مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن اتباعها لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء

تفعيل مدخل القيادة الملهمة. وأوصت بضرورة اهتمام الجامعة باستقطاب الكوادر ذوي المهارات الإدارية والقيادية المتميزة مما يسهم في خلق مناخ داعم مع ضرورة وضع خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة التغيرات والأحداث المستقبلية المحتملة.

هدفت دراسة (الجريدة، 2021) إلى التعرف على العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد الباحث العينة العشوائية المكونة من (100) مدير ومديرة مدرسة في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وقام ببناء استبانة مكونة من (63) فقرة موزعة على (7) أبعاد رئيسية وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على (100) مديراً ومديرة مدرسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة وجود المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان كانت عالية ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية ووجود المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، ودعم الابتكار التربوي والتخطيطي فيها.

وهدف دراسة (أبو جنيب، 2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، والترتيب الأكاديمية وسنوات الخدمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (1839) وبلغت عين الدراسة من (309)، عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تكونت من جزأين الأول: استبانة التفكير الاستراتيجي وتكونت من (26) فقرة والثاني: استبانة البراعة التنظيمية وتكونت من (16) فقرة. واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي في هذه الدراسة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بوجود

علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز روح التعاون بين رؤساء الأقسام والمرووسين والاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم التي يقدمونها للاستفادة منها لتطوير العمل.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة أحمد (Ahmed, 2022) إلى البحث في موضوع الإبداع الإداري وأثره في التطوير التنظيمي لدى الموظفين في جامعة تكريب. وتم اختيار عينة عشوائية من رؤساء الأقسام ومديري الأقسام والوحدات بالجامعة في مسألة (60) فرداً. تم الحصول على آراء أفراد العينة من خلال قائمة الاستبيان المكون من (32) فقرة، وبلغت نسبة الاستجابة (100%). الحصول على آراء أفراد العينة من خلال قائمة الاستبيان المكونة من (32) فقرة، وبلغت نسبة الاستجابة (100%) حيث أظهرت نتائج البحث صحة الفرضيات التي أشارت إلى وجود أثر أخلاقي إيجابي للإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، حيث أظهرت المعالجة الإحصائية للبيانات وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التطوير التنظيمي في الجامعة قيد الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم بأهمية التطوير التنظيمي من خلال إلقاء المحاضرات أو عقد الندوات والدورات تحت إشراف الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة.

وهدف دراسة كلاوس وآخرون (Clauss et al, 2021) للتعرف على سبب المنافسة المتزايدة، وتحليل تأثير خفة الحركة الاستراتيجية وتأثير البراعة على الأداء التنظيمي، ولا يزال تأثير البراعة على الميزة التنافسية للمنظمات غير مستكشف إلى حد كبير باستخدام الشركات أنواعاً مختلفة من أنشطة الابتكار لتضع نفسها في مواجهة منافسيها. واستخدم الباحثون المنهج المختلط الذي يتألف من مراجعة الأدبيات والتحليلات الكمية لـ (150) شركة ألمانية متوسطة الحجم في الصناعة الهندسية وقامو بتوزيع عينة الدراسة عبر المسح بالبريد ومن ثم إرساله إلى (80) شركة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ومن أهم أعضاء الهيئة الصناعية الميكانيكية وتم استرداد (157) رداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها

أن استراتيجية الاستغلال الفردي ليست مفيدة في زيادة الميزة التنافسية، في حين يبدو أن استراتيجية الاستغلال الفردي تؤثر سلباً على الميزة التنافسية للشركة. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات تفضيل استراتيجية الاستكشاف لعمليات الابتكار للتوصل إلى معرفة ومنتجات وخدمات جديدة جذرياً أو الجمع بين استراتيجية الاستغلال وخفة الحركة الاستراتيجية.

هدفت دراسة عبد الخير وسليمان (Suleiman & Abdel-Khair, 2021) التعرف إلى مدى تفعيل إدارة المعرفة في البنوك السودانية وتوظيفها من خلال خلق ممارسات إدارية وتسويقية إبداعية ومبتكرة في مواجهة أزمة فيروس كورونا للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان. كأداة لجمع البيانات ومن بينها تقارب آراء أفراد العينة حول مدى واقع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) والإبداع الإداري للبنك خلال أزمة فيروس كورونا كان عند مستوى متوسط. وفيما يتعلق بأهم التوصيات، فإن إدارة بنك التضامن الإسلامي يجب أن تولي مزيداً من الاهتمام لإدارة المعرفة لدعم قدرات الموظفين من خلال الاهتمام بنشر ثقافة إدارة المعرفة وعقد الدورات التدريبية بالإضافة إلى تحفيز الموظف المبتدئ.

هدفت دراسة السعيد وآخرون (Al-Saidi et al, 2020) إلى معرفة انعكاس حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل في أبعادها (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، صوت الموظف، نظام المعلومات) على البراعة التنظيمية كمتغير تابع في أبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) من خلال الكشف عن الارتباط والتأثير بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية، تم اختيار المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة كربلاء المقدسة كمجتمع بحثي، وتضم عينة من (77) شخصاً، من بينهم القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والعملية باستخدام الاستبيان كأداة بحث رئيسية. وبدأ البحث بمشكلة تم التعبير عنها في عدد من الأسئلة وهو التساؤل عن مدى إدراك قادة الإدارة العليا لأهمية أدوار حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية؟ وتم استخدام أدوات إحصائية غير معلمية لتحليل البيانات ومعالجتها، البحث القائم على

(المنهج الدراسي). ومن أهم النتائج في هذا البحث هو عدم وجود ارتباط وتأثير حقيقي بين حوكمة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي، بينما يتحقق ذلك على المستوى الفرعي باستثناء (صوت الموظف) الذي فشل في التأثير في البراعة التنظيمية.

كما هدفت دراسة العوالمية (AL-Awamleh, 2020) إلى التعرف على كيفية تطوير العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وقد تم النظر في أربعة أنماط للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري) لقياس القيادة التحويلية. نفذت الدراسة استبانة استقصائية في شركة البوناس الأردنية. العينة تضم 475 موظفًا داخل الشركة محل البحث. تم استخدام تحليل انحدار بسيط لاختبار الفرضية. أربعة أنماط للقيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الإبداع الإداري. جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه الدافع الملهم، ثم الاعتبار الفردي، ثم التحفيز الفكري، فكانوا جميعاً على مستوى عالٍ وكانت الدرجة الكلية عالية. يعتبر هذا البحث من المحاولات التي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري. وتوسيع نطاق المعرفة فيما يتعلق بقيمة هذه المتغيرات وعلاقتها بأنواع التنظيم المختلفة.

هدفت دراسة مسعد والجوارنة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة جدارا. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبيان وتوزيعه على (100) موظف إداري وتم دعم (88) استبانة جاهزة للتحليل وتم دعم (88%) كنسبة عائد. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وأجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة. أظهرت نتيجة هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، القدرة على التحليل، قبول المخاطر، الطلاقة والمرونة الذهنية، والأداء الوظيفي). وتمت مناقشة التوصيات الخاصة بالقدرات الإبداعية والأداء الوظيفي.

هدفت دراسة الدليمي وآخرون (Aldalimy et al, 2019) إلى الكشف عن دور التوافق الاستراتيجي وأبعاده (الاتصال، الحوكمة، البنى التحتية، الشراكة، المهارات) من أجل تحقيق التميز التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية. وتم استخدام الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن ثلاثة متغيرات هي: التوافق الاستراتيجي، التميز المؤسسي، والبراعة التنظيمية التي تم استخدامها لتقوية وتعزيز هذه المفاهيم من خلال التركيز على الأساتذة من خلال اختيار عينة مقصودة ضمت (80) أستاذًا في الكليات قيد الاختبار. ثم تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية. ومن أهم النتائج التي اكتشفها الباحثون أن التوافق الاستراتيجي يمثل مجموعة من المواقف والصفات التي تسعى إلى الابتكار والتغيير لاكتشاف مسارات جديدة في اكتشاف واستثمار الطاقات المتاحة. ومن أهم التوصيات خلق واقع اجتماعي جديد للتغلب نظرية على الخلافات والتناقضات بالتميز في توفير الحرية الفردية والعمل التعاوني للاستفادة من إمكانياته الحالية.

هدفت دراسة الشمري وعبد العال (Abdul-Aal& Alshammri, 2018) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج. ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة استبانة وزعت على (52) من مديري المرحلة الثانوية واستخلصت (50) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المرحلة الثانوية بمحافظة سوهاج طبقت عناصر وجوانب الابتكار الإداري بمستوى متدنٍ. كما كشفت نتائج الدراسة عن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جداً لدى مديري هذه المدارس لتشجيع الإبداع الإداري في إدارات هذه المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة

حيث تنوعت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والمنهج المتبع، وأدوات الدراسة، والموضوعات المتعلقة بالبراعة التنظيمية والابداع الإداري.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها من الدراسات الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع غاية بالحدثة والأهمية ألا وهو البراعة التنظيمية. وحسب علم الباحثة أنها من أولى الدراسات الفلسطينية ولعل ذلك من خلال البحث والتعمق بالدراسات السابقة حول الموضوع والتي تتناول موضوع البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ودورها في تنمية الابداع الإداري فهذه الدراسة تربط بين متغيرين غاية بالأهمية في مدارس محافظة قلقيلية الحكومية الثانوية. كما أنها تهتم بتناول رأي كِلا المعلمين والمديرين بحيث ستكون من الدراسات الهامة التي ستشكل مرجعاً للباحثين في موضوع البراعة التنظيمية والابداع الإداري، وبذلك تم تناول الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الفصل الثالث سيتم الحديث عن الطريقة والمنهجية التي ستتبعها الباحثة في دراستها.

وتميزت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث مثل دراسة (عموش، 2023) ودراسة (عبد الواحد، 2022) ودراسة (شبات، 2022) ودراسة (جعور، 2021) ودراسة (علوان، 2021) ودراسة (Suleiman & Abdel-Khair, 2021) كدراسة (حسن، 2022) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (أبو جنيب، 2020) التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي.

وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهجيتها، كدراسة (Clauss et al, 2021) التي استخدمت المنهج المختلط منهجاً لدراساتها.

وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في حيث العينة، كدراسة (أحمد، 2022)، ودراسة (علوان، 2021)، ودراسة (جعور، 2021)، ودراسة (العموش، 2023)، ودراسة (Clauss et al, 2021)

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في حيث العينة، كدراسة (حسن، 2022)، ودراسة (شبات، 2022)، ودراسة (Suleiman & Abdel-Khair, 2021)، ودراسة (أبو جنيب، 2020)، ودراسة (عموش، 2023)، ودراسة (عبد الواحد، 2022).

واستفادت الباحثة من الدراسات العربية والأجنبية في إثراء الإطار النظري والإجراءات المنهجية وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها واختيار مجتمع الدراسة والعينة وتفسير النتائج

مصطلحات الدراسة

ورد في الدراسة الحالية عدد من المصطلحات الرئيسة تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءً كما يلي:

البراعة التنظيمية: هي عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في إدارتها لمتطلبات أعمالها المختلفة وفي نفس الوقت أن يكون لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئة المختلفة التي من الممكن أن تواجهها، وأن يكون لديها المهارة في استغلال الكفاءات واستكشاف الفرص لتحقيق النجاح على المدى الطويل مع أكبر قدر من الأرباح (جاد الرب وآخرون، 2021).

وتعرفها الباحثة في الأطروحة الحالية إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية أثناء قيامهم بإدارة شؤون مدارسهم وعلاقتها بتنمية الإبداع الإداري لتحقيق التوازن بين الكفاءة في استثمار المقدرات والموارد الموجودة واستكشاف الفرص الجديدة مع الحصول على الدرجات التي تحصل عليها الباحثة من استجابات المبحوثين على أداة الدراسة، والتي سيتم قياسها من خلال الأداة.

الإبداع الإداري: وهو قدرة الشخص الإبداعية بالعمل بشكل كبير يساهم على تفجير الطاقات ليكون منتجا خلاقا، إلا أن المسؤوليات الإدارية مسؤوليات صعبة ومن الصعب القيام بها والعمل فيها بإتقان عالي لدرجة الإبداع ولكن من خلال تعاون ومشاركة المديرين الأعمال مع الموظفين له قيمة كبيرة فالمساعدة

على الإبداع الإداري لجعل أشخاص آخرين يساعدون في إكمال مجموعة من المسؤوليات ليتسنى له القيام بالمهام الإدارية بدرجة إبداعية كبيرة (Mckinley, 2018)

وتعرفها الباحثة في الأطروحة الحالية إجرائياً هي العملية التي تقود المديرين والمديرات إلى إتباع أفكار وحلول إبداعية نابغة من العقل البشري تخرج من الوضع التقليدي باستخدام أساليب إبداعية، من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة، بمهنته، وهي ما تحصل عليه الباحثة من استجابات المبحوثين لبنود الاستبانة، وسيتم قياسها من خلال الأداة.

محافظة قلقيلية: تعتبر من أصغر المحافظات الفلسطينية التي تقع إلى الشمال الشرقي من الضفة الغربية بالقرب من الخط الأخضر الذي يفصل الضفة الغربية عن الأراضي المحتلة عام (1948)، حيث يبلغ عدد سكان محافظة قلقيلية حسب الإحصائيات الأخيرة للجهاز المركزي الإحصائي لعام 2022 حوالي 127025 نسمة، وتضم محافظة قلقيلية 28 تجمعاً سكانياً، إلا أنها تتميز بالموقع الجغرافي الفريد باعتبارها نقطة التقاء بين المدن الفلسطينية، إلى جانب ذلك تتميز بمناخ حوض البحر الأبيض المتوسط كونها معتدلة الحرارة صيفاً مائل إلى البرودة شتاءً ويعود سبب تسميتها بهذا الاسم إلى التاريخ الكنعاني فبحسب الروايات أن اسمها مشتق من القيلولة حيث كانت تعد منطقة استراحة للمسافرين والمارين في مجال التجارة وهم من أطلقوا عليها هذا الاسم، أما بخصوص مكانتها الاقتصادية فهم يمارسون الزراعة والصناعة والتجارة وتشتهر بأسواقها التجارية الحيوية وزراعة الحمضيات والجوافة (العتوم، 2021).

مشكلة الدراسة

تعد البراعة التنظيمية الأساس الذي يعتمد عليه في تنمية الإبداع الإداري للمؤسسات كافة، ولاسيما المؤسسات التربوية، حيث أن البراعة التنظيمية اكتسبت دوراً كبيراً في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الذين هم أساس النهوض بالعملية التعليمية، فأصبحت من المواضيع التي تشغل المجتمع كافة، للمكافحة والتخلص من التفكير السائد، والخروج بالأفكار الجديدة وصولاً للنجاح والبقاء الطويل في ظل

التحديات الكثيرة التي يواجهها الإداريين، نظراً لأهمية التعليم والدور الإداري الكبير في تطويره؛ للخروج من دائرة التأخر إلى دائرة التقدم ولنجاح ذلك يتطلب من أن تكون الإدارة المدرسية بارعة وقادرة على استخدام وتسييل الضوء على البراعة التنظيمية واستخدامها في تنمية الإبداع الإداري، حيث جاءت فكرة هذا البحث من خلال التعمق بالأبحاث والدراسات العلمية السابقة، التي أكدت بعض منها على أهمية البراعة التنظيمية وبعضها الآخر على تنمية الإبداع الإداري، وكذلك التوصية بأهمية إجراء مثل هذه الدراسة: كدراسة (علوان، 2021)، (حميد و الهمداني، 2020)، ودراسة (Ahmed, 2022)، ومن خلال زيارة الباحثة لبعض المدارس وملاحظتها وملاحظة الأهالي في محيطها وإجماعهم لقلّة الإهتمام من قبل المديرين بالبراعة التنظيمية والإبداع الإداري الذي يعتمد عليهم بشكل كبير جداً في أداء المهام داخل البيئة المدرسية، مما تكون الشعور لدى الباحثة بوجود المشكلة، كون التعليم في فلسطين يواجه زعزعه بنظامه في الوقت الحالي، بسبب الآثار الناجمة من جائحة كورونا والاحتلال وإجراءاته الصارمة، التي تحد من قدرات الإداريين على الإبداع وتنميته، وهذا ما دفع بالباحثة لإجراء هذا البحث لمعرفة دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وذلك لدورها الكبير في إعداد الأجيال القادرين على تلبية المتطلبات، ومواجهة التحديات، وبالتالي يمكن أن نتحدد مشكلة الدراسة، في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

أسئلة الدراسة

وقد تفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الكمية والنوعية الآتية:

1. ما درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر

المعلمين والمعلمات؟

2. ما درجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟
3. ما العلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟ وما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في الابداع الإداري؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في البراعة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الابداع الإداري من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟
6. ما دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وتنمية الإبداع الإداري في محافظة قلقيلية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات

المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى إلى

متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين.
2. التعرف إلى دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين.
3. التعرف إلى أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص) في استجابات مديري المدارس الحكومية نحو دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المديرين.
4. التعرف إلى أثر المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص) في استجابات مديري المدارس الحكومية نحو دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري من وجهات نظر المعلمين.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية الحكومية وتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية

تعود الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تقديم الأدب النظري المتعلق بالبراعة التنظيمية والإبداع الإداري من حيث مفاهيمها وممارستها العملية وأهميتها، ومن خلال البيانات والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها من خلال أدوات الدراسة، كما وستقدم هذه الدراسة بعض التوصيات التي تسلط الضوء على أهمية دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري التي قد تسهم في زيادة وعي المديرين بأهميتها وفوائدها، ويزيد من هذه الأهمية أنها ستجرى على أكثر فئة تتير الطريق أمام المستقبل ألا وهم المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، وبالتالي تحفيز الباحثين على القيام بمثل هذه الأبحاث لقلّة الاهتمام بهذا المحتوى المتولد عنه قلّة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية البحثية

تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات البحثية الحديثة التي تتناول موضوعاً حديثاً بالغ الأهمية في الوقت الراهن، بالإضافة إلى أنها قد تساعد في إثراء المكتبات الفلسطينية بمادة علمية بحثية قيّمة متعلقة بشكل مباشر بموضوع البراعة التنظيمية ودورها بتنمية الإبداع الإداري، كما قد يكون من شأن هذه الدراسة أن تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية تهتم بموضوع الدراسة، والوصول الى نتائج مرضية ومنشودة مع السعي إلى تقديم التوصيات لمعالجة هذه المشكلة.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تعد هذه الدراسة هامة من الناحية التطبيقية لأنها تسلط الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو المساعدة في معرفة دور البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية وعلاقتها في تنمية الإبداع الإداري وستعمل هذه الدراسة على توفير البيانات والمعلومات للمديرين والمديرات لمساعدتهم وتشجيعهم على الإهتمام بالبراعة التنظيمية فالمدارس كافة، وقد تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم من خلال الوقوف على جوانب قصور مديري المدارس لممارسة البراعة التنظيمية.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحد الموضوعي : اقتصرت حدود الدراسة على معرفة دور البراعة التنظيمية وعلاقتها في تنمية الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.

الحد البشري: المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني (2022-2023).

الحد المكاني: المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها ومتغيراتها وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، والبالغ عددهم (44) مديراً ومديرة و (1401) معلم ومعلمة بناء على معلومات مركز الإحصاء الفلسطيني في أثناء الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2021/2022 م)

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وهي عينة تمثل (21%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، باعتبارها أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات، من خلال إجابة أفراد العينة عليها، كما قامت بتوزيع الاستبانة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية، وتم استرداد (260) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. موزعة حسب متغيراتها المستقلة كما تظهر لنا الجداول التالية:

جدول (1)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=260).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	معلم	134	51.5
	معلمة	126	48.5
	المجموع	260	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	27	10.4
	بكالوريوس	153	58.8
	دراسات عليا	80	30.8
	المجموع	260	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	23.9
	من 5 - 10 سنوات	109	41.9
	من 11 - 15 سنة	61	23.5
	أكثر من 15 سنة	29	11.2
	المجموع	260	100%
التخصص	علوم طبيعية	131	50.4
	علوم إنسانية	129	49.6
	المجموع	260	100%

أدوات الدراسة

قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات من خلال أداتي الدراسة:

1. الاستبانة

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لإعداد الاستبانة

بصورتها النهائية، حيث أفادت الباحثة من دراسات كل من (الجرايدة، 2021) و(السبيعي، 2021)

و(شبات، 2022) في بناء فقرات الاستبانة.

أ. صدق الاستبانة

لقد تمّ التّحقّق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال القيام بعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في مجال الإدارة التربوية بلغ عددهم (7) موضحين في الملحق رقم (3)، حيث تكونت من (4) مجالات وتضمنت هذه المجالات عدد من الفقرات بلغت (32) والملحق (أ) يوضح الاستبانة بصورتها الأولى، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين فقد اقترحوا بإعادة الصياغة مثلاً واستبدال القرارات الهامة بالقرارات المهمة، كما تم حذف كلمة (دائماً) بالمجال الثاني من مجالات الاستبانة، وبإضافة فقرتين لكل مجال ليصبح ثمان فقرات بدلاً من ستة في كل مجالات الاستبانة، وغيرها من التعديلات الأخرى، وبعد اجراء الباحثة للملاحظات خرجت الاستبانة بصورتها النهائية والملحق (ب) يوضح ذلك.

ب. ثبات الاستبانة

ولمعرفة معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) المستخدمة لقياس الثبات الداخلي لمجالات الدراسة، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ونتائج الجدولين (2،3) تبين ذلك. وتعد هذه القيمة مناسبة لغايات الدراسة، والجدول الآتي يبين معاملات الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي:

جدول (2)

الثبات لأداة البراعة التنظيمية

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	استثمار الموارد	8	0.71
2	الاستكشاف	8	0.72
	الأداة ككل	16	0.83

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات للبراعة التنظيمية كانت (0.83)، وكانت قيم معامل الثبات للمجالين (استثمار الموارد، والاستكشاف) على التوالي (0.71، 0.78)، وتعد هذه القيم جيدة وأن أداة الدراسة تقي بالغرض.

جدول (3)

الثبات لأداة الابداع الاداري.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	تشجيع الابداع وتنميته	8	0.72
2	المرونة القابلية للتغيير	8	0.70
	الأداة ككل	16	0.84

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات للبراعة التنظيمية كانت (0.84)، وكانت قيم معامل الثبات للمجالين (تشجيع الابداع وتنميته، والمرونة والقابلية للتغيير) على التوالي (0.70 ، 0.72)، وتعد هذه القيم جيدة وأن أداة الدراسة تقي بالغرض.

2. المقابلة

قامت الباحثة باعتماد أداة الاستبانة للحصول على الجانب الكمي من المعلومات، ولإتمام وتدعيم هذه المعلومات قامت الباحثة بإضافة أداة المقابلة للحصول على معلومات كيفية تفسر البيانات الكمية، وقد طرحت الباحثة (6) أسئلة تم وضعها بما يتناسب من أغراض الدراسة وهدفها وتم اجرائها على عينة مكونة من (10) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية بالطريقة العشوائية، وذلك بهدف الحصول على معلومات معمقة فيما يتعلق بدور البراعة التنظيمية بتنمية الابداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظرهم أنفسهم، والملحق (و) يوضح الصورة النهائية لأسئلة المقابلة وقد كانت الأسئلة كالاتي، أنظر الملحق (و).

ب. صدق وثبات المقابلة

تكوّنت المقابلة الخاصة بالدراسة من ستة أسئلة، وقد تمّ التحقق من صدق المقابلة من خلال عرض أسئلة المقابلة على ثلاثة محكمين من هيئة أعضاء التدريس في جامعة النّجاح وأفادوا بضرورة تعديل بعض الأسئلة، والملحق (هـ) يوضح الصورة الأولية لأسئلة المقابلة والتي خضعت للتحكيم من قبل ثلاثة من المحكمين من ذوي الاختصاص البالغ عددهم (3)، أنظر الملحق (د).

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بإتباع الخطوات الآتية في تنفيذ الدراسة:

1. مراجعة الأدب السابق والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. حددت الباحثة أداتي الدراسة وأعدتهم بصورتهم النهائية.
3. حددت الباحثة مجتمع وعينة الدراسة التي ستجري عليها الاستبانة.
4. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة المجتمع في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.
5. ادخال كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالاستبيان الموزع إلكترونياً، باستخدام برنامج (SPSS).
6. استخراج النتائج والتوصيات البحثية التي حصلت عليها الباحثة وتحليلها، باعتبارها ثمرة جهودها وعملها المتواصل.

وبناءً على ما قامت به الباحثة من خطوات للوصول إلى النتائج الكمية لقد تمّ إجراء المقابلات بالتسلسل الآتي:

1. تم حصر مجتمع الدراسة.
2. تم تحديد طريقة اختيار عينة الدراسة النوعية، التي بلغ عدد أفرادها (10) من مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية.

3. عرض أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكّمين للتأكّد من صدق المحتوى، والصدّق الظاهريّ لها.
4. تم جمع البيانات والقيام بتفريغها.
5. تحليل استجابات المقابلة، والحصول على النتائج.
6. التعلّيق على التّناجج، ومناقشتها، والخروج بالتوصيات بناءً عليها.
7. استخراج النتائج المشتركة بين الاستبانة والمقابلات.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة

- النوع الاجتماعي: وله مستويان (معلم، معلمة).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله أربعة مستويات أقل من (5) مستويات، من (5) إلى أقل من (10) من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنة، (15) سنة فأكثر.
- التخصص: وله مستويان (علوم طبيعية، علوم إنسانية).

ب. المتغير التابع

استجابات أفراد العينة على مجالات الأداة.

المعالجات الإحصائية

لمعالجة البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق ما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة كل من البراعة التنظيمية والابداع الإداري.
- اختبار (ت) لعينة ومجتمع (One sample t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابة العينة على أداة الدراسة ومتوسط المجتمع المحدد بالمعيار (3) وفق سلم ليكرت الخماسي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لتحديد مساهمة (دور البراعة التنظيمية في تنمية الابداع الإداري).
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test) لتحديد الفروق في البراعة التنظيمية والابداع الإداري وفقا إلى متغيري (النوع الاجتماعي، التخصص).
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحديد الفروق في البراعة التنظيمية والابداع الإداري وفقا إلى متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- اختبار (LSD) للمقارنة البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية.
- معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل العرض لنتائج الدراسة بعد الإجابة عن سؤالها الرئيس والذي نصه: ما هو دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المتفرعة عنه وفحص الفرضيات الصفرية المرتبطة بها، وتم تفسير نتائج السؤالين الأول والثاني من خلال الاعتماد على الأوزان النسبية الآتية:

- أقل من (1.80) درجة منخفضة جداً، ويعادل الوزن النسبي (36%).
- (1.81 - 2.60) درجة منخفضة، ويعادل الوزن النسبي (36.2%-52%).
- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة، ويعادل الوزن النسبي (52.2%-68%).
- (3.41 - 4.20) درجة مرتفعة، ويعادل الوزن النسبي (68.2%-84%).
- أكبر من (4.20) درجة مرتفعة جداً، ويعادل الوزن النسبي (84.2%) فأعلى (النوفل، 2021).

وفيما يلي العرض لذلك:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول

والذي نصه: ما درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، ونتائج الجداول رقم (4) تظهر ذلك.

1. مجال استثمار الموارد

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال استثمار الموارد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
1	تقديم الخدمات وتحسين الابداع لدى الطلاب	4.22	0.75	84.4	مرتفعة جدا
2	إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة	4.04	1.07	80.8	مرتفعة
3	تحسين البيئة التعليمية المناسبة لدى الطلاب	3.90	1.10	78	مرتفعة
4	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية	3.90	1.12	78	مرتفعة
5	مراعاة قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات	3.79	1.17	75.8	مرتفعة
6	مشاركة المعلمين في الأساليب الإدارية المواكبة للتطور	3.92	1.17	78.4	مرتفعة
7	الاهتمام بتطوير أداء المعلمين	3.89	1.15	77.8	مرتفعة
8	الاستفادة من المخزون المعرفي للمعلمين لمواجهة كافة التغييرات	4.14	0.98	82.8	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال استثمار الموارد	3.98	0.55	79.6	مرتفعة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (4) أن الدرجة الكلية لمجال (استثمار الموارد) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة وبمتوسط استجابة (3.98)، وكانت الدرجة مرتفعة جدا على الفقرة (1) وبوزن نسبي (84.4%)، بينما كانت الدرجة مرتفعة على الفقرات (2-8)، وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (75.8% - 82.8%).

2. مجال الاستكشاف

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال الاستكشاف لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
9	استقطاب ذوي المهارات والخبرات المتنوعة	3.96	0.91	79.2	مرتفعة
10	مشاركة المعلمين في حل المشكلات بأساليب علمية وعملية متطورة	3.99	1.10	79.8	مرتفعة
11	استكشاف الخدمات المتنوعة والمتطورة	3.83	1.10	76.6	مرتفعة
12	السعي لإيجاد أفضل التدريبات الحديثة	3.88	1.19	77.6	مرتفعة
13	تشجيع المعلمين على تقديم كل ما هو جديد	3.92	1.10	78.4	مرتفعة
14	اكتشاف أنماط التعلم لدى الطلبة	3.80	1.22	76	مرتفعة
15	بالبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة	3.93	1.14	78.6	مرتفعة
16	بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص	3.87	1.18	77.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الاستكشاف	3.90	0.60	78	مرتفعة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لمجال (الاستكشاف) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة وبوزن نسبي (78%)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (9 - 16)، وتراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (76%- 79.8%).

3. خلاصة نتائج السؤال الأول

جدول (6)

نتائج اختبار (ت) لعينة المعلمين، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الوزن النسبي %	الترتيب	قيمة (ت)
1	استثمار الموارد	3.98	0.55	مرتفعة	79.6	الأول	*16.95
2	الاستكشاف	3.90	0.60	مرتفعة	78	الثاني	*13.51
	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	3.94	0.52	مرتفعة	78.8		*16.76

*قيمة (ت) دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة ويوزن نسبي (78.8%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على المجالين (استثمار الموارد، والاستكشاف)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليهما على التوالي (79.6%، 78%).

ولتحديد الفروق في درجة الاستجابة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t-test)، وذلك من خلال تحديد متوسط المجتمع (3.40) كمعيار كأقصى قيمة للدرجة المتوسطة وذلك لأن درجة الاستجابة كانت مرتفعة على المجالات. حيث أشارت نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها بين العينة والمجتمع ولصالح العينة.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني

والذي نصه: ما درجة الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر

المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة ولكل مجال

وللدرجة الكلية للإبداع الإداري، ونتائج الجداول رقم (5) تظهر ذلك.

1. مجال تشجيع الابداع وتنميته

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية الدرجة لفقرات مجال تشجيع الابداع وتنميته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الدرجة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرات	الرقم
مرتفعة	81.8	0.90	4.09	يشجع مدير المدرسة على التنافس القائم على التطوير والتجديد	17
مرتفعة	78	1.12	3.90	تحفيز المبدعين وتشجيعهم	18
مرتفعة	77.4	1.13	3.87	الثقة بين المعلمين	19
مرتفعة	78.2	1.11	3.91	منح الوقت الكافي لتنفيذ الأفكار الجديدة	20
مرتفعة	78	1.13	3.90	تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يتم اقتراحها	21
				للتحسين الدائم من الأداء المدرسي	
مرتفعة	78.8	1.10	3.94	تبني الممارسات الإدارية الإبداعية في إدارته	22
مرتفعة	78.6	1.14	3.93	استدراك المشكلة قبل حدوثها	23
مرتفعة	79.2	1.14	3.96	احترام آراء المعلمين ويأخذ بها	24
مرتفعة	78.8	0.59	3.94	الدرجة الكلية لمجال تشجيع الابداع وتنميته	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لمجال (تشجيع الابداع وتنميته) لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة وبوزن نسبي (78.8%)،

وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (17- 24)، حيث تراوحت الأوزان النسبية للاستجابة عليها ما بين (77.4% - 81.8%).

2. مجال المرونة والقابلية للتغيير

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة لفقرات مجال المرونة والقابلية للتغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة
25	التكيف مع المتغيرات الجديدة	4.12	0.90	82.4	مرتفعة
26	اتخاذ إجراءات للعمل تتسم بالمرونة	3.87	1.11	77.4	مرتفعة
27	بث شعور الأمان والاستقرار لدى المعلمين	3.87	1.16	77.4	مرتفعة
28	الكشف عن الخطط المستقبلية ويدعمها	3.83	1.19	76.6	مرتفعة
29	توفير المعلومات اللازمة دون أي صعوبة تذكر للحصول عليها	3.91	1.11	78.2	مرتفعة
30	مواكبة المستجدات والتطورات المتعلقة بالأعمال الإبداعية داخل المدرسة	3.98	1.13	79.6	مرتفعة
31	إظهار رغبة أكيدة في التطور والتغيير	4.02	0.98	80.4	مرتفعة
32	تقبل المدير النقد البناء ويستفيد منه	3.82	1.24	76.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال المرونة والقابلية للتغيير	3.93	0.58	78.6	مرتفعة

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لمجال (المرونة والقابلية للتغيير) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة وبوزن نسبي (78.6%)، وكانت الدرجة مرتفعة على جميع الفقرات (25- 32)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (76.4% - 82.4%).

3. خلاصة نتائج السؤال الفرعي الثاني

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لعينة ومجتمع، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	الترتيب	قيمة (ت)
1	تشجيع الابداع وتنميته	3.94	0.59	78.8	مرتفعة	الأول	*14.62
2	المرونة والقابلية للتغير	3.93	0.58	78.6	مرتفعة	الثاني	*14.55
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.93	0.54	78.6	مرتفعة		*15.83

*قيمة (ت) دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة وبوزن نسبي (78.6%)، وكانت درجة الاستجابة مرتفعة على المجالين (تشجيع الابداع وتنميته، والمرونة والقابلية للتغيير)، حيث كانت الأوزان النسبية للاستجابة عليهما على التوالي (78.8%، 78.6%).

ولتحديد الفروق في درجة الاستجابة بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع تم استخدام اختبار (ت) لعينة ومعيار (One sample t-test)، وذلك من خلال تحديد متوسط المجتمع (3.40) كمعيار كأقصى قيمة للدرجة المتوسطة وذلك لأن درجة الاستجابة كانت مرتفعة على المجالات، حيث أشارت نتائج الجدول السابق إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجاليه بين العينة والمجتمع ولصالح العينة.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث

والذي نصه: ما العلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟ وما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في الإبداع الإداري؟

وللإجابة عن السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الأولى المنبثقة عنه وهي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات) باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ونتائج الجدول رقم (10) توضح ذلك.

جدول (10)

العلاقة بين البراعة والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

مستوى الدلالة	قيمة (ر)	الابداع الإداري		البراعة التنظيمية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.000 **	0.74	0.54	3.93	0.52	3.94

**قيمة (ر) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$).

تشير نتائج الجدول رقم (10) أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.05).

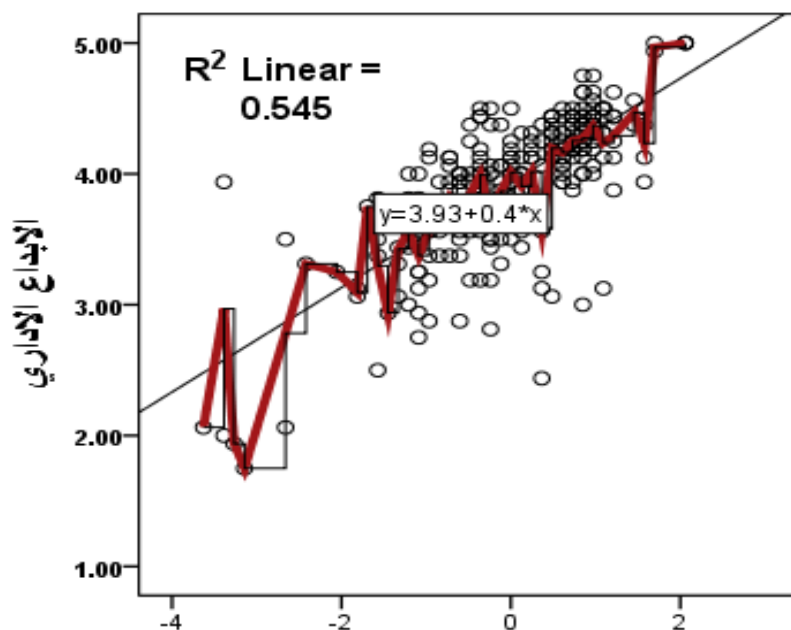
ولتحديد ما مدى مساهمة البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression)، وذلك من خلال تحديد الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية كمتغير مستقل والدرجة الكلية للإبداع الإداري كمتغير تابع، ونتائج الجدول رقم (11) في الملحق (و) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (11) أنه توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.74). وكانت قيمة (R^2) (0.545)، ويعني ذلك أن البراعة التنظيمية لها دور مؤثر وفعال وساهمت في تفسير (54.50%) من الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات، والشكل رقم (1) يبين ذلك.

شكل (1)

خط الانحدار لمساهمة البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات.



رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع

والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين

والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

وللإجابة هذا السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الثانية المنبثقة عنه وهي: (لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، التخصص)، وذلك باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لمعرفة

الفروق تبعا إلى متغيري (النوع الاجتماعي، التخصص) كما في الجدولين رقم (12,18)، استخدم تحليل

التباين الأحادي (One- way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعا إلى متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كما في الجداول رقم (16,13). وفيما يلي العرض للنتائج حسب المتغيرات المستقلة وهي:

1. متغير النوع الاجتماعي

تشير نتائج الجدول رقم (12) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)، وبالتالي لا ترفض الفرضية الصفرية.

2. متغير المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول رقم (14) في الملحق (و) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية الثانية لأن النتيجة ظهرت فعليا. ولتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (15) في الملحق (و) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين (دبلوم) و(بكالوريوس، دراسات عليا) ولصالح (دبلوم)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (دراسات عليا) و(بكالوريوس).

3. متغير سنوات الخبرة

تشير نتائج الجدول رقم (17) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة).

4. متغير التخصص

تشير نتائج الجدول رقم (18) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجالها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (التخصص)، وبالتالي لا ترفض الفرضية الصفرية الرابعة.

خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس

والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابداع الإداري من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟ وللإجابة هذا السؤال تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة المنبثقة عنه وهي: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)، وذلك باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لمعرفة الفروق تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، التخصص) كما في الجدولين رقم (19,26)، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعاً إلى متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كما في الجداول رقم (13,16) في الملحق (و). وفيما يلي العرض للنتائج حسب المتغيرات المستقلة وهي:

1. متغير النوع الاجتماعي

تشير نتائج الجدول رقم (19) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجال تشجيع الابداع وتنميته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية في مجال (المرونة والقابلية للتغير) بين المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين.

2. متغير المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول رقم (21) في الملحق (و) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجاله لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الخامسة. ولتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (22) في الملحق (و) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجاله لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين (دبلوم، بكالوريوس) و (دراسات عليا) ولصالح (دبلوم، بكالوريوس)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (دبلوم) و (بكالوريوس).

3. متغير سنوات الخبرة

تشير نتائج الجدول رقم (24) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجال المرونة والقابلية للتغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال (تشجيع الابداع وتنميته) تبعا لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي ترفض

الفرضية الصفرية. ولتحديد أماكن الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدول رقم (25) في الملحق (و) تبين ذلك.

تشير نتائج الجدول رقم (25) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال تشجيع الإبداع وتنميته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين جميع فئات الخبرة الأقل من 15 سنة و(أكثر من 15 سنة) ولصالح فئات الخبرة الأقل من 15 سنة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في المقارنة البعدية الثنائية الأخرى بين المتوسطات الحسابية.

4. متغير التخصص

تشير نتائج الجدول رقم (26) في الملحق (و) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجاليه لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغير (التخصص)، وبالتالي لا ترفض الفرضية الصفرية الثامنة.

سادساً: نتائج السؤال الفرعي السادس

والذي نصه: ما دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين؟

قامت الباحثة بإعداد أسئلة وإجراء مقابلات مع عينة مكونة من (10) من المديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، وذلك رغبةً من الباحثة بالحصول على المزيد من المعلومات التوضيحية حول موضوع الدراسة، وللحصول على تفسيراتٍ للنتائج الكمية التي حصلت عليها عند استخدامها للاستبانة، فأجرت المقابلات وقامت بتفريغ الإجابات التي جاءت كالاتي:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمدير في المدارس الحكومية، وبحسب فهمك لهذا المصطلح كيف

يمكن للبراعة التنظيمية أن تنمي الإبداع الإداري في المدارس؟

ومما قاله المديرون حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) "أفاد بأنه يمكن للبراعة التنظيمية أن تنمي الإبداع الإداري بالمدارس عن طريق توفير بيئة مدرسية مناسبة، مع ضرورة استغلال نقاط القوة والضعف فيها ليؤدي إلى تطوير برامج جديدة ورفع التحصيل العلمي لدى الطلبة"، وما قاله المدير الآخر (م. ب) " بأن البراعة التنظيمية تنطلق من دراسة معمقة للبيئة والواقع مع استكشاف النواحي المختلفة للاتصال والتواصل الهادف"، حيث أفاد المدير (أ. ع) " حيث قال بأنه يعتمد على ثلاثة محاور منها البيئة المدرسية كأن تكون (آمنة، محفزة، جميلة) ومحور الطلبة كـ (تحصيلية، سلوكية)، ومحور المعلم مثل (تدريب، وتطوير)"، وأشار المدير (ن. خ) " إلى أن البراعة تنمي الإبداع من خلال السعي الدائم لإيجاد بيئة مناسبة للطلاب والمعلمين والمشاركة والتعلم الإيجابي الذي يشعرونهم بالحافز ضمن حدود وتوقعات الفصل الدراسي"، وأفاد المدير (ر. ع) " بضرورة استغلال كافة النواحي الاجتماعية والمادية إلى جانب تلك المهارات التدريسية في خدمة التعليم والتعلم"، أكد المدير (ج. ع) " أن البراعة هي الأساس في العمل الإداري التي تمكننا من معرفة جميع الأطراف المشاركة بالعملية التعليمية داخل المؤسسة"، وقال المدير (م. ن) " بأن الإبداع الإداري ناجم عن مدير ناجح يحمل صفات وخصائص البراعة التنظيمية"، وأكد المدير (ر. د) " أن المسح البيئي للمدرسة سواء بيئة داخلية أو خارجية وبالإضافة إلى ذلك التخطيط والمشاركة"، وأفاد المدير (م. غ) " بأن ذلك يكون باتباع القوانين في التربية والتعليم مع الإجتهد والاضافة عليها حسب المنطقة وما يناسبها من أساليب"، وقال المدير (ع. خ) " البراعة التنظيمية تعتمد بشكل كبير على مدير المدرسة من خلال وضع الخطة المدرسية، والرؤية والرسالة المنبثقة من رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم من خلال الخطة الإجرائية والتنفيذ لتلك الأهداف المدرسية".

ويتضح من الجدول (27) الموجود بالملحق (و) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول البراعة التنظيمية وكيفية تنميتها للإبداع الإداري، حيث يرى (50%) من المديرين بأن البراعة التنظيمية يمكنها تنمية الإبداع الإداري من خلال البيئة المدرسية، وهي أعلى المواضيع التي أكد عليها المديرين في اجاباتهم، أنظر الملحق (و).

السؤال الثاني: ما المردود الذي يمكن أن يؤثر في العملية التعليمية داخل المدرسة؟

ومما قاله المديرين حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) " أشار إلى الحد من تسرب الطلبة وترك المدرسة وأكد ذلك من خلال طرحه لمثال من أرض الواقع على نسبة الطلبة التاركين لهذا العام انخفضت بشكل ملموس"، وما أفاد به المدير (م. ب) " بضرورة التحفيز النابغ من أسس صحيحة الذي بدوره يدفع للتعليم والانجاز والتطور بين الطلبة وخلق روح المنافسة"، وأكد المدير (أ. ع) "بأن المردود لديه ناجم عن انخفاض نسبة التسرب المنتشرة بالآونة الأخيرة"، وقال المدير (ن، خ) "بأن يتم من خلال المردود التعليمي(التربوي) بإجراء الامتحان التشخيصي ثم تحليله وتحديد نقاط الضعف عند الطلاب ومن ثم بناء خطة علاجية لذلك، من خلال المردود المادي كتوفير احتياجات تعليمية أخرى مثل شراء شاشة أو بعض الرسائل التعليمية"، وأفاد المدير (ر. ع) " بضرورة رفع الكفاءة التعليمية لدى الطلبة، مع الحرص على زيادة التحصيل العلمي لدى الطلبة"، وأكد المدير (ج. ع) " على ضرورة تنمية قدرات الطالب في عملية التحصيل الدراسي وربط الموارد التعليمية بالواقع الحياتي لما له من مردود كبير على العملية التعليمية"، وقال المدير(م. ن) " بأن المردود لدى مدرسته كان واضحاً على(المعلمين، الهيئة التدريسية، الطلاب)، إضافةً إلى المردود المادي(كالتبرعات)"، وأفاد المدير (ر. د) " بأن المردود الحقيقي للمدرسة متمثل بالعلاقات الإجتماعية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعلاقات الداخلية لدى الطاقم التعليمي، بالإضافة إلى الإتصال والتواصل الفعال مع الطاقم وأولياء الأمور"، وقال المدير(م. غ) " بضرورة رفع الكفاءة التعليمية لدى الطلبة مما ينتج عنه مردود في زيادة التحصيل العلمي لديهم"، وأكد المدير (ع. خ) " بأن

المردود ممكن أن يكون تحصيلي كانهخفاض نسبة التتمر بين الطلاب الذي بدور يؤدي إلى انخفاض المشكلات ما بينهم، أو مردود تحصيلي كطلاب التعليم المساند".

ويتضح من الجدول (28) الموجود بالملحق (و) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول المردود الذي يمكن أن يؤثر بالعملية التعليمية داخل المدرسة، حيث يرى (60%) من المديرين بأن المردود التعليمي يكون تحصيلي برفع الكفاءة التعليمية لدى الطلبة، وهي من أعلى المواضيع التي أفاده بها المديرين باجاباتهم، انظر ملحق (و).

السؤال الثالث: ما خصائص مدير المدرسة الذي يتحلّى بالبراعة التنظيمية، من وجهة نظرك كمدير بالمدارس الحكومية؟

ومما قاله المديرون حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) " الخصائص التي أفاد بها أن يكون قادراً على اتقان الدور الإداري والدور الفني"، وبين المدير (م. ب) " بأن أهم الخصائص الذي يتحلّى بها المدير البارع هي البساطة والتعاون وتحمل المسؤولية"، وأكد المدير (أ. ع) " بضرورة عدم التحيز سواءً بين المعلمين أو الطلبة والتعامل معهم بتوازن اذ اعتبرها من أهم الخصائص التي من الممكن أن يتحلّى بها المدير"، وأشار المدير (ن. خ) " الضوء على العمل بروح الفريق، وعلى ضرورة التشاور مع المعلمين في آلية معالجة الطلاب الضعفاء، والتشاور مع أولياء الأمور في آلية رفع الكفاءة التعليمية لدى أبنائهم"، وأفاد المدير (ر. ع) " بضرورة سعة الاطلاع والثقافة وتحمل المواقف المختلفة خاصة في المدارس ذات العدد الكبير من الطلبة، والقدرة على حل هذه المشكلات"، وقال المدير (ج. ع) " من خلال المرونة في التعامل مع الأطراف ذو العلاقة، الحزم في المواقف الإدارية، أن تكون لديه القيادة التربوية"، وبين المدير (م. ن) " من أهم الخصائص أن يتحلّى بالخبرة العملية والعلمية"، وأكد المدير (ر. د) " ذلك من خلال شخصية المدير، والخبرة، والقدرة على تحمل المسؤولية وعلى التخطيط، واتخاذ القرارات، ومتابعة التطورات"، وأفاد المدير (م. غ) "أن من أهم الخصائص التي من المهم أن يتمتع بها أي مدير هو أن يمتلك مهارة الاتصال

والتواصل الفعال، وأن يكون ذو عدالة وشفافية ومصادقية عالية ليكون قائد ناجح، والأهم بأن يؤمن بالتغيير والتجديد، بالإضافة إلى أن يكون مطلع على التكنولوجيا"، وشدد المدير (ع. خ) "على أن يكون قائد قادر على أن يقود جميع أطراف العملية التعليمية ببراعة واستغلال للموارد بطريقة فعالة لخدمة العملية التعليمية، مع قلة التحيز ما بين المعلمين والطلبة وضرورة التواصل مع المجتمع المحلي لتوفير دعم مناسب لتطوير البيئة المدرسية".

ويتضح من الجدول (29) الموجود بالملحق (و) للتركرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول خصائص المدير الذي يتحلى بالبراعة التنظيمية، حيث يرى (30%) من المديرين أن أهم الخصائص الذي يتحلى بها المدير البارعة القدرة على تحمل المواقف المختلفة، وهي من أعلى المواضيع التي أفاده بها المديرين باجاباتهم، انظر ملحق (و).

السؤال الرابع: ما هي المعوقات والتحديات أمام انتشار واستخدام مفهوم أسلوب البراعة التنظيمية في المدارس؟

ومما قاله المديرون حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) " أنهم بحاجة دائمة إلى تدريب ودعم الاداريين والمعلمين في كافة المستويات، بالإضافة إلى حاجتهم إلى تعديل كافة القواعد القديمة التي تعوق استخدام هذا المفهوم وانتشاره"، وأفاد المدير (م. ب) "بأن من أهم المعوقات التي من الممكن أن تؤثر على استخدام هذا المفهوم، هو الاحتلال والاضراب الناجم عن الرواتب سواء للمدير أو المعلم والتي بدورها تؤثر على الحالة النفسية لهم"، وقال المدير (أ. ع) " بصعوبة إرضاء أفراد المجتمع والأهل الذين يشكلون الدور الأكبر"، وبين المدير (ن. خ) "أنه من خلال سوء استغلال الموارد المتاحة وقلة توظيفها بالشكل الصحيح"، وشدد المدير (ر. ع) "أن أهم المعوقات متمثلة ب المعوقات هي المادية والوعي الثقافي والعلمي على أساليب ومفاهيم البراعة التنظيمية"، واعتبر المدير (ج. ع) "هذا المدير بأن المجتمع المحلي وقلة تعاونه يشكل عائقاً كبيراً بحد ذاته، وقوانين التربية الصارمة"، وقال المدير (م. ن) "من المعوقات القوانين الصارمة

التي تمنع من حرية التعاون"، فبين المدير (ر. د) " بأن العائق يكمن بغياب وقلة الوعي حول مفهوم البراعة التنظيمية"، وأكد المدير (م. غ) "أن المعوقات متمثلة بالقيود الوزارية، ونقص المساحة الكافية من أجل لانطلاقهم وابداعهم بالطريقة المناسبة لهم، مع قلة توفر الإمكانيات المادية لتفعيل كافة النشاطات المختلفة"، وأفاد المدير (ع. خ) " أيضاً بعدم كفاية بعض الكادر التعليمي، ونقص الموارد المادية، وسياسة الحد من العنف في المدارس".

ويتضح من الجدول (30) الموجود بالملحق (و) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول المعوقات والتحديات أمام انتشار واستخدام مفهوم أسلوب البراعة التنظيمية في المدارس، حيث يرى (30%) من المديرين أن أهم هذه المعوقات والتحديات يكمن بسوء استغلال الموارد المتاحة والإمكانيات المادية والبشرية بالإضافة للقوانين الصارمة التي تفرضها الوزارة وتقيدهم بها، وهي من أعلى المواضيع التي أفاده بها المديرين بأجاباتهم، انظر ملحق (و).

السؤال الخامس: كيف يستفيد مدير المدرسة من تطبيق البراعة التنظيمية للوصول إلى الابداع الإداري؟

ومما قاله المديرون حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) " رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة، والقدرة على زرع القيم وتقويم سلوك الطلبة بشكل أفضل مما عليه الآن"، وأكد المدير (م. ب) "أنه يتم من خلال التحصيل الأكاديمي المنهجي واللامنهجي، من خلال الأثر المادي على البيئة المدرسية"، وأفاد المدير (أ. ع) "بأنه يمكن أن يكون عائداً تحصيلياً (كالتحسين في النتائج)، ويمكن أن يكون بيئياً (توفير البيئة الصحيحة المحفزة"، وقال المدير (ن. خ) "أنه يتم بتحسين مستوى تحصيل الطلاب، والبيئة والعلاقة مع المجتمع المحلي"، وأوضح المدير (ر. ع) "بأن أهم مردود من الممكن أن يجنيه هو نتائج الطلبة السنوية والأكاديمية، والتغذية الراجعة من أولياء الأمور في المدرسة والتطوير في البيئة المدرسية"، وشدد المدير (ج. ع) " على ضرورة وجود طاقم إداري وتعليمي يؤمن بالتجديد والتحديث بالإضافة إلى زيادة وعي المجتمع المحيط بالمفهوم الإداري"، وأجاب المدير (م. ن) " بأنه يكون برفع المستوى التحصيلي

والتعليمي لدى الطلبة وتطبيق التعليمات الإدارية وتجاوب المعلمين والعاملين بتطبيقها"، وقال المدير (ر. د) " أن ما يجنيه هو تحصيل آخر السنة، وابداعه على مستوى المحافظات، والوزارة بشكل متفاوت"، وأفاد المدير (م. غ) "أن ما يجنيه هو ما تحققة المدرسة من نتائج مرضية بتحصيل الطلاب"، وأكد المدير (ع. خ) "أن ما يجنيه هو العلاقة مع المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور وما تقدمه من دعم".

ويتضح من الجدول (31) الوجود بالملحق (و) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول كيفية استفادة مدير المدرسة من تطبيق البراعة التنظيمية للوصول إلى الإبداع الإداري، حيث يرى (80%) من المديرين أن مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة هو بمثابة مردود كبير بالنسبة لديهم، وهي من أعلى المواضيع التي أفاده بها المديرين بأجاباتهم، أنظر الملحق (و).

السؤال السادس: ما اقتراحاتكم لتطوير فاعلية البراعة التنظيمية داخل المدارس وآليات تطبيقها؟

ومما قاله المديرون حول هذه النقطة ما قاله المدير (أ. س) "بأنه يكون بتبادل الخبرات بين مدرء المدارس وتنظيم دورات وندوات في هذا الموضوع"، وأفاد المدير (م. ب) "بفاعلية البراعة تأتي من التحلي بالواقعية والتعامل باحترام وتبادل الخبرات مع الآخرين والالتزام بالأخلاق والتعاليم الدينية"، وأكد المدير (أ. ع) " بأنها تتم من خلال الفاعلية ناجمة عن عمل خطط استراتيجية لعدة سنوات حتى تظهر المخرجات، وتسيير الأمور الإدارية والقوانين لتسهيل الموضوع ومنع القيود التي من الممكن أن تقلل من ابداعه في مجاله"، وقال المدير (ن. خ) " من خلال إدارة الوقت لتطوير الموارد البشرية، ومن خلال المحفزات المعنوية واللفظية"، بينما شدد المدير (ر. ع) " على ضرورة إعطائهم كافة الصلاحيات للتعامل من قبل المدير حسب مدرسته وظروفها"، وأكد المدير (ج. ع) " على ضرورة اعتماد اللامركزية في إدارة المدارس، وعلى ضرورة تعيين الأشخاص الذين يستحقون هذا المنصب"، وأفاد المدير (م. ن) " بأهمية عقد دورات وورشات عمل للاطلاع على كل ما هو جديد بالإضافة الى ذلك ربط المجتمع المحلي مع المدرسة وتقوية علاقتها"، وقال المدير (ر. د) " أنه يتم من خلال العمل على تنمية الشخصية التي تتحلى بالبراعة التنظيمية كونها

الأساس"، وأفاد المدير (م. غ) " بضرورة توفير الإمكانيات المادية والدعم الفني، مع الحد من القيود المفروضة من خلال القوانين وإعطاء صلاحيات أكثر، وتغيير سياسة الحد من العنف في المدارس"، بينما قال المدير (ع. خ) "أنه يتم من خلال عقد ورشات ولقاءات حول المفهوم والمضمون مع التطبيق العملي لها، وعرض قصص النجاح الناتجة عن ذلك".

ويتضح من الجدول (32) الموجود بالملحق (و) للتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين حول اقتراحاتهم لتطوير فاعلية البراعة التنظيمية داخل المدارس وآليات تطبيقها، حيث يرى (30%) من المديرين أن فاعلية البراعة التنظيمية في المدارس تكون من خلال عقد ورشات عمل تدريبية مع توفير الإمكانيات المادية والفنية التي تدعم ذلك، وهي من أعلى المواضيع التي أفاده بها المديرين بأجاباتهم، أنظر الملحق (و).

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة دور البراعة التنظيمية بتنمية الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين والمعلمين، وتم ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

أولاً: تفسير نتائج أسئلة الدراسة

تفسير نتائج السؤال الفرعي الأول: ما درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات وبوزن نسبي (79.6%، 78%) من وجهات نظر المعلمين، سواء في مجال استثمار الموارد أو في مجال الاستكشاف ورؤية مدى البراعة المرتفعة لديهم والأهمية الكبيرة التي تمثلها البراعة التنظيمية باعتبارها أساساً ومُدخلاً رئيسياً للتطور والتنافس، فالمدير الناجح هو من يقود المدرسة إلى التحسين والتغيير الدائم نحو الأفضل والرقى في العمل واستثماره جيداً بعيداً عن الأساليب التقليدية القديمة باتباع أساليب جديدة متطورة لخلق بيئة تعليمية تنظيمية بارعة، حيث أظهرت النتائج فهم المديرين بضرورة السعي الدائم لاستكشاف الطاقات والقدرات من أجل التغيير والتأثير الكبير بنتائج التعليم للحصول على كم تعليمي وفير، وهذا ما تم التوافق عليه أيضاً من قبل المديرين أثناء اجراء المقابلات معهم حول المفهوم وأفادوا بإتقانهم للدور الإداري مع ادراكهم لأهمية العمل ببراعة، الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وإنتاج تعليم متجدد وحديث في ظل هذه التكنولوجيا الموكبة، حيث تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء يسعون الى تطبيق مبدأ البراعة التنظيمية من خلال الاستغلال والاستكشاف للقدرات وتفسيرها بكفاءة، مع ادخال التعديلات عليها، والتخطيط المستمر لتنفيذ الأفكار الجديدة داخل مدرستهم

بعيداً عن الأساليب التقليدية القديمة، وهذا ما نأمل به، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طه (2021) والتي أظهرت الارتفاع بمستوى ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة مدينة السادات، ودراسة عبد العزيز (2022) والتي أظهرت بضرورة الاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير إيجابي على ريادة الأعمال، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العموش (2023) التي أظهرت بأن درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى المديرين بالمدارس الحكومية في محافظة قلقيلية جاءت أيضاً مرتفعة فيما يتعلق بمجال تشجيع الإبداع وتنميته، ومجال المرونة والقابلية للتغيير بوزن نسبي (78.6%، 78.8%) حيث تعزو الباحثة هذا السبب إلى إيمان المديرين بأهمية ممارسة البراعة التنظيمية وتأثيرها الكبير على الإبداع الإداري وتنميته لديهم، وبما أن درجة ممارسة المديرين للبراعة التنظيمية جاءت مرتفعة فمن الطبيعي أن يكون الإبداع الإداري لدى المديرين مرتفعاً كذلك، من خلال الدعم المادي والمعنوي للمديرين بمدارسهم وافساح المجال بالمزيد من العطاء والإبداع، وبناءً على ذلك قامت الباحثة بسؤال المديرين أنفسهم عن كيفية تنمية الإبداع الإداري والاستفادة من مفهوم البراعة للوصول إلى الإبداع الإداري باعتباره قوة فاعلة للتحرك والتجاوز للعديد من المشكلات التي من الممكن أن تواجهه أثناء قيادته حيث تساعده من جهة أخرى إلى توليد الأفكار الجديدة التي تنمي عمليات الإبداع الإداري والعمل على تطبيقها، فالقادة المبدعين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف الذي يميز منظماتهم عن غيرها ولا سيما التربوية منها إلى نحو عال من الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى بعده وبُعد العاملين عن الخوف من الفشل وتعزيز روح المغامرة والمجازفة لديهم والتي من الممكن أن تقودهم إلى التميز والتفرد وعدم التقيد بالروتين الذي يقيد حركتهم ويحد من إبداعهم، الأمر الذي يستوجب منه توفير المناخ الداعم لعملية التغيير

باستخدام مهارات فكرية وإنسانية وفنية ابتكارية تدفع العاملين إلى تقبل التغيير والسعي لتحقيقه ورؤية درجة الإبداع متطورة يجعل من المدير أكثر بحثاً وعلماً وتطوراً وبراعة من ذي قبل، وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة عبد الواحد (2022) والتي أظهرت اتجاهات المبحوثين نحو اتجاهات الإبداع الإداري والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما العلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات؟ وما نسبة مساهمة البراعة التنظيمية في الإبداع الإداري؟

وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.05)، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البراعة التنظيمية التي يقوم بها المديرون تسهم في تنمية ودعم الإبداع الإداري لديهم والإخلاص في العمل، مما يؤدي إلى دوام النجاح على المدى البعيد وخلق المرونة والعمل بروح الفريق، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن إدراك المديرين للعلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين وما هو إلا بمثابة تشجيع وتحفيز للمدراء والمعلمين لما لها من دور كبير في تحسين الأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، والبراعة التنظيمية هي مستوى متقدم بجلب تعليم أكثر دراية وأوسع نطاقاً للوصول إلى درجات عالية من الإبداع الإداري، وهذا ما جعل الباحثة تقوم بسؤال المديرين حول تطوير فاعلية البراعة التنظيمية داخل المدارس لمساهمتها وأهميتها الكبيرة لمفهوم الإبداع الإداري، وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة شبات (2022) التي أظهرت بأن العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة طردية قوية.

نتائج السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في البراعة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يمارسون البراعة التنظيمية بغض النظر عن النوع الاجتماعي للمديرين، فلن تختلف درجة البراعة التنظيمية بكونه كان مديراً أو مديرة، فإن المدراء يسعون إلى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة التي تؤدي إلى تحقيق التوازن، وأن تبني مدخل البراعة التنظيمية لا يعتمد على حداثة وقدم المديرين في المهنة، وهذا ما ينطبق على المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص أيضاً، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

تفسير نتائج السؤال الفرعي الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الابداع الإداري من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الابداع الإداري ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والتخصص وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الابداع الإداري في العمل بشكل عام لا يتوقف على النوع الاجتماعي سواء أكان المعلم ذكراً أم أنثى على سبيل المثال، ما يواجه المعلم من صعوبات وتحديات تواجهه المعلمة كذلك، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الابداع الإداري ومجالاته لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح حملة شهادات البكالوريوس وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى عدم الوعي الكافي حول المؤهل العلمي وتهميش فئة حملة شهادات الدراسات العليا هذا بدوره لا يعد تشجيعاً لمن يريد استكمال متطلبات

التعليم بصفته لا يشكل فارقاً لديهم، ومن ناحية إيجابية أخرى تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يعملون في بيئة يسود فيها نظام تربوي مبدع في شخصه وتأدية دورة في رسالته باعتبار المعلم صاحب رسالة، والتركيز على المضمون وعلى الأسلوب في التدريس من قبل المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي ودرجته، وتشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2021) التي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

مناقشة نتائج السؤال السادس التي تدور حول السؤال الرئيسي التالي: ما دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المديرين؟

كشفت إجابات المبحوثين أثناء المقابلة عن السؤال الأول المتعلق بالبراعة التنظيمية وكيفية تنميتها للإبداع الإداري بأن الأغلبية قد أجمعوا أن البراعة التنظيمية تقود إلى الإبداع الإداري من خلال ربطها بالبيئة المدرسية باعتبارها من أهم عوامل وأسباب نجاح العملية التعليمية إذ تؤثر على شخصية الطالب والمعلم معاً، مع الاهتمام بما يسهم بنجاح هذه البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، وبجميع المكونات التي من الممكن أن تفعل دور البراعة التنظيمية لتقود بها نحو الإبداع، وربط البعض الآخر منهم البراعة التنظيمية بالإداري الناجح الذي يمتلك خاصية البراعة التنظيمية في عمله، ويرجع السبب في ذلك بأن لكل منا نمطه الخاص في الكشف عن طاقاته لإطلاق العنان وأدائه لعمله بإخلاص وتميز، وأن المدير له دور في تنمية البراعة التنظيمية من خلال ربط قوانين التربية وزيادة الخبرات التعليمية الحديثة بتنميتها ومساعدتها على الإبداع والتطور.

بينما كشفت نتائج السؤال الثاني إلى أن جميع المديرين اتفقوا بأن المردود التعليمي لديهم يكمن في التقليل من ظاهرة التسرب المدرسي الذي لا يخلو من الواقع التربوي والتي تعاني منه المدارس بكونه يشكل خطورة كبيرة على المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وقد يعزى ذلك إلى أسباب تعود للطالب نفسه كتندي التحصيل أو

الخروج إلى سوق العمل، أو أسباب تعود إلى الأسرة مثل سوء الوضع الاقتصادي ومن ناحية أخرى عدم اهتمامهم بالتعليم، أو إلى أسباب تعود للمدرسة نفسها وإجبار بعض الطلبة إلى التذمر والنفور من خلال التمييز ما بينهم واستخدام العنف من قبل المدير والمعلمين، هذا بدوره كفيل بتدمير المجتمع والفرد، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى قلة الوعي والتثقيف نحو هذه الظاهرة وخطورتها على الفرد والمجتمع باعتبار التعليم المحرك الأساسي للنهوض بكافة المجالات، وإلى عدم الاهتمام بسن قوانين صارمة للحد من التسرب الذي سينعكس إيجاباً من ناحية التطور والتنمية والازدهار؛ لتقوية الرابط ما بين الطالب والمدرسة مع زيادة حلقة التواصل بينهما، بالإضافة لمراعاة الفروق الفردية التعليمية بين الطلبة وخلق روح المنافسة بينهم مع مراعاة مستوى كل طالب وتعلمه وإبراز مستوى تميزه التعليمي مع الرقي به.

وكشفت النتائج بهذا السؤال تأكيد المديرين الذين تم مقابلتهم بأن من أهم الخصائص هو العمل بروح الفريق واتقان الدور الإداري ومنحهم الثقة الكاملة ليقوموا بدورهم في تعزيز التماسك والاحترام المتبادل للحصول على إنتاجية أفضل، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الإداري الناجح الذي يستطيع النجاح والتقدم الكبير على كافة المستويات من خلال إيمانه العميق بقيمة الفرد والجماعة ومشاركتهم وابتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يشعرهم ذلك بقيمتهم وانتمائهم وحرصهم الشديد على تحقيق النجاح المطلوب، فبيئة العمل الجماعي تقوم على التشجيع والايجابية وإلى تقوية العلاقات والتواصل فيما بينهم، هذا وبدوره يساعد من تقليل الضغط عليـة والتخلص من آثاره السلبية التي تؤثر على أدائه في العمل وانجازها بوقت أسرع لحل كافة المشكلات، كما أكد البعض الآخر منهم على دور المدير في تعامله مع المواقف المختلفة والمتنوعة، والقدرة الجيدة في الاتصال والتواصل الفعال ما بين المعلمين أنفسهم أو بين المعلمين والطلبة أثناء حصول خلافات أو غيرها وعدم التحيز فيما بينهم في التعامل لذلك تعتقد الباحثة أنه من المهم جداً وجود العدالة والحكمة في التعامل بين كافة الأطراف ببراعة للإبداع بمهنتهم في سبيل العملية التعليمية لتجهيز الجيل الذي ينتظر منه الكثير، وتحلي المدير الناجح بالعمل بروح الفريق القادر

على تحمل مستويات الذكاء التعليمي ويكون متعاون بسيط ومرن ذات خبرة بالتعامل ومتعدد الثقافات ويكون لديه الكثير من الاتصال والتواصل بطريقة فعالة متميزة.

إلا أن نتائج السؤال الرابع كشفت بأن المعوقات والتحديات تختلف من مدير إلى آخر ومن مدرسة إلى أخرى ولكنهم أجمعوا أنهم بحاجة ماسة إلى تدريبهم وتطويرهم على كافة المستويات للوصول بهم إلى المستوى المأمول سواء للمديرين أو المعلمين، وتعزو الباحثة السبب إلى أن التدريب والتطوير من الحاجات الملحة في الوقت الحاضر للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم نتيجة التغييرات المتسارعة والمتجددة وهذا ما كان خلال فترة قصيره أثناء جائحة كورونا التي استدعت إلى إلزامهم بإغلاق المدارس وتحويلهم إلى التعليم الإلكتروني الذي أثر بشكل كبير على العملية التعليمية من جوانب متعددة، بكيفية التعامل معها من قبل الكادر التعليمي والطلاب والمجتمع المحلي، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أنهم غير مجهزين ومدرّبين للتعامل مع هكذا حالات تحدّهم من العمل والتفكير ببراعة، وإلى جهل البعض حول كيفية استخدام التكنولوجيا أثناء التعليم الإلكتروني التي واجهها الكثير من المعلمين والطلبة لقلّة استخدامها وتوظيفها بالتعليم والتشبّث بنمط التعليم التقليدي القديم وعدم الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم ليواكبوا كل ما هو جديد ومناسب لعصر السرعة والتقدم، إلا أن البعض الآخر من المديرين اعتبر الحالة النفسية للمديرين والمعلمين تشكل عائق أمام انتشار مفهوم البراعة التنظيمية، فالإنسان لديه عواطف ويتأثر بالضغوطات التي تحاصره سواء ضغوطات داخل المدرسة أو خارجها فهذا يؤثر على طريقة التدريس وإيصال المعلومة وعلى اتخاذه للقرارات مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الاضرار الناجم عن الرواتب وشعور المعلم بقلّة احترامه و أهميته وسلب حقوقهم مادياً ومعنوياً الأمر الذي شتت تركيزهم وعطائهم لخبراتهم ومهاراتهم من خوفهم على حياتهم العملية ومستقبلهم هذا يبين للمعلم عدم تعاون الوزارة معهم وقلة الثقة بينهم مما يقلل من روح البراعة والانجاز لديهم.

وأوضحت نتائج هذا السؤال إلى أن الأغلبية قد ربطوا العائد لديهم بزيادة التحصيل العلمي لدى الطلبة كونه أداة تقيس مدى نجاح أو فشل النظام التعليمي ويساعد على معرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم من خلال

تقييم تقدمهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على اكتساب وتكوين كم من المعرفة والمعلومات وتفسير الباحثة السبب بأن المسؤولية الكبيرة تقع على مدير المدرسة بالتعاون مع الكادر التدريسي ليكونوا شركاء في تحقيق الهدف من تحسين أدائهم وتحصيلهم الدراسي للارتقاء بالتعليم بأعلى مستوياته من خلال معالجة نقاط الضعف التي من الممكن أن تؤثر على درجاتهم العلمية وبذل الجهد المناسب في إيجاد روح المنافسة والمرح والتأثير الإيجابي يعني ذلك بالنتائج الأخيرة لديهم ومدى تحصيلهم من مستوى ظاهر وقدرة تعليمية كبيرة وقوة الرابط من تعليمية بينهم.

أظهرت نتائج السؤال السادس التي تم الحصول عليها على اجماع المديرين الذين تم مقابلتهم ضرورة عقد ورشات ولقاءات حول المفهوم والمضمون للبراعة التنظيمية وتوعيتهم بأهميتها وضرورة ممارستها في المدارس، لما لها من أهمية كبيرة ومؤثرة على العملية التعليمية وتشكيلها، وأوضح المديرين أن مثل هذه الدورات جيدة ومتطلبة للغاية وعبروا عن رغبتهم في ذلك، قد يعود السبب أن المديرين قد أدركوا الأهمية لمثل هذه الدورات التمهيدية والمتقدمة، والتي بفضلها يمكن التغلب على الجهل الذي يسود البيئة التعليمية حول هذا المفهوم وكيفية استخدامه وتطبيقه، حيث تبادل الخبرات من خلال هذه الدورات يؤدي إلى تطوير وفاعلية أكبر ومدى أوسع وأشمل بوضع خطط تعليمية جديدة لتسهيل الأمور الإدارية لديهم واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب والمنصب المناسب وإعطائهم القيود المرنة التي تتصف بالليونة في بعض القوانين الصارمة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة تدعيم ممارسات البراعة التنظيمية بمختلف مدارس الوطن لما لها من آثار إيجابية مؤثرة في الإبداع الإداري للمديرين.

2. التركيز في اختيار المدراء ذوو الكفاءات التعليمية المتميزة، وفق قواعد معروفة وثابتة، واتباع قوانين

تعليمية محفزة ومتطورة لخلق روح المنافسة داخل مدارسهم.

3. عقد دورات تدريبية وورشات عمل للمديرين وفق أسس وبرامج تعليمية لكيفية تطبيق وممارسة البراعة

التنظيمية بمدارسهم.

4. مواجهة الصعوبات وحل الأزمات الاقتصادية والمادية التي تدني من عطاء المعلم وتحصيله، مع

ضرورة تعزيز المكافآت التي تزيد من التعاون والعمل بروح الفريق لتبادل الخبرات التعليمية المتنوعة

واكتسابها.

مقترحات الدراسة

1. إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين والمعلمين حول البراعة التنظيمية ومقارنة نتائجها

مع نتائج هذه الدراسة.

2. إجراء دراسات مماثلة في مناطق أخرى لمعرفة واقع البراعة التنظيمية في المدارس الحكومية وسبل

تطورها.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

اغبارية، حمزة علي أحمد. (2020). درجة الابداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.

الباشقالي، محمود محمد، والداود، الفن ناظر. (2016). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر*، 2(35)، 329-356.

بريجه، أروى. (2017). ماهي مراحل الإبداع. تم استرداده من أكبر موقع عربي بالعالم (موضوع) بتاريخ 28-7-2023. متوفر على موقع.

2023https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D9%85

البسوس، سمية كامل. (2020). *التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل. جامعة الأقصى غزة.

بوشو ، جميلة (2021). دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للموارد البشري في المنظمة دراسة حالة. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

جاد الرب، ألفت إبراهيم، وصبح نوال النادي، وصقر، شيماء مصطفى. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية . *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* (11/7)، 294-255.

الجرايدة، محمد سليمان .(2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية و جودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، (22)22، 267-290.

جرغون، وفاء محمد عبد الرحمن .(2019). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم . (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية. جامعة الأزهر غزة.

الجزار، رانيا ابراهيم .(2021). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الابداع الإداري، (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة الاقصى غزة.

جعور، ايه خالد .(2021). نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الابداع الإداري في شركات تكنولوجيا المعلومات بمجال العمل عن بعد في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية)، 23(2)، 1-9.

الجميعي، وفاء عا يرض معيوض ، والحارثي، نولى بنت عيد مخضور .(2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(4)، 479-516.

الجنابي، اكرم سالم .(2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان.

الجنازرة، أسماء علي محمود .(2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدتي المديرين . (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.

- أبو جنيب، جمانة طایل عيد . (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط عمان.
- الحاج احمد، محمد يوسف عبدالله . (2020). مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المعاهد الازهرية في قطاع غزة وعلاقته بمستوى ابداعهم الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة) . كلية التربية تخصص إدارة تربوية. جامعة الأقصى.
- حجازي، أحلام حمدان موسى . (2021). الامن الوظيفي وعلاقته بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى.
- الحجيلي، نصر محمد (2020). المناخ التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة ذمار. المجلة العلمية لكلية التربية. ع(16)، 10-54 .
- الحربي، دالية عبد العزيز . (2019). واقع الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (3) 13، 1-25.
- حسن، منار عبدالله محمد . (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابداع الإداري وتطوير الأداء في إدارات الأندية الرياضية في مملكة البحرين. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، مجلد(70)، 148-190.
- حسين، هدى، والعاني، آلاء . (2018). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(105)، 216-293.

أبو حطب، عايدة محمد أحمد .(2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المداري الثانوية بالمحافظات الجنوبية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة الأقصى.

حميد، محمد عبدالله حسن ، والهمداني، رجاء محمد .(2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء *مجلة الجامعة البيضاء*، (1)2، 1-23.

خوج، حنان بنت أسعد .(2018). دمج مبادئ الابتكار الاستراتيجي و الابداع الإداري لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: رؤية مستقبلية. *مجلة الثقافة والتنمية وجمعية الثقافة من اجل التنمية*، (130)19، 115-148.

الدسوقي، محمد أحمد .(2021). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة 6 أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (89)89، 801-890.

دوريني، زولتان .(2023). النماذج النظرية المفسرة للبراعة التنظيمية. تم الاسترداد من ويكيبيديا بتاريخ 20-7-2023، متوفر على موقع.

https://en.wikipedia.org/wiki/Zolt%C3%A1n_D%C3%B6nyei

راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم .(2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، بحث مسئل من رسالة ماجستير، جامعة كربلاء العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (7)25، 105-139.

ربيع، محمد رجب .(2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محاضرات غزة وعلاقتها بالابداع الإداري من وجهة نظر معلميه. *جامعة الازهر . مجلة حوليات عين شمس. المجلد(45)*، 205-228.

- رشيد، صالح ومزهر، زينب. (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، (1)8، 9-27.
- الزوايدة، محمد علي والخصاونة معن. (2022). اثر الابداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(34)، 122-140.
- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري في ظل توسط دور الثقافة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. (1)12، 1-34.
- السبيعي، تهاني محسن. (2021). درجة ممارسة الابداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية بدولة الكويت. مجلة الطفولة والتربية (جامعة الاسكندرية)، 46(2)، 495-535.
- السرhani، ليلي عبد الله. (2019). دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأمير سطام، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- شبات، جلال اسماعيل. (2022). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في المجتمع المدني دراسة حالة: شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 4(1)، 1-22.
- شعت، مصعب ابراهيم. (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

شملخ، فرحانة محمود محمد .(2019). *اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الازهر*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية غزة.

شوشة، أمير علي، وعبد الفتاح، عبد الرحمن خيري .(2021). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* . 2(2)، 445-483.

صويص، محمد ابراهيم، وعابدين ابراهيم عبد سليم. (2019). دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 27(1). 176-201.

الطاهر، رشيدة السيد أحمد.(2021). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. *المجلة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ع(21)، 161-213.

طه ، منى حسنين السيد .(2021). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 10(1)، 109-150.

عابد، ليندا.(2022). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الابداع الإداري لدى العاملين في بلدية غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية في غزة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

عاشور، نبال محمد .(2021). *اثر الذكاء العاطفي على تنمية قدرات الابداع الاداري للعاملين في المنظمات الاهلية (NGOS) بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. المكتبة المركزية-مكتبة الكترونية.

عكاشة، رمزي عبد القادر .(2021). دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية - المحافظات الجنوبية دور

البراعة التنظيمية في نجاح المشاريع وفقاً للمعايير الدولية دراسة ميدانية حول المنظمات غير

الحكومية - المحافظات الجنوبية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الأقصى. كلية الإدارة

والتمويل.

علوان، سهام أحمد محمد .(2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.

مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (4)45، 371-546.

علي، مرام أحمد .(2020). اثر القيادة الإدارية عل جودة بيئة العمل والابداع الإداري بالتطبيق على

كليات محافظة ابها جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،

(28)4، 11-147.

العموش، وفاء سليمان.(2023). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء

وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية.(1)31، 253-274.

أبو عنزة، ابتسام شحدة .(2022). درجة ممارسة مديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة

بالقيم واثرها في مستوى الابداع المهني لمعلميه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية

والنفسية، (29)3، 2-159.

العودة، أنهار محمد .(2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر

المعلمات في منطقة القصيم. كلية التربية جامعة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، ع(20)،

555-578.

العوفي، علي سيف، والجبر، عروب عبدالله . (2022). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم . مجلة كلية التربية (أسيوط). (1)38، 225-289 .

غانى، زهرة، وبن سعيد، غوثية . (2019). أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الاداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً . المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.ع(19) . 410-433 .

الغناي، مصباح احمودة. (2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة (دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصالات). مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، ع(18) . 77-106.

فركوس، دليلة فتيحة. (2019). دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري . دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. (رسالة ماجستير غير منشورة). وزارة التربية والتعليم الجزائرية.

الفهد، زهوة بنت فوزان فهد . (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدي القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (36)7، 75-111 .

القحطاني، قبلان عبدالله آل سلمان . (2020). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الادارية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (11) 36 ، 61-97.

قشطة، محمود يحيى عطا . (2022). الحوكمة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والإبداع الإداري في المستشفيات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية الحوكمة كوسيط صبحفي العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والإبداع الإداري في المستشفيات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الاقصى.

- قشوع، إسراء .(2023). واقع اعداد مدرء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (2)11، 99-129.
- كافي، مصطفى يوسف.(2019). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق . دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكرعاوي، محمد ثابت .(2016). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، (5)20، 24-48.
- أبو كوش، سالم .(2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالابداع الإداري لديهم (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكوني، عصام .(2017). الإدارة المدرسية ودورها في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بليبيا. جامعة الزاوية – كلية الموارد العجيلات . مجلة كلية التربية. العدد(17)، 1-16.
- كشكوشه، نجوى متولي حسن .(2018). اتجاهات المديرين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية(1)32، 427-464.
- المحاسنة، لميس عارف.(2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

مدروس، نادية، وملوكي، جميلة .(2019). واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الداري: دراسة حالة المركز الجامعي مغنية. *مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية*، ع(8)، 223-208 .

أبو مديغم، سالم، وحجازي، عبد الحكيم .(2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. *مجلة الجامعة العربية الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (2)27، 534-518.

مرشود، جمال محمد، ومربوع سحر سعيد. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. (3)29، 499-468.

مشاهرة، تهاني هاشم .(2022). البراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس التابعة لبلدية القدس من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) . كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. برنامج الإدارة التعليمية.

مشتهى، محمد فهمي. (2022). دور القيادات الإدارية في الإبداع الإداري بالتطبيق على المستفيدين في حاضنات الاعمال. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة الأقصى.

المنسي، محمود عبدالعزيز .(2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاشر من رمضان في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. (2)25، 161-210.

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

ناصر، مرفت صالح صالح، عبدالسلام، وأسامة عبدالسلام علي، و محروس، رانيا حسن. (2023).

تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، (10/39، 54-

13.

النوفل، محمد بن فاهد. (2021). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في

ضوء مدخل القيادة التشاركية. *مجلة كلية التربية*، (2/37، 405-499.

اليافعي، حسين بن عبدالله عبادي. (2021). ملامح من الابداع الإداري. مركز الرقيم للدراسات والأبحاث

العلمية الأكاديمية المحكمة.

يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ. (2022). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الابتكار المستدام بالجامعات

المصرية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (3/23، 325-358.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdul-Aal, A. M. A., & Saleh Alshammri, F. (2018). The reality of administrative creativity among the Principals of general secondary education schools: A field study in sohag city. *Global Journal of Management And Business Research*, 18(13), 17-23.

Ahmed, M. A .(2022). ministrative creativity and its impact on organizational development An applied study at Tikrit University. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(6), 185-200.

AL-Awamleh, H. K. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4).

- Aldalimy, M. J.-S. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. *Journal of southwest Jiaotong university*, 54(6).
- Amtu, O. S. (2019). Improve teacher creativity through leadership and principals management. *Academy of Educational Leadership Journal*, 23(1), 1-17.
- Bhon, U. (2020). Leaping forward - why organizational dexterity is making a difference, capgemini. Retrieved from site capgemini.

<https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectivesorganizational-dexterity-is-making-a-difference/>
- Clauss, T. K. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213.
- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative creativity and jopperformance: An Empirical study at Jadara university. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24.
- Mckinley, J .(2018). Administrative Work &Creativity. The good book blog talbot school of theology college blog.
- Suleiman, A. A., & Abdel-Khair, A. Y .(2021). Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging corona virus epidemic crisis SARS, COV19.*Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 86-95.
- Papachroni, A., Heracleous, L.,& Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: managerial reactions to innovation–efficiency tensions, *Reprints and permissions human relations*, Vol. 69(9), 1791–1822.

- Petro, Y. & Ojiako U.&Williams&T., & Marshall, A. (2020). Organizational ambidexterity: using project portfolio management to support project-level ambidexterity". *Production Planning & Control*, 31(4), PP. 287-307.
- Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A., & Jawad, I. M. (2020). Test the reflections of the human resource governance model on organizational dexterity analytical study in the General Ingenuity for the Education of the Holy Governorate of Karbala. *Solid State Technology*, 63(6), 3803-3822.
- Alzboun, M., Al Zubaidi, A., & Momani, N. (2019). Obstacles of administrative creativity among the principals of Public schools in amman city from their Point of View. School of Educational Sciences, *The University of Jordan. Journal of Education and Practice*, (22), 26-36.
- Aljawarneh, N., & Al-Omari, Z. (2020). The role of enterprise resource planning systems ERP in improving customer relationship management CRM: An empirical study of safeway company of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(8), 86-100.
- Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.
- Hoppen, T., & Jeppsson, S. (2018). Walking a tightrope in organisational ambidexterity: Ambidextrous. *Review of economics and Statistics*, 78(3), 489-498.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. research Open Access, Springer Open, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.

- Akesson, M., Sørensen, C., & Eriksson, C. I. (2018). Ambidexterity under digitalization: A tale of two decades of new media at a Swedish newspaper. Elsevier Inc Scandinavian. *Journal of Management*, 34(3), 276-288.
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.
- Neill, S., Metcalf, L. E., & York, J. L. (2017). Distinguishing entrepreneurial approaches to opportunity perception, Emerald Publishing Limited. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(2), 296-316.
- Fiset, J., & Dostaler, I. (2017). Opening the black box of ambidexterity: Three product development stories, technology innovation management review, Volume 7, Issue 3.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 22(2).
- Jansen, A., & Martins, E. S. (2017). Rebobinando o motor: Um caso sobre ambidestria organizacional. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 86-100.
- Vario, A. J. (2017). *Organizational ambidexterity in nonprofit organizations: A descriptive case study to uncover the innovative practices of a New England-Based nonprofit organization as perceived by key organizational decision makers* (Doctoral dissertation, Northeastern University).

Luengo-Valderrey, M. J., Pando-García, J., Periañez-Cañadillas, I., & Cervera-Taulet, A. (2020). Analysis of the impact of the triple helix on sustainable innovation targets in Spanish technology companies. *Sustainability*, 12(8), 32-74.

Callegari, B., & Rai, R. S. (2021). Blending in: A case study of transitional ambidexterity in the financial sector. *Sustainability*, 13(4),18-3.

Shiler, M. (2021). The role of organizational ambidexterity in achieving sustainable performance/A study of teaching staff's opinions in a sample of universities in Duhok Governorate (in Arabic), *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(153), 196-215.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولى

استبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمون والمعلمات المحترمون

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات" وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج "ماجستير الإدارة التربوية"، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون

الطالبة: سماح رضوان

تعريف

البراعة التنظيمية: وتعني قدرة المؤسسة على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها.

الابداع الإداري: ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين في مجال عملية التوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. النوع الاجتماعي:

() معلم () معلمة

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () الدراسات العليا

3. سنوات الخبرة التدريسية:

() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات

() من 10 إلى أقل من 15 () 15 سنة فأكثر

4. التخصص:

() علمي () انساني

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من الوسائل المستخدمة في تحسين الوضع الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، وإلى أي مدى تعتقد أن الأوضاع بحاجة إلى تحسين في الخصائص القيادية المستخدمة من لحد من أي مشكلات من الممكن أن تواجههم.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المحور الأول: البراعة التنظيمية						
المجال الأول: الاستغلال						
1	يعمل المدير/ة على تقديم الخدمات وتحسين الابداع لدى الطلاب.					
2	يهتم مدير المدرسة بالأساليب التكنولوجية الحديثة والمتنوعة.					
3	يحسن من البيئة العلمية والتعليمية المناسبة لدى الطلاب.					
4	يشرك المدير/ة المعلم باتخاذ القرارات الإدارية وتعزيزها.					
5	يراعي مدير المدرسة قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات					
6	يشركني في الأساليب الإدارية الموائمة للتطور المعاصر.					
المجال الثاني: الاستكشاف						
7	يهتم مدير المدرسة باستقطاب ذوي المهارات والخبرات المتنوعة.					
8	يشرك المعلمين في حل المشكلات بأساليب علمية وعملية متطورة.					
9	يهتم مدير المدرسة باستكشاف الخدمات المتنوعة والمتطورة.					
10	يسعى المدير/ة لإيجاد أفضل الممارسات والتدريبات الحديثة والاهتمام بها.					
11	يشجع على تقديم كل ما هو جديد.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
12	يحرص مدير المدرسة دائماً على اكتشاف أنماط التعلم لدى الطلبة.					
المحور الثاني: الابداع الإداري						
المجال الأول: تشجيع الابداع وتنميته						
13	يشجع المديرية التنافس القائم على التطوير والتجديد.					
14	يمارس أسلوب التحفيز وتشجيع المبدعين.					
15	يدعم الثقة بين العاملين ويحترم آرائهم.					
16	يمنح المديرية الوقت الكافي لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
17	يهتم بمتابعة و تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يتم اقتراحها للتحسين الدائم من الأداء المدرسي.					
18	يحرص المديرية على تبني تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة والمبدعة في إدارته.					
المجال الثاني: المرونة والقابلية للتغيير						
19	يشرك المديرية المعلمين في صنع القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.					
20	يهتم مدير المدرسة بتشجيع الأفكار الإبداعية لدي.					
21	يحرص المديرية على بث شعور الأمان والاستقرار لدى العاملين.					
22	يساهم في الكشف عن الخطط المستقبلية ويدعمها.					
23	يحرص على توفير المعلومات اللازمة بدون أي صعوبة تذكر للحصول عليها.					
24	يواكب المستجدات والتطورات المتعلقة بالأعمال الإبداعية داخل المدرسة.					

ملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمون والمعلمات المحترمون

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها "دور البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات" وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج "ماجستير الإدارة التربوية"، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

يستغرق تعبئة الاستبانة 15 دقيقة من وقتكم، أرجو ألا يكون لديكم ما يمنع، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبة: سماح رضوان

تعريفات بحثية

البراعة التنظيمية: تعني قدرة المؤسسة على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها.

الابداع الإداري: ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين في مجال عملية التوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. النوع الاجتماعي:

() معلم () معلمة

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم () بكالوريوس () الدراسات العليا

3. سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات

() من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر

4. التخصص:

() علوم طبيعية () علوم انسانية

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من الوسائل المستخدمة في تحسين الوضع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة قلقيلية، وإلى أي مدى تعتقد أن الأوضاع بحاجة إلى تحسين في الخصائص القيادية المستخدمة من لحد من أي مشكلات من الممكن أن تواجههم.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المحور الأول: البراعة التنظيمية						
المجال الأول: استثمار الموارد						
يعمل مدير المدرسة على						
1	تقديم الخدمات وتحسين الابداع لدى الطلاب.					
2	إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.					
3	تحسين البيئة التعليمية المناسبة لدى الطلاب.					
4	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.					
5	مراعاة قدرات المعلمين عند توزيعه للمهام والمسؤوليات.					
6	مشاركة المعلمين في الأساليب الإدارية المواكبة للتطور.					
7	الاهتمام بتطوير أداء المعلمين.					
8	الاستفادة من المخزون المعرفي للمعلمين لمواجهة كافة التغييرات.					
المجال الثاني: الاستكشاف						
يهتم مدير المدرسة بـ						
9	استقطاب ذوي المهارات والخبرات المتنوعة.					
10	مشاركة المعلمين في حل المشكلات بأساليب علمية وعملية متطورة.					
11	استكشاف الخدمات المتنوعة والمتطورة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
12	السعي لإيجاد أفضل التدريبات الحديثة.					
13	تشجيع المعلمين على تقديم كل ما هو جديد.					
14	اكتشاف أنماط التعلم لدى الطلبة.					
15	بالبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة.					
16	بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.					
المحور الثاني: الابداع الإداري						
المجال الأول: تشجيع الابداع وتنميته						
يشجع مدير المدرسة على						
17	التنافس القائم على التطوير والتجديد.					
18	تحفيز المبدعين وتشجيعهم.					
19	الثقة بين المعلمين.					
20	منح الوقت الكافي لتنفيذ الأفكار الجديدة.					
21	تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يتم اقتراحها للتحسين الدائم من الأداء المدرسي.					
22	تبني الممارسات الإدارية الإبداعية في إدارته.					
23	استدراك المشكلة قبل حدوثها.					
24	احترام آراء المعلمين ويأخذ بها.					
المجال الثاني: المرونة والقابلية للتغيير						
يعمل مدير المدرسة على						
25	التكيف مع المتغيرات الجديدة.					
26	اتخاذ إجراءات للعمل تتسم بالمرونة.					
27	بث شعور الأمان والاستقرار لدى المعلمين.					
28	الكشف عن الخطط المستقبلية ويدعمها.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
29	توفير المعلومات اللازمة دون أي صعوبة تذكر للحصول عليها.					
30	مواكبة المستجدات والتطورات المتعلقة بالأعمال الإبداعية داخل المدرسة.					
31	إظهار رغبة أكيدة في التطور والتغيير.					
32	تقبل المدير النقد البناء ويستفيد منه.					

ملحق (ج)

أسماء السادة المحكمين

الاستبانة

اسم المحكمة	اسم الجامعة
د. كفاح برهم	جامعة النجاح الوطنية
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية
د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
د. علي زهدي	جامعة النجاح الوطنية
د. زهير خليف	جامعة النجاح الوطنية
د. عبد الرحيم الشوبكي	جامعة النجاح الوطنية

ملحق (د)

أسماء السادة المحكمين

المقابلة

اسم الجامعة	اسم المحكم
جامعة النجاح الوطنية	د. زهير خليف
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم

ملحق (هـ)

أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

تم عمل مقابلة المديرين وطرح الأسئلة على لجنة التحكيم وكانت على النحو الآتي:

قامت الباحثة باعتماد أداة الاستبانة للحصول على الجانب الكمي من المعلومات، ولإتمام وتدعيم هذه المعلومات قامت الباحثة بإضافة أداة المقابلة للحصول على معلومات كيفية تفسر البيانات الكمية، وقد طرحت الباحثة (6) أسئلة تم وضعها بما يتناسب من أغراض الدراسة وهدفها وتم اجرائها على عينة مكونة من (10) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة قلقيلية وذلك بهدف الحصول على معلومات معمقة فيما يتعلق بدور البراعة التنظيمية بتنمية الابداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد كانت الأسئلة كالآتي:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمدير في المدارس الحكومية، ما تفسيرك لمفهوم البراعة التنظيمية كمفهوم يخدم العملية التربوية في المدارس؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمدير ما فاعلية ممارستك للبراعة التنظيمية وتأثيرها على العملية الإدارية داخل المدرسة؟

السؤال الثالث: ما المهارات والقدرات التي من الضروري أن يمتلكها مدير المدرسة لكي يحمل صفة البراعة التنظيمية؟

السؤال الرابع: ما المعوقات انتشار التي من الممكن أن تحد من استخدامك لأسلوب البراعة التنظيمية في المدارس؟

السؤال الخامس: ما تأثير استخدام أسلوب ممارسة البراعة التنظيمية التي يستخدمه المدير على ابداعه الإداري في المدرسة؟

السؤال السادس: ما اقتراحاتكم لتطوير فاعلية البراعة التنظيمية داخل المدارس وآليات تطبيقها؟

ملحق (و)

أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

قامت الباحثة بإعداد أسئلة وإجراء مقابلات مع عينة مكونة من (10) من المديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية، وذلك رغبةً من الباحثة بالحصول على المزيد من المعلومات التوضيحية حول موضوع الدراسة، وللحصول على تفسيراتٍ للنتائج الكمية التي حصلت عليها عند استخدامها للاستبانة، فأجرت المقابلات وقامت بتحليل الإجابات التي جاءت كآلاتي:

السؤال الأول: انطلاقاً من عملك كمدير في المدارس الحكومية، وبحسب فهمك لهذا المصطلح كيف يمكن للبراعة التنظيمية أن تنمي الأبداع الإداري في المدارس؟

السؤال الثاني: ما المردود الذي يمكن أن يؤثر في العملية التعليمية داخل المدرسة؟

السؤال الثالث: ما خصائص مدير المدرسة الذي يتحلى بالبراعة التنظيمية، من وجهة نظرك كمدير بالمدارس الحكومية؟

السؤال الرابع: ما هي المعوقات والتحديات أمام انتشار واستخدام مفهوم أسلوب البراعة التنظيمية في المدارس؟

السؤال الخامس: كيف يستفيد مدير المدرسة من تطبيق البراعة التنظيمية للوصول إلى الابداع الإداري؟

السؤال السادس: ما اقتراحاتكم لتطوير فاعلية البراعة التنظيمية داخل المدارس وآليات تطبيقها؟

ملحق (ي)

الجدول

جدول (11)

خلاصة نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة البراعة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (ن=260).

المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة B	قيمة (ر)	قيمة (R ²)
البراعة التنظيمية	الانحدار الخطأ المجموع	41.38 34.59 75.97	1 258 259	41.38 0.13	308.61	0.89 0.77	*0.74	0.545

* قيمة (ر) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ن=260).

المجالات	متغير النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
استثمار الموارد	معلم	134	4.01	0.52	1.04	0.298
	معلمة	126	3.94	0.57		
الاستكشاف	معلم	134	3.94	0.60	1.06	0.289
	معلمة	126	3.86	0.59		
الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	معلم	134	3.97	0.50	1.17	0.245
	معلمة	126	3.90	0.53		

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
استثمار الموارد	دبلوم	27	4.22	0.43
	بكالوريوس	153	3.99	0.51
	دراسات عليا	80	3.86	0.62

0.43	4.16	27	دبلوم	الاستكشاف
0.57	3.92	153	بكالوريوس	
0.66	3.77	80	دراسات عليا	
0.41	4.19	27	دبلوم	الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية
0.49	3.96	153	بكالوريوس	
0.57	3.82	80	دراسات عليا	

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
استثمار الموارد	بين المجموعات	2.74	2	1.37	4.71	*0.010
	داخل المجموعات	74.75	257	0.29		
	المجموع	77.49	259			
الاستكشاف	بين المجموعات	3.12	2	1.56	4.53	*0.012
	داخل المجموعات	88.59	257	0.35		
	المجموع	91.72	259			
الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	بين المجموعات	2.93	2	1.46	5.69	*0.004
	داخل المجموعات	66.16	257	0.26		
	المجموع	69.08	259			

*فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (15)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للبراعة التنظيمية ومجاليها تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
استثمار الموارد	4.22	*0.23	*0.36	0.13
	3.99			
	3.86			
الاستكشاف	4.16	*0.24	*0.39	0.15
	3.92			
	3.77			

الدرجة الكلية للبراعة	4.19	*0.23	*0.37
التنظيمية	3.96		0.14
	3.82		

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=260).

المجالات	متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
استثمار الموارد	أقل من 5 سنوات	61	4.00	0.56
	من 5 - 10 سنوات	109	3.92	0.50
	من 11 - 15 سنة	61	4.10	0.50
	أكثر من 15 سنة	29	3.87	0.73
الاستكشاف	أقل من 5 سنوات	61	3.90	0.64
	من 5 - 10 سنوات	109	3.89	0.57
	من 11 - 15 سنة	61	4.02	0.54
	أكثر من 15 سنة	29	3.65	0.66
الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	61	3.95	0.55
	من 5 - 10 سنوات	109	3.91	0.46
	من 11 - 15 سنة	61	4.06	0.48
	أكثر من 15 سنة	29	3.76	0.65

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
استثمار الموارد	بين المجموعات	1.64	3	0.55		
	داخل المجموعات	75.85	256	0.30	1.85	0.139
	المجموع	77.49	259			

			0.91	3	2.72	بين المجموعات	
0.052	2.61	0.35	256	88.99	داخل المجموعات	الاستكشاف	
			259	91.72	المجموع		
		0.65	3	1.96	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
0.060	2.50	0.26	256	67.12	داخل المجموعات	للبراعة	
			259	69.08	المجموع	التنظيمية	

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص (ن=260).

المجالات	متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
استثمار الموارد	علوم طبيعية	131	3.99	0.53	0.52	0.607
	علوم إنسانية	129	3.96	0.56		
الاستكشاف	علوم طبيعية	131	3.92	0.58	0.71	0.478
	علوم إنسانية	129	3.87	0.61		
الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية	علوم طبيعية	131	3.96	0.50	0.68	0.496
	علوم إنسانية	129	3.91	0.53		

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (19)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=260).

المجالات	متغير النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
تشجيع الابداع وتنميته	معلم	134	3.96	0.62	0.69	0.490
	معلمة	126	3.91	0.56		
المرونة والقابلية للتغير	معلم	134	4.01	0.52	2.53	*0.012
	معلمة	126	3.83	0.62		
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	معلم	134	3.99	0.52	1.73	0.085
	معلمة	126	3.87	0.56		

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
تشجيع الابداع وتنميته	دبلوم	27	4.16	0.36
	بكالوريوس	153	3.98	0.55
	دراسات عليا	80	3.79	0.70
المرونة والقابلية للتغير	دبلوم	27	4.16	0.37
	بكالوريوس	153	3.96	0.56
	دراسات عليا	80	3.79	0.65
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	دبلوم	27	4.16	0.32
	بكالوريوس	153	3.97	0.51
	دراسات عليا	80	3.79	0.62

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
تشجيع الابداع وتنميته	بين المجموعات	3.40	2	1.70		
	داخل المجموعات	87.83	257	0.34	4.98	*0.008
	المجموع	91.23	259			
مرونة والقابلية للتغير	بين المجموعات	3.18	2	1.59		
	داخل المجموعات	84.68	257	0.33	4.82	*0.009
	المجموع	87.85	259			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	3.28	2	1.64		
	داخل المجموعات	72.69	257	0.28	5.80	*0.003
	المجموع	75.97	259			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (22)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للإبداع الإداري ومجاليه تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=260).

المجالات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تشجيع الابداع وتنميته	4.16		0.18	*0.37
	3.98			*0.19
	3.79			
المرونة والقابلية للتغيير	4.16		0.20	*0.37
	3.96			*0.17
	3.79			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	4.16		0.19	*0.37
	3.97			*0.18
	3.79			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة (ن=260).

المجالات	متغير سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري
تشجيع الابداع وتنميته	أقل من 5 سنوات	61	3.98	0.58
	من 5 - 10 سنوات	109	3.90	0.55
	من 11 - 15 سنة	61	4.08	0.56
	أكثر من 15 سنة	29	3.68	0.76
المرونة والقابلية للتغيير	أقل من 5 سنوات	61	3.92	0.62
	من 5 - 10 سنوات	109	3.95	0.50
	من 11 - 15 سنة	61	3.98	0.58
	أكثر من 15 سنة	29	3.73	0.76
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	61	3.95	0.56
	من 5 - 10 سنوات	109	3.93	0.48
	من 11 - 15 سنة	61	4.03	0.54
	أكثر من 15 سنة	29	3.70	0.68

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=260).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
تشجيع الابداع وتنميته	بين المجموعات	3.52	3	1.17	3.42	*0.018
	داخل المجموعات	87.71	256	0.34		
	المجموع	91.23	259			
المرونة والقابلية للتغيير	بين المجموعات	1.39	3	0.47	1.38	0.249
	داخل المجموعات	86.46	256	0.34		
	المجموع	87.85	259			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	بين المجموعات	2.17	3	0.72	2.51	0.059
	داخل المجموعات	73.80	256	0.29		
	المجموع	75.97	259			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (25)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنة البعدية بين المتوسطات لمجال تشجيع الابداع وتنميته تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=260).

المجالات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة
تشجيع الابداع وتنميته	3.98		0.08	0.10-	*0.30
	3.90			0.18-	*0.22
	4.08				*0.40
	3.68				

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (26)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص (ن=260).

المجالات	متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
تشجيع الابداع	علوم طبيعية	131	3.96	0.57	0.60	0.549

		0.62	3.92	129	علوم انسانية	وتتميمته
0.708	0.38	0.62	3.94	131	علوم طبيعية	المرونة والقابلية
		0.60	3.91	129	علوم انسانية	للتغير
0.596	0.53	0.51	3.95	131	علوم طبيعية	الدرجة الكلية للإبداع
		0.57	3.91	129	علوم إنسانية	الإداري

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول (27)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الأول (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أكد المديرون بأن البراعة التنظيمية يمكنها تنمية الإبداع الإداري من خلال البيئة المناسبة المناسبة.	5	50%
2.	البراعة التنظيمية هي أساس الإبداع الإداري الناجم عن مدير يحمل صفات البراعة.	4	40%
3.	البراعة التنظيمية تنمي الإبداع الإداري من خلال اتباع القوانين والأنظمة في التربية والتعليم.	1	10%

جدول (28)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الثاني (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أكد المديرين أن المردود الذي يؤثر في العملية التعليمية يتمثل بالحد من نسبة التسرب لدى الطلبة.	2	20%
2.	بينما أكد البعض الآخر أن المردود التعليمي ناجم من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية والداخلية لدى مدير المدرسة.	1	10%
3.	اعتبر البعض الآخر التحفيز الذي يدفع إلى التعليم والتعلم بمثابة مردود لديهم.	1	10%
4.	وافق الأغلب بأن المردود التعليمي يكون تحصيلي برفع الكفاءة التعليمية لدى الطلبة.	6	60%

جدول (29)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الثالث (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أهم الخصائص الذي يتحلى بها المدير البارع القدرة على تحمل المواقف المختلفة.	3	30%
2.	المرونة في التعامل الناجم عن مهارة الإتصال والتواصل هي من أهم الخصائص التي من الممكن أن يتحلى بها.	2	20%
3.	من الضروري اتقان المدير للدور الإداري والفني.	2	20%
4.	يجب على المدير أن يحمل خاصية الخبرة العملية والعلمية.	1	10%

جدول (30)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الرابع (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	سوء استغلال الموارد المتاحة والامكانيات المادية والبشرية.	3	30%
2.	بحاجة إلى تدريب وتطوير الإداريين والمعلمين.	1	10%
3.	عدم تطبيق مفهوم البراعة التنظيمية يعود إلى صعوبة إرضاء أفراد المجتمع.	2	20%
4.	جهل المديرين وقلة وعيهم حول مفهوم البراعة التنظيمية.	1	10%
5.	القوانين الصارمة التي تفرضها الوزارة وتقيدهم بها.	3	30%

جدول (31)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال الخامس (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة هو بمثابة مردود كبير بالنسبة لديهم.	8	80%
2.	أن الاستفادة تكمن بوجود طاقم إداري يؤمن بالتجديد والتحديث المستمر والدائم.	1	10%
3.	الاستفادة تكون بعلاقتة مع المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور	1	10%

جدول (32)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المديرين على السؤال السادس (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	%
1.	أن فاعلية البراعة التنظيمية في المدارس تكون من خلال عقد ورشات عمل تدريبية مع توفير الإمكانيات المادية والفنية التي تدعم ذلك.	3	30%
2.	من خلال تبادل الخبرات.	2	20%
3.	العمل على تنمية الشخصية التي تتحلى بالبراعة التنظيمية.	2	20%
4.	تعيين الأشخاص الذين يستحقون هذا المنصب.	1	10%
5.	تسيير الأمور الإدارية مع الحد من القوانين الصارمة.	2	20%



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

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INGENUITY IN
DEVELOPING ADMINISTRATIVE CREATIVITY
AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN
QALQILYA GOVERNORATE FROM THE
PRINCIPALS' AND TEACHERS' POINTS OF VIEW**

**By
Samah Kamel Radwan**

**Supervisors
Dr. Aliaa Assali
Dr. Inas al-iss**

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

2023

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INGENUITY IN DEVELOPING ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN QALQILYA GOVERNORATE FROM THE PRINCIPALS' AND TEACHERS' POINTS OF VIEW

By

Samah Kamel Radwan

Supervisors

Dr. Aliaa Assali

Dr. Enas Al-essa

Abstract

Aim: This study aimed to identify the role of organizational ingenuity in developing creativity of public schools principals' in Qalqelya ingenuity as perceived by principals and teachers.

Methodology: To achieve the study aims, the researcher used the mixed approach (Qualitative and quantitative approach) using two research instruments (questionnaire and interview), with a study population of approximately (44) public schools' principals and (1401) teachers in Qalqelya Directorate, and with a sample of (260) teachers chosen by the simple random method, then the questionnaire was electronically distributed in order to reach the largest possible number of the study population, the questionnaire data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The researcher used a second tool for the study, which is the interview, in order to obtain clearer explanations for the quantitative results obtained through the questionnaire, the researcher conducted interviews on a sample of (10) principals in public schools in the Ingenuity of Education in Qalqelya.

Results: The most important study findings were: The degree of organizational ingenuity among government school principals in Qalqelya ingenuity came at a high rate in all fields from the teachers' point of view, in the field of resources investment and discovery, regarding the degree of principals' creativity, it came at a high rate in two fields: flexibility and the portability to change, results also indicates a positive

relationship between organizational ingenuity and creativity among principals, the study also showed that there are no Statistical differences at the level of significance ($\alpha=0.05\%$) in organizational ingenuity and its' fields regarding the variables of: gender, scientific qualification, years of experience, and specialization Inaddition to that, the study found that there are no statistical differences at the level of significance ($\alpha=0.05\%$) in public schools' creativity in the Ingenuity of Education in Qalqelya attributed to the variables of Gender, years of experience, and specialization from the trachers' points of view. The study found that there are statistical differences at the level of significance ($\alpha=0.05\%$) attributed to the variable of the scientific qualification. The qualitative data highlighted an agreement among the principals that organizational ingenuity leads to creativity affecting the students' and teachers' personalities The principals also agreed that the educational output is all about reducing school dropout which negatively affects society from both the economic and social sides, The principals also agreed that there is a necessity for practice and development to reach the intended level.

Recommendations: Based on thre results, the study recommended, the necessity to support organizational ingenuity practices in all schools in the country because of its positive effects on priciapls' creativity.

KeyWords: Organizational ingenuity, Administrative creativity, Public schools' Principals Qalqelya.