



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط
الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين أنموذج مقترح

نيلى محمد عقاب عامر

202216554

أسماء لجنة الإشراف:

أ. د. محمد عمران

أ. د. غسان سرحان

أ. د. مجدي زامل

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، 12 / 2025

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط
الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين

أ نموذج مقترح

نيللي محمد عقاب عامر

202216554

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 12 / 2025 / 1 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتوافقهم:

الاسم	التوقيع
1. أ.د محمد عمران	المشرف الرئيس
2. أ.د غسان سرحان	عضو لجنة الأطروحة
3. أ.د مجدي زامل	عضو لجنة الأطروحة

فلسطين، 12 / 2025

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: نيللي محمد عقاب عامر

الرقم الجامعي: 202216554

التوقيع: 

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2026/01/04م

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى زوجي العزيز، رفيق دربي وسندي الدائم، الذي كان إلى جانبي في كل مرحلة من مراحل رحلتي العلمية.

لقد دعم مسيرتي بصبوره، وشجعني بعزيمته، وألهمني بحكمته، فكان حضوره واهتمامه المستمر مصدر قوة لي للاستمرار في البحث والعمل الأكاديمي.

إلى بناتي وبنّي، الذين أضاءوا أيامي بفرحتهم وبراءتهم، وكانوا دافعي الدائم للسعي نحو التميز والإبداع.

إلى ولدي علي، رمز الطموح والإصرار، الذي يذكرني يوميًا بأهمية المثابرة والسعي نحو الأفضل.

إلى أمي الحنونة، التي غرست في قلبي حب المعرفة والاجتهاد، وكانت دائمًا ملهمتي ودعوتي الأولى في مواجهة التحديات، فهي النبع الذي ارتويت منه قوة الصبر والتفاني.

إلى دكتورتي المشرف، الأستاذة الدكتورة محمد عمران، الذي أهداني من علمه وخبرته ما أضاء دربي الأكاديمي، وعلمني كيف أدمج بين النظرية والتطبيق في البحث العلمي، وبفضل توجيهاته القيمة أصبح هذا العمل حصيلة جهد علمي متقن، يمكن أن يسهم في تطوير الممارسات التربوية وتعزيز الإبداع الإداري في الميدان.

إلى صديقتي العزيزة، الدكتورة عبير، رفيقة دربي في كل مرحلة من مراحل رحلتي التعليمية، التي كانت لي مصدر دعم وتشجيع مستمر، وسندًا نفسيًا وعلميًا لا يقدر بثمن.

هذا البحث، الذي تناول موضوع تطوير الإبداع الإداري والارتقاء بالممارسات التربوية، ما كان ليكتمل لولا دعم هؤلاء الأعماء، فقد كان لكل منهم دور في صقل هذه الرحلة العلمية، من دعم معنوي وتشجيع مستمر، إلى توجيه علمي دقيق، إن هذا الإهداء هو تقدير وامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، وجعلها تجربة غنية بالعلم والعمل والعطاء.

الباحثة: نبلي محمد عقاب عامر

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، الذي أعانني ويسر دربي في مسيرتي ووفقني في إنجاز هذه الرسالة، وبعد الله عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الأفاضل في الجامعة العربية الأمريكية الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكانوا لنا داعمين، ولنا رافعين نحو العلا .

وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى مشرفي على الرسالة الأستاذ الدكتور محمد عمران، الذي أشرف على هذه الدراسة وأدين له بجزيل الشكر والتقدير لسعة صدره، ودعمه المتواصل لي، وأرجو أن أسير في مسيرتي التربوية والبحثية نحو خطاه، فكل الشكر، وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة الإشرافية التي تابعت بالتنسيق مع مشرف الرسالة الدكتور محمد عمران إعداد فصول الرسالة خطوةً بخطوة، فكل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور غسان سرحان، والأستاذ الدكتور مجدي زامل.

والشكر موصول إلى لجنة المحكمين من أساتذة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية الذين تجاوبوا معي في تحكيم أداة الدراسة وإبداء رأيهم من حيث مضمون الأداة ومناسبة مجالاتها وفقراتها، وصياغتها اللغوية مع موضوع الدراسة.

كل الشكر إلى مديري ومعلمي المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر لتجاوبهم معي في الاستجابة على أداة الدراسة الإلكترونية، فجزاهم الله كل خير ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر من اللجنة الممتحنة، كما أتقدم بالشكر لإدارة الجامعة العربية الأمريكية وأساتذتها، والشكر موصول لمنسقين البرنامج وجاهزية الأدوات والبرامج، والشكر موصول إلى قسم العلوم التربوية، وأخص بالذكر أساتذة برنامج الإدارة التربوية، وكل من كان داعماً ومسانداً لي فكل الشكر لكم جميعاً، ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي، وأحبتي، فلکم مني جزيل الشكر والعرفان

الباحثة: نيللي محمد عقاب عامر

مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط
الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين أنموذج مقترح

الطالبة: نيللي محمد عقاب عامر

أ. د. محمد عمران

أ. د. غسان سرحان

أ. د. مجدي زامل

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين أنموذج مقترح، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر والمدرجة في الدليل "معايير اختيار مدراء المدارس المهنية، والمنهج الكيفي (النوعي) لمعرفة آراء المديرين حول الإبداع والإبداع الإداري، ومعايير اختيارهم، والمنهج التطويري لتطوير أنموذج مقترح لتطوير الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (4500) معلماً ومعلمة و(800) مديرة ومدير، حسب إحصائيات وزارة المعارف للعام الدراسي 2024-2025، وطبقت أداة الاستبانة على عينة اختيرت بالطريقة التطبيقية العشوائية قوامها (573) حيث تكونت من (322) معلماً ومعلمة، و(251) مديراً ومديرة، وهي عينة لا تقل عن (31%) من مجتمع الدراسة للمديرين، في حين كانت نسبة العينة للمعلمين تقريبا (7%). أظهرت النتائج الكمية أن مقومات الإبداع في معايير اختيار المدير قد جاءت بدرجة متوسطة فقد حصل المجال المتعلق بتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة على أعلى متوسط وبالمرتبة الأولى، ومجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية على المرتبة، ومجال المهارات القيادية الابتكارية في المرتبة الثالثة، وجاء مجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع في المرتبة

الرابعة، أما مجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية جاء في المرتبة الخامسة، كما أظهرت النتائج أن واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية قد جاءت بدرجة متوسطة، وحصل المجال المتعلق الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي بالمرتبة الأولى ، في أما مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة على المرتبة الثانية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح أكثر من (10) سنوات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، في حين ظهرت فروق في متغير سنوات الخدمة، ولصالح أكثر من (10) سنوات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر والإبداع الإداري لديهم مقدارها (0.403^{**}) عند مستوى دلالة (0.00) وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى كلما زادت مقومات الابداع ازداد الابداع الاداري.

أظهرت النتائج النوعية أن "معايير التعيين تركز كثيرًا على الشهادات والدرجات والتجربة، لكنها لا تفحص القدرة على الإبداع فعليًا"، وأن الوزارة تولي اهتمام كبيرة بمحور القيادة، والقدرة على قيادة فرق العمل باعتبار المدير قائد تربيوي، وأن تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة يتمثل بوجود قواعد وشروط لا بد من توافرها في المرشح، وأن "مجالات الإبداع تبرز من خلال وجود قيادة ابداعية تؤمن بالتغيير والتطوير والتحديث، واوصت الدراسة بتطوير معايير اختيار المديرين لتشمل جميع مقومات الإبداع مع التركيز على المهارات القيادية الابتكارية والكفاءات الذهنية والشخصية والإنجازات العملية، وتوفير أدوات تقييم موضوعية لضمان اختيار قيادات مدرسية مبتكرة وفاعلة، والأخذ بالأنموذج المقترح.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، اختيار المديرين، الإبداع الإداري، الخط الأخضر

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ.....	الإقرار	أ.....
ب.....	الإهداء	ب.....
ج.....	الشكر والتقدير	ج.....
د.....	ملخص	د.....
ل.....	قائمة الجداول	ل.....
س.....	قائمة الأشكال	س.....
ع.....	قائمة الملحقات	ع.....
1.....	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية	1.....
1.....	1.1 مقدمة	1.....
7.....	2.1 أهمية الدراسة	7.....
7.....	1.2.1 الأهمية النظرية	7.....
8.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية	8.....
9.....	3.1 مشكلة الدراسة	9.....
10.....	4.1 أهداف الدراسة	10.....
11.....	5.1 أسئلة الدراسة	11.....
12.....	6.1 فرضيات الدراسة	12.....
14.....	7.1 حدود الدراسة ومحدداتها	14.....
14.....	8.1 التعريفات والمفاهيم الإجرائية	14.....

17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
17	1.2 الإطار النظري
17	1.1.2 الإبداع
17	1.1.1.2 مفهوم الإبداع
18	2.1.1.2 مقومات الإبداع
20	3.1.1.2 أبعاد الإبداع
21	4.1.1.2 النظريات المفسرة للإبداع
24	5.1.1.2 أنواع الإبداع
26	2.1.2 اختيار مديري المدارس
27	1.2.1.2 مسؤوليات مدير المدرسة
29	2.2.1.2 مهام مدير المدرسة
30	3.2.1.2 معايير اختيار مدير المدرسة
31	4.2.1.2 أهمية المعايير المهنية في اختيار مديري المدارس
33	5.2.1.2 معايير اختيار مديري المدارس
35	6.2.1.2 معايير اختيار المديرين داخل الخط الأخضر
38	3.1.2 الإبداع الإداري
38	1.3.1.2 ماهية الإبداع الإداري
40	2.3.1.2 أهمية الإبداع
42	3.3.1.2 مقومات الإبداع
43	4.3.1.2 خصائص الإبداع الإداري
45	5.3.1.2 أنواع الإبداع الإداري
45	6.3.1.2 متطلبات تفعيل الإبداع الإداري

47	7.3.1.2 مهارات الإبداع الإداري
47	8.3.1.2 معوقات الابداع الإداري
48	9.3.1.2 الابداع وعلاقته بالإبداع الإداري
50	2.2 الدراسات السابقة
63	1.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
67	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
67	تمهيد
67	1.3 منهجية الدراسة
68	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
70	3.3 أدوات الدراسة ومجالات صدقها وثباتها
81	تحليل المقابلة
83	4.3 متغيرات الدراسة
84	5.3 إجراءات الدراسة
86	6.3 المعالجات الإحصائية لأداة الدراسة الكمية
87	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
87	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
87	1.4 نتائج الاستبانة
87	1.1.4 نتائج السؤال الأول
94	2.1.4 نتائج السؤال الثاني
97	3.1.4 نتائج السؤال الثالث
104	4.1.4 نتائج السؤال الرابع
110	5.1.4 نتائج السؤال الخامس

111	2.4 ثانياً: نتائج المقابلة.....
	1.2.4 نتائج المحور الأول: مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة
111	المعارف.....
	الجدول(23.4) استجابات المديرين على مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من
113	وزارة المعارف.....
	2.2.4 نتائج المحور الثاني: كيفية تطبيق مقومات الإبداع في المعايير المعتمدة لاختيار مديري
114	المدارس من وزارة المعارف في المدرسة.....
	الجدول(24.4) استجابات المديرين على كيفية تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين
116	المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة.....
	3.2.4 نتائج المحور الثالث: مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط
118	الأخضر من وجهة نظرك؟.....
	جدول (25.4) استجابات المديرين على مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية
120	داخل الخط الأخضر.....
	4.2.4 نتائج المحور الرابع: كيفية تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظرك؟....
121	الجدول(26.4) استجابات المديرين حول كيفية تنمية الإبداع الإداري لديهم.....
	5.2.4 نتائج المحور الخامس: مقترحات تطوير معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط
124	الأخضر.....
	جدول(27.4) استجابات المديرين حول محور مقترحات تطوير معايير اختيار مديري المدارس
125	داخل الخط الأخضر.....
	3.4 النتائج المتعلقة بالأنموذج المقترح.....
126	الجدول(28.4) آلية التنفيذ للأنموذج المقترح.....
132	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
136	1.1.5 مناقشة نتائج الدراسة الكمية.....

136	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول.....
138	1.1.1.5 المجال الأول: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع.....
139	2.1.1.5 المجال الثاني: المهارات القيادية الابتكارية(المرتبة الثالثة).....
	3.1.1.5 المجال الثالث: الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية : أظهرت النتائج مجال الثقافة
140	التنظيمية والاتجاهات الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.....
141	4.1.1.5 المجال الرابع: توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة (المرتبة الأولى).....
142	5.1.1.5 المجال الخامس: الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية.....
143	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
144	1.2.1.5 المجال الأول: أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة.....
144	1.2.1.5 المجال الثاني: الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي.....
145	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
145	1.3.1.5 الفرضية الأولى.....
147	2.3.1.5 الفرضية الثانية.....
148	3.3.1.5 الفرضية الثالثة.....
149	4.3.1.5 الفرضية الرابعة.....
150	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع.....
150	1.4.1.5 الفرضية الخامسة.....
151	2.4.1.5 الفرضية السادسة.....
153	3.4.1.5 الفرضية السابعة.....
154	4.4.1.5 الفرضية الثامنة.....
155	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس.....
156	2.5 مناقشة نتائج الدراسة النوعية.....

156 مناقشة نتائج المحور الأول	1.2.5
157 مناقشة نتائج المحور الثاني	2.2.5
158 مناقشة نتائج المحور الثالث	3.2.5
159 مناقشة نتائج المحور الرابع	4.2.5
161 مناقشة نتائج المحور الخامس	5.2.5
162 مناقشة النتائج المتعلقة الأنموذج المقترح	5.2.5
163 توصيات الدراسة والمقترحات	4.5
164 المقترحات	
165 المراجع	
173 الملحقات	
184Abstract	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1.3):	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	69
جدول (2.3)	معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر.....	70
جدول (3.3)	نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة.....	73
جدول (4.3)	معاملات ارتباط عبارات واقع مقومات الابداع في اختيار المديرين بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة ، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ن(32).....	75
جدول (5.3)	معاملات ارتباط عبارات العلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ن(32).....	76
جدول (7.3)	نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة.....	81
جدول رقم (1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي لمقومات الإبداع في معايير اختيار المدير مرتبة تنازلياً.....	87
الجدول (2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع مرتبة تنازلياً.....	88
الجدول (3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات القيادية الابتكارية مرتبة تنازلياً.....	89
جدول (4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	91
الجدول (5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة مرتبة تنازلياً.....	92
الجدول (6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية مرتبة تنازلياً.....	93

الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي	
لواقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية مرتبة تنازلياً.....	94
الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر السمات الذهنية الإبداعية	
على كفاءة القيادة مرتبة تنازلياً.....	95
الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر الدور القيادي في تعزيز	
الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً.....	96
الجدول (10.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
الجنس.....	98
الجدول (11.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
المؤهل العلمي.....	99
للجدول (12.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
المسمى الوظيفي.....	100
الجدول(13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقومات الابداع في اختيار مديري	
المدارس.....	101
الجدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة	
.....	102
الجدول(15.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية.....	103
الجدول (16.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
الجنس.....	105
الجدول (17.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
المؤهل العلمي.....	106
الجدول (18.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير	
المسمى الوظيفي.....	107
الجدول(19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابداع الاداري.....	108
الجدول (20.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة	
.....	108

109الجدول (21.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية
110الجدول (22.4) معامل ارتباط بيرسون

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1.4)	محاور الأنموذج المقترح ومتطلباته.....	130

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1):	قائمة أسماء المحكمين.....	173
ملحق (2):	الاستبانة بصورتها الأولية.....	174
ملحق (3):	الاستبانة بصورتها النهائية.....	179
ملحق (4):	تسهيل مهمة.....	183

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 مقدمة

تظهر دول العالم جميعها اهتماماً كبيراً بالتربية؛ نظراً للدور الذي تؤديه في مجال التنمية البشرية للنهوض بالمجتمعات ورفقها، مما جعل من منحى التربية وسيلة تستثمرها لدول في حل مشاكلها الاجتماعية، والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد القوى البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات، منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية، وتحمل مسؤوليات جديدة، تتمثل بقيادة المدرسة بعناصرها المختلفة تعليمياً وتربوياً، وتقوم المدرسة بدور مهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية لما توفره للطالب من الإعداد الشخصي، والاجتماعي، والثقافي، والمعرفي، والتربوي ليكون قادراً على مواجهة الحياة وسوق العمل.

ويمثل القرن الحادي والعشرين واقعاً للتغيير والتطورات الهائلة في مختلف جوانب الحياة، وله بصمته الواضحة في المجال التربوي، وأصبح للتعليم الدور الحاسم في تطور المجتمع وتنميته، ويقاس نجاح هذا الدور بنجاح القائمين عليه في قدرة القائمين عليه في الإبداع، والتي تبرز مظاهره في المجال التربوي من خلال امتلاك أفكار جديدة تنبثق من قدرة التربويين على تصور الحلول الأصلية في مواجهة المشكلات التربوية (البرجاوي، 2015).

ويعد الإبداع ظاهرة ذهنية يوظفها الفرد في معالجة المشكلات والمواقف بأسلوب مختلف، فقد ذكر الجندي ومنصور (2023) مقومات الإبداع في الرؤية إذ يتطلب العمل الإبداعي إلى رؤية واضحة للجميع، والقدرة على التخيل، وتكوين صورة مستقبلية وواقعية في الذهن، والإبداع يستدعي الابتكار

والتجديد المستمر، ولا بد من توافر الحماس والدافعية نحو التجديد والابتكار، وتوافر المرونة الذي يعطي الفرد المقدرة على مواكبة المستجدات والمتغيرات والتكيف معها.

يساهم الإبداع في توفيرها داخل التنظيمات المختلفة من خلال القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية، وبالإضافة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، القدرة على إحداث التوازن بين البرامج لإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتساهم في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحدث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة، من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة والتغير، وتقادي الأزمات (الغامدي، 2021).

وتحدد عناصر الإبداع التربوي في القدرة على التخطيط، والتفكير الاستراتيجي الذي يحتاج لوجود قيادة قادرة على صياغة خطط ذات رؤى مستقبلية تواكب التغيير، ووجود أهداف واضحة ومرنة، وتعزيز مبادئ الثقافة التنظيمية لما لها من دور في التأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، والتركيز على الأداء، فالقيادة التربوية الناجحة تحرص على دعم جهود العاملين، وتقدير أعمالهم، وتشعرهم بأهميتهم، وتحفزهم على تطوير أنفسهم، والارتقاء بأدائهم (الدليمي، 2013).

ويعول نجاح التعليم على السياسات التربوية وفاعلية خططها وإجراءاتها، ويتطلب تحقيق غايات العملية التعليمية في المدارس وجود قادة تربويين قادرين على قيادة المدرسة، والقيام بالمهام والأعمال المختلفة المكلفين بها، والتي تكشف عن قدراتهم الإدارية والقيادية في الالتزام بأخلاقيات المهنة، ومواجهة تحديات التعليم، والقدرة على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وتحقيق أهدافها، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وتحفيز المعلمين نحو العمل والإنتاج، وترسيخ منظومة تعليمية

يسودها العلاقات الإنسانية القائمة على الاحترام المتبادل، والتعاون، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والإبداع مما تكفل نجاح العملية التعليمية (الشهراني، 2018).

ويتجلى الإبداع التربوي في تزايد اهتمام القائمين على التعليم بالمؤسسات التعليمية وخاصة المدارس باعتبارها مراكز لتنمية شخصية الطلبة منذ مرحلة الطفولة وحتى مرحلة الشباب (6-18) سنة وهي مرحلة البناء والنمو والتأسيس، وحتى تقوم المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية والتنموية، فلا بد من اختيار مديرين قادرين على قيادة المدرسة، باعتبار أن مدير المدرسة مكلف بوضع الأطر التنظيمية لعملية التخطيط للتنمية المهنية لدى المعلمين، ووضع خطة للعمل يحدد من خلالها الأهداف والأنشطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ويعمل على متابعة العملية التعليمية في مدرسته، ويتابع نمو الطلبة والمعلمين (ترهي، 2016).

ومما لا شك فيه أن مسؤولية مدير المدرسة ليست باليسيرة إذا ما قيست بحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه في تنظيم شؤون أطراف العملية التربوية، على النحو الذي يؤدي إلى نجاح العملية التربوية ، وضمن متطلبات العصر فإن واقع الإدارة المدرسية يفرض على المدير حجماً من التحديات في إطار منظومة علمية حديثة تجعله أكثر اطلاعاً على سير وأداء من يعمل المدرسة (عامر، 2015).

ويرى السكني (2016) أن مدير المدرسة هو القائد الشامل الذي يتحمل مسؤولية إدارة شؤون المدرسة بكافة جوانبها، بدءاً من الإدارة الفنية والإدارية وصولاً إلى الجانبين الإنساني والاجتماعي. ولذلك، يجب أن يتمتع بمهارات وقدرات تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تضافر جهود جميع العاملين، والاشراف على كافة السجلات والمستندات المدرسية، ومتابعة سير العمل اليومي، وإعداد التقارير والموازنة، والتعامل مع المجتمع المحلي، مع الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها.

وبناء على هذا الدور الذي يقوم به مدير المدرسة فإن اختيار مديري المدرسة يجب أن يتم وفق معايير عالية تستدعي إبداع القائمين على الموارد البشرية وتعيين مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم من خلال صياغة استراتيجيات ومعايير واضحة وعالية المواصفات لاختيارهم (ربابعة وزكارنة، 2015).

وقد ذكر ترهي (2016) أن معايير اختيار مديري المدارس يجب أن تشمل المعرفة المهنية: حيث تستند الأطر العامة لكفاءة مدير المدرسة على مدى امتلاكه للمعرفة وتطورها، فالمعرفة تمثل القاعدة العريضة التي تبنى عليها المهارات المهنية لمدير المدرسة ومعتقداته واتجاهاته نحو مهنة التعليم بشكل عام ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، والتي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والاستمرارية للعملية الإدارية، والمهارات والممارسات المهنية: وتظهر أهمية هذا المجال في قدرة مدير المدرسة على ترجمة المعرفة إلى مهارات وممارسات إدارية، مع المراعاة بأن الممارسات العملية تبنى على قاعدتي المعرفة والفهم، تنمو وتتطور بالاطلاع الواسع، وتبادل الخبرات والتجريب والممارسة، والقيم والاتجاهات المهنية: التي تساعد مدير المدرسة على فهم معتقداته واتجاهاته نحو التعليم بشكل عام، ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، على تشكيل منظومة قيمية لديه ولدى المتعلمين في المدرسة كافة، والتزامه بما يعزز النمو المعرفي والمهاري لديه، ويؤثر في العاملين كافة لتكوين قيم واتجاهات إيجابية نحو العملية التربوية بصورة عامة .

وقد حددت وزارة المعارف (2023) معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر، فحتى يتمكن المعلم من الترشح لإدارة المدرسة يجب أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وخبرة تدريسية لا تقل عن خمس سنوات، ومن الضروري أن تكون لدى المدير رؤية واضحة للمدرسة، ويتبين ذلك من خلال ما يطرحه في مقابلات واختبارات الترشيح، وأن يكون قادراً على اتخاذ القرارات ويتبين ذلك من ملفه التعليمي، وخبراته، وتقاريره السنوية، وعلاقته

الاجتماعية مع المجتمع المدرسي قوية، ولديه معرفة بأساليب التدريس الحديثة، ونظريات التعلم، والتقييم، والقدرة على تطوير المناهج وتكييفها لتلبية احتياجات الطلاب، واستخدام البيانات لتحسين الأداء المدرسي واتخاذ قرارات مستنيرة، وامتلاكه سمات شخصية تتجلى بالإيجابية والحماس، والأمانة، والنزاهة، والتفاني في العمل، وأن تتوفق رؤيته مع رؤية وزارة المعارف (التربية والتعليم).

ويرى جمال (2017) أن اختيار مديري مدارس مبدعين هو مفتاح تطوير الإدارات المدرسية وتجاوز تحدياتها، فالإبداع الإداري لا يقتصر على استخدام أدوات وتقنيات جديدة، بل يتطلب تغييراً جذرياً في الثقافة الإدارية والسلوكيات، ومن هنا تأتي أهمية اختيار قادة قادرين على تحفيز الإبداع وتبني أساليب إدارة مبتكرة، مما يساهم في تعزيز قدرة المدارس على مواجهة المستقبل والتنافسية. والمدير المبدع يسعى إلى تبني أفكار جديدة وتحمل المسؤوليات دون القلق من النتائج ومن الآثار المترتبة على تنفيذها، والاحتفاظ بالاتجاه، وهي إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً (الشهراني، 2018).

والفكرة الإبداعية يجب أن تكون نابعة من المدير المبدع وليست مأخوذة ممن حوله، بحيث تكون جديدة وخلقة، وذات جودة وأن يغلب عليها طابع الحداثة وعدم الشيعوع، وتتمثل في جرأة المدير وشجاعته للعمل في ظروف غامضة واتخاذ القرارات دون الخوف من الفشل أو النقد، وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها (Moller&Deci, 2010).

ويسهم الإبداع الإداري في المدرسة في تجويد التعليم، وتحقيق أهدافه التربوية وذلك من خلال حث المعلمين على تطوير أساليب التدريس، وتعزيز بيئة تعليمية تفاعلية ومبتكرة، وتوفير بيئة عمل محفزة للمعلمين، ومشجعة للطلبة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة، واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة، سواء كانت بشرية أو مادية، مما يقلل الهدر ويزيد من الإنتاجية، ويعزز

العلاقات الإيجابية بين الإدارة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة، كما يسهم في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المدرسة، مثل ضعف التحصيل الدراسي أو غياب الدافعية لدى الطلبة، ويشجع المديرين والمعلمين على تبني تقنيات تعليمية حديثة وتحسين عمليات الإدارة من خلال الأنظمة الرقمية، ويُمكن القادة التربويين من اتخاذ قرارات جريئة وإيجابية (Boenne, 2014).

ونظراً لأهمية الدور القيادي والإبداعي لمديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر والتي تتبع إشرافياً لوزارة المعارف (التربية والتعليم) الإسرائيلية، فقد وضعت الوزارة مجموعة من المعايير لاختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر، فعادة ما يكون شرطاً أساسياً الحصول على درجة ماجستير في التربية الإدارية أو مجال ذي صلة، وأن يكون المترشح لوظيفة مدير ذو خبرة سابقة في مجال التدريس، وأن يكون له رؤية تطويرية واضحة، يملك مهارات قيادية كالقدرة على اتخاذ القرارات، والاتصال والتواصل، والفهم العميق لعملية التعليم والتعلم، ويتمتع بسمات شخصية إيجابية كالأمانة، والنزاهة، ويجب على مدير المدرسة أن يلتزم في عمله ورؤيته المدرسية مع رؤية الوزارة والالتزام بالقواعد والسياسات والتعليمات (وزارة المعارف، 2023).

ولا شك أن تناول قضية الإبداع ومقوماته في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري تأتي في ضوء طبيعة عمل الباحثة كونها مديرة مدرسة في بلدة كفر قاسم داخل الخط الأخضر وتحرص على تنمية مهاراتها الإبداعية باستمرار في الإدارة المدرسية، وقد لاحظت الباحثة هناك قصور من قبل الباحثين العرب في فلسطين وتحديداً منطقة الخط الأخضر في البحث بموضوع مقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس وربطه وعلاقته في تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين، كما أن موضوع الدراسة موضوع حيوي في مجال الإدارة التربوية ويناقش قضية تربوية معاصرة، لم تعد الإدارات المدرسية فاعلة في

أدوارها في ظل غياب الإبداع، ولا يتحقق الإبداع إذا لم يتم انتقاء مديري المدارس وفق معايير عالية الجودة لأنه يترتب على ذلك قدرة المديرين في الإبداع الإداري، ومن هنا تبرز الجوانب السلبية للإدارات التربوية في غياب الاهتمام بموضوع الدراسة لما لذلك من تنبيه مبني على الوعي التربوي والبحثي في تناول أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تطوير العملية التعليمية فهو المشرف والمخطط والمنظم والمقيم، وعليه فوجود مديرين يملكون سمات الإبداع ينقذ العملية التعليمية في المدارس ويطورها، وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على مقومات الإبداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين، وتطوير أنموذج مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الحكومية لتطوير الإبداع الإداري لديهم.

2.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من حيث

1.2.1 الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث اسهامها في تقديم الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، ومراجعة الأدبيات السابقة، والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الإبداع و اختيار مدير المدرسة وعلاقتها بالإبداع الإداري، واستكشاف الأسس الواجب توافرها في اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر لتحقيق الإبداع الإداري في المدارس العربية، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة مرجعاً يفيد التربويين، وأساتذة الجامعات، والباحثين، والمهتمين بهذا الموضوع، مما يثري من قيمة الرسالة كمرجعاً علمياً في المكتبات الجامعية، والإلكترونية.

كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية في ميدان الأدب النظري الإداري والتربوي للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص بحيث تكون بمثابة إضافة علمية تسهم في تطوير أدلة معايير اختيار مديري المدارس.

2.2.1 الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية الدراسة التطبيقية من خلال النموذج المقترح الذي ستخرج به الدراسة لتطوير معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر لتطوير الإبداع الإداري لديهم ، كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة قد تساهم بشكل كبير وفعال في تقديم معطيات وصفية حول مقومات الإبداع لدى القيادة التربوية في اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقته بتطوير الأداء الإداري والأبداع الإداري، والتشجيع على إجراء مزيد من الدراسات حول طبيعة العلاقة بين الإبداع في اختيار مديري المدارس وتطوير الأداء الإداري والإبداع الإداري في المدارس داخل الخط الأخضر، وقد تفيد هذه الدراسة في الوقوف على معيقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، وكيفية مواجهتها من خلال ما يقدمه المديرين من مقترحات في المقابلات النوعية، وقد تكون هذه الدراسة بمثابة أداة تشجع القائمين على اختيار مديري المدارس لمراجعة وتقييم أسس اختيار المديرين داخل الخط الأخضر.

كما ستفيد الدراسة وزارة التربية والتعليم بالأخذ بنتائج تحليل أداتي الدراسة الكمية والنوعية، ومن خلال ما تقدمه من أنموذج مقترح في تطوير معايير اختيار مديري المدارس لتطوير الإبداع الإداري لديهم، ومديري المدارس للعمل لتطوير ممارستهم الإبداع الإداري والباحثين والدارسين

3.1 مشكلة الدراسة

يتطلب تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والتعليمية وجود نخبة من الكوادر الإدارية التربوية من مديري المدارس التي تتميز بخبرتها في مجال التدريس، ومهارتها القيادية والإبداعية ، ولذا يتجلى الابداع التربوي من قبل متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في وضع معايير وأسس لاختيار هذه الكوادر استناداً إلى مجموعة من المقومات الواضحة، بحيث يتبلور عن توافر هذه المقومات كتوافر الرؤية، والمرونة، والأصالة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلات (المعاني وآخرون،2016).

وسابقاً كانت عملية اختيار مديري المدارس لا تخضع لمعايير محددة، كما لم يكن يخضع المديرين في بعض الحالات إلى اختبارات تقييمية أو غيرها، ولربما السبب في ذلك قلة أعداد المديرين المؤهلين لتولي قيادة المدرسة، ولكن في ضوء مستجدات المرحلة، والتغيرات المتسارعة، والتطورات الهائلة التي أحدثت تغييرات كبيرة في أساليب الإدارة التربوية، أصبحت معيار المفاضلة بين المديرين المترشحين أمراً صعباً للغاية وبحاجة إلى معايير تحكم عملية المفاضلة هذِهِ وهذا يتطلب وضع معايير بناءة وفق مقومات إبداعية فاعلة، وواضحة لاختيار مديري المدارس المهنية، واخضاعهم للاختبارات والمقابلات والدورات التدريبية وهذا ما سعت إليه دراسة ترهي(2016) والتي ركزت الضوء على الجوانب المهارة لمديري المدارس كأساس لاختيار مديري المدارس.

وعليه فقد أصبح الإبداع الإداري مطلب حديث للتطور الإداري والمؤثر على كينونة المدرسة. وقد أوصت دراسة الجزائر(2021) بضرورة تدريب المدراء والقيادات على الإبداع الإداري.

وبناءً على ما سبق وكون الباحثة عملت في سلك التدريس في مدارس كفر قاسم داخل الخط الأخضر، وحالياً تعمل كمديرة مدرسة ابتدائية، وتعي بحكم موقعها الوظيفي وتخصصها في مجال الإدارة التربوية أهمية وجود معايير واضحة لاختيار مديري المدارس الثانوية والابتدائية، فكلتا المرحلتين ذات أهمية في بناء شخصية الطلبة والارتقاء بهم فكرياً ومهارياً ومعرفياً، وهذا يستدعي

من متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم ترشيح مديري المدارس الذين يملكون مهارات الإبداع، إذ يقع على عاتق المدير مهام كبيرة تحديداً فيما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية وهذا يتطلب أن يكون مبدعاً إدارياً، وعليه تحددت مشكلة الدراسة في تصور مقترح لتطوير مهارات الإبداع في اختيار المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر وذلك لتطوير مهاراتهم في الإبداع الإداري، وذلك بالوقوف على مقومات الإبداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين: أنموذج مقترح.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر من خلال:

(1) التعرف إلى مقومات الإبداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية الخط الأخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

(2) الكشف عن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين

(3) الكشف عن العلاقة بين معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظر المديرين والمعلمين.

(4) الكشف عن الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين نحو مقومات الإبداع في معايير اختيار المدير المدارس الحكومية الابتدائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

5) الكشف عن الفروق بين استجابات المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

6) بناء أنموذج مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر.

5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1) ما مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط

الأخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

2) ما واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهات

نظر المديرين والمعلمين؟

3) هل يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في

معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي؟

4) هل يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي؟

5) هل يوجد علاقة بين مقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط

الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

- 6) كيف يمكن تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟
- 7) ما الأنموذج المقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر؟.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- 1) لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجنس.
- 2) لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3) لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 4) لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

(5) لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجنس.

(6) لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(7) لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

(8) لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

(9) لا يوجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر والإبداع الإداري لديهم.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

ستجري الدراسة في إطار الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر.
2. **الحدود البشرية:** اقتصرت على عينة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية الابتدائية في داخل الخط الأخضر.
3. **الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2025/2024م).
4. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة في موضوعها " مقومات الإبداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المدراء والمعلمين: أنموذج مقترح".
5. **المحددات المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.
6. **الحدود الإجرائية:** تحددت بالأداة المستخدمة، وهي: مقياس الإبداع في معايير اختيار مديري المدارس، ومقياس الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين داخل الخط الأخضر، ودرجة صدقه وثباته، والمعالجات الاحصائية المستخدمة. بالإضافة إلى مقابلة مجموعة من مديري المدارس.

8.1 التعريفات والمفاهيم الإجرائية

المقومات: وتعرف إجرائياً هي العناصر الأساسية والخصائص التي تبني عليها الأفكار الإبداعية في صياغة معايير اختيار مديري مدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى المديرين ويتبين ذلك من خلال استجابات المديرين والمعلمين على أداتي الدراسة.

الإبداع: فقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد (خير الله، 2015).

المعايير: هي مرمى أو هدف أو محك تربوي يعبر عنه إما رقمياً كمتوسط إحصائي، أو فلسفياً كأنموذج للتميز، ويتم على أساسه الحكم على الأمور أو الأشياء (الطويل وأبو شويمة، 2016: 931)

وتعرف إجرائياً: الخصال أو الخصائص والمهارات التي يجب توافرها (قياسها) عند إجراء عملية اختيار مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.

الإبداع الإداري: "مجموعة من المهارات الفطرية والمكتسبة التي تمكن الفرد من استغلال كافة الإمكانيات سواء المادية أو البشرية المتاحة وابتكار الأساليب والحلول التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (البشير، 2019:226).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متميزة على مستوى المدراء، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته من خلال مجموعة من الخصائص العقلية والشخصية والمعرفية التي تتصف بها القيادات التربوية بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل البيئية والعلمية، التي تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية، وسيتم تقدير مستوى الإبداع لدى مديري المدارس داخل الخط ال من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري.

مدير المدرسة: "هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، ويمثل النظام والخلق فلا بد أن يكون واجهة مشرفة وقدوة يفخر بها جميع من في المدرسة، والمدير المدرسي يقوم بوظائفه الخمس على أكمل وجه من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة وتقييم" (السلمي، 2022، 534).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: قادة المدارس العربية داخل الخط الأخضر والذي يتم اختيارهم وفق مؤشرات إبداعية ودلالة ذلك في تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم ويتبين ذلك من خلال استجابات عينة الدراسة على اداة الدراسة.

الخط الأخضر: خط الهدنة الذي فرضته الأمم المتحدة عام 1948 ليفصل بين الجيوش العربية والكيان الإسرائيلي بحدود 1967 وتعيش وراء هذا الخط إلى الغرب الأقلية العربية الفلسطينية والتي تعرف ب فلسطيني الداخل أراضي 1948 (أبو نيل وعطاري، 2020).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالإبداع من حيث المفهوم، وأنواعه، ومقوماته، والنظريات المفسرة له، والابداع الإداري، ومفهومه، وأهميته، وسمات القادة التربويين المبدعين إدارياً، والعوامل المؤثرة به، والنظريات المفسرة له، كما يتناول الفصل معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإبداع

يمثل القرن الحادي والعشرين واقعاً للتغيير والتطورات الهائلة في مختلف جوانب الحياة، وله بصمته الواضحة في المجال التربوي، وأصبح للتعليم الدور الحاسم في تطور المجتمع وتنميته، ويُقاس نجاح هذا الدور بنجاح القائمين عليه في قدرة القائمين عليه في الإبداع، والتي تبرز مظاهره في المجال التربوي من خلال امتلاك أفكار جديدة تنبثق من قدرة التربويين على تصور الحلول الأصلية في مواجهة المشكلات التربوية؛ ولذا فالإبداع أداة من أدوات نمو أفكار العاملين الهامة، وتطور أدائهم، كما يعد محرك أساسي لتطور المؤسسات، فالمؤسسة التي تقتصر إلى الإبداع مؤسسة تقليدية لا تجدد فيها، وغير قادرة على إحداث فرق في الأدوار وكأنها تكرر نفسها (البرجاوي، 2015).

1.1.1.2 مفهوم الإبداع

تعددت تعريفات الإبداع وتنوعت باختلاف الباحثين، حيث عرفه الدليمي (2013، ص. 128) فيرى أن الإبداع هو: "القدرة على تنظيم وترتيب وتجميع الأفكار الجديدة بأسلوب وتقنيات حديثة، بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من حيث الكم والنوع على مستوى جميع أنشطتها."

وعرّفه البرجاوي (2015، ص. 175) بأنه: "القدرة على توليد فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمجموعة من الحلول الممكنة لمواجهة المشكلات، بحيث تتسم الفكرة بأربع خصائص رئيسية: شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى، بما يسهم في الوصول إلى حلول مناسبة."

وهو أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة، من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات(شطريط،2017).

وقد ذكر السكارنة (2011، ص. 16) بأن الإبداع هو: "القدرة على خلق شيء جديد وإبرازه إلى حيز الوجود، بما يفضي في النهاية إلى تحقيق عمل إبداعي ملموس". وترى الباحثة أن الإبداع مهارة يمتلكها الفرد في حل المشكلات بناءً على حجم المعلومات التي يختزنها الفرد في تفكيره، مما يؤهله على اقتراح الحلول وفق المعطيات للخروج بنتائج إيجابية تتميز بالأصالة.

2.1.1.2 مقومات الإبداع

يحتاج الإبداع إلى مجموعة من المقومات ليكون الفرد مبدعاً في تفكيره، وقد بين الزعبي(2019) مقومات الإبداع في ضوء السنة النبوية، وتتمثل ب:

➤ **الطلاقة الفكرية** التي تكشف عن قدرات الفرد في إنتاج العديد من الأفكار في وقت قليل، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستخدم أساليب متنوعة لتنمية هذه القدرات لديه، ولدى صحابته، فكان دائماً يعقد جلسات لمشاورة الصحابة وإثارة تساؤلاتهم وتقنيهم بالدين.

➤ **الأصالة** ويقصد بها تقديم أفكار أصيلة جديدة وغير مألوفة، ولا شك أن الدين الإسلامي قد تميز بأصالة حضارته، فالإسلام شجع على التفكير المستقل والابتكار، وقد حث رسول الله المسلمين على التفقه بالدين، والتتور بالعلم.

➤ **المرونة**، ويقصد بها القدرة على تغيير وجهات النظر، أو التفكير في حلول عديدة للمشكلة الواحدة، وكان الرسول الكريم يستخدم أساليب متنوعة في التعليم وتوجيه المسلمين، ودعوة الناس إلى الإسلام، مما يدل على مرونته في التعامل مع المواقف المختلفة.

➤ **الإحساس بالمشكلات**: فقد كان رسول الله يشجع صحابته على التفكير في المشكلات التي تواجه الإسلام والمجتمع الإسلامي، والبحث عن حلول لها، مما ينمي لديهم هذه المهارة.

➤ **الثقة بالنفس والمثابرة**: فرسول الله كان يعزز ثقة الصحابة والمسلمين بأنفسهم وخير ما يدل على ذلك أنه أخذ بفكرة سليمان الفارسي في حفر خندق حول المدينة المنورة في غزوة الأحزاب، ودعم الصحابي عبد الله بن مسعود، وبلال بن رباح وغيرهم، فكان دائماً يبيت فيهم الروح العالية، والثقة بأنفسهم ودعوتهم إلى الإبداع والتألق.

وقد بين روبرت ستيرنبرغ (Sternberg,2019) مقومات الإبداع، وهي:

1. **الطلاقة (Fluency)**: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل بناءً على ما يكتسبه الفرد من معارف ومعلومات.

2. **المرونة (Flexibility)**: وهي القدرة على التفكير بحل المشكلات من زوايا مختلفة بهدف إيجاد بدائل وحلول للمشكلة واختيار الأفضل.

3. **الأصالة (Originality)**: ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة ومميز غير مألوفة، وإنتاج أو ابتكار خدمة أو منتج لم يسبق إليه أحد.

4. الإحساس بالمشكلة (**Problem Sensitivity**): القدرة على ملاحظة الفجوات والمشكلات

قبل ظهورها بشكل واضح، كوجود خلل في منتج ويحتاج لمعالجة قبل انتباه المستفيدين.

5. التفاصيل (**Elaboration**): القدرة على تطوير الأفكار وتوسيعها بحيث تكون أكثر نضوج

وعملية كتطوير فكرة "منتج ذكي" لتشمل الخصائص، الاستخدامات، والفئة المستهدفة.

6. الدافعية الذاتية (**Intrinsic Motivation**): فمن الضروري أن يكون لدى الفرد الرغبة

الحقيقية والداخلية في الإبداع أو الإنجاز بدافع التميز.

7. البيئة المشجعة (**Supportive Environment**): فلا شك أن البيئة الاجتماعية أو التعليمية

المحفزة للفرد تتيح الفرصة بالتجربة من أجل حياة أفضل والتعبير عن الأفكار بحرية، تماماً

فالمدرسة الفاعلة هي المدرسة التي تدعم المبادرات البناءة من أجل تعليم أفضل، وهذا يتطلب

بيئة مدرسية تؤمن بالعلاقات الإنسانية، وتعزز العمل التعاوني والمشاركة مما ينعكس على

الأداء.

3.1.1.2 أبعاد الإبداع

ذكر ستيرنبرغ (Sternberg,2019) أن الإبداع له أبعاد ثمانية وهي كالآتي:

▪ **الغاية Purpose**: ويقصد بذلك وجود نوايا أو غايات واضحة تحرك الفرد للإبداع كالرغبة

في حل مشكلة في العمل.

▪ **الضغط Press**: فالبيئة المحيطة لها تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الفرد سواء كانت هذه

البيئة اجتماعية، أو تعليمية ، أو مهنية، فالفرد يستلهم الإبداع من التشجيع والتحفيز من حوله.

- **السمات الشخصية Personality traits:** فما يملكه الفرد من سمات معرفية أو وجدانية أو شخصية كالثبات، والاتزان، ومهارة اتخاذ القرار، والذكاء الوجداني والمنطقي، والتفكير الناقد، والتنظيم، والصمود النفسي، والتميز وغير ذلك
- **المشكلة Problem:** فطبيعة المشكلات التي يبذل الفرد جهده لحلها بأساليب علمية وغير تقليدية تدفعه إلى فهمها، والبحث عن بدائل وحلول والخروج بحلول منطقية وإبداعية.
- **العملية Process :** وتشمل خطوات التفكير أو الإبداع من بداية الفكرة وتوليد العديد من الأفكار وترجمتها إلى حيز التنفيذ.
- **المنتج Product:** وهي النتيجة النهائية للإبداع: فكرة، تصميم، نظرية، خدمة... إلخ.
- **الدافع Propulsion (الدفع/الدينامية):** كيف يدفع الإبداع حدود ما هو قائم، هل يحافظ، يطور، يكسر التقاليد؟
- **الجمهور Public:** تقبل الآخرين ووعيهم بالقيمة الإبداعية، وتأثير ردود فعلهم على استمرار الإبداع.

4.1.1.2 النظريات المفسرة للإبداع

هناك نظريات مفسرة للإبداع، ويمكن توضيحها كالاتي كما ذكرها مجموعة من الباحثين: (Beaty, et, al, 2015, Csikszentmihalyi, 2014; Sternberg, 2018; Zabelina, 2016):

1. **نظرية التفكير المتقارب والمتباعد Convergent & Divergent Thinking:** حيث يعد جي بي غيلفورد (J.P. Guilford) صاحب هذه النظرية، ويرى أن الإبداع يرتكز على نوعين من التفكير وهما:

• التفكير المتباعد **Divergent Thinking** القائم على مقدرة الفرد على توليد أفكار متعددة تسهم في بناء حلول مبتكرة للمشكلات.

• التفكير المتقارب **Convergent Thinking** وهي قدرة الفرد على انتقاء الحلول الأفضل للمشكلات واختيار أنسب الحلول، ولعل الإبداع يكمن في قدرة الفرد على الربط بين التفكيرين المتباعد والمتقارب.

وهذا يعني أنه على اطلاع واسع، ويملك من المعلومات والمعارف ما يجعله قادراً على فهم المشكلات وبناء حلها بأسوب علمي مبتكر.

2. نظرية الاستثمار في الإبداع **Investment Theory of Creativity**، وتعود هذه النظرية للعالمين وبرت ستيرنبرغ Robert J. Sternberg وتود لوبارت Todd Lubart وقد ظهرت هذه النظرية في التسعينات، وتتمحور فكرة هذه النظرية حول أن الأفراد المبدعون والمميزون بتفكيرهم، فيستثمرون أفكارهم غير التقليدية ويروجون لأفكارهم البناءة، ويعملوها على تطويرها وتحسينها، ثم "يبيعونها" عندما تصبح ذات قيمة في المجتمع أو الحقل المعرفي، وهذا ما يفعله الأغنياء من رجال الأعمال، كما أن مكونات الإبداع بناءً على هذه النظرية تتركز على ست مكونات، وهي:

أ- الذكاء **Intelligence**: فالإبداع يتطلب مهارات عالية وذكاء يمكنه من القدرة على التحليل المنطقي، والتفكير الناقد وغير ذلك.

ب- المعرفة **Knowledge**: فالمبدع يمتلك المعرفة المتوازنة التي تتيح له فرصة الابتكار.

ت- أسلوب التفكير **Thinking Style**: تفضيل التفكير المستقل، المتعدد الزوايا، والمرن

ث- الشخصية **Personality**: فالشخص المبدع يملك الجرأة ولا يخاف من المجازفة، ويتقبل الغموض ويحرص على اكتشافه، ويجب المغامرة والمخاطرة.

ج- **الدافعية Motivation**: فالشخص المبدع يتولد داخله دافع الابداع مستلهاً ذلك من ثقته العالية بنفسه وذاته.

ح- **البيئة Environment**: فالإبداع يحتاج إلى بيئة داعمة للإبداع، تتيح التعبير والتجريب. وقد تميزت النظرية بنموذج تفاعلي (Interactive) حيث لا ترى الإبداع سمة ثابتة، بل نتيجة تفاعل عدة عناصر، والإبداع قابل للتطبيق في مجالات التعليم، وريادة الأعمال، والقيادة... وغير ذلك، كما أن الإبداع يولي اهتمامه بالبيئة والسياق الاجتماعي لما لهما من دور في ذلك.

3. **نظرية النظم الثلاثية للإبداع Systems Theory of Creativity**: وتعود هذه النظرية إلى العالم ميهالي كسكازميهالي Mihaly Csikszentmihalyi وترتكز هذه النظرية إلى أن الإبداع لا يكون داخل لفرد فحسب، بل هو نتيجة تفاعلية لثلاثة عناصر، وهي الفرد الشخص العاقل الذي يحدث التغيير، والمجال الذي يبدع فيه الفرد ضمن نطاق اختصاصه أو اهتمامه، والمجتمع الذي يبدع لأجله الفرد، أو يتلقى الابتكار، وبالتالي فالإبداع لا يتحقق دون وسط مادي واهتمام علمي أو فني، ودون أن يكون الفرد مزوداً بالمعرفة والخبرة والمهارة اللازمة للإبداع.

4. **نظرية العتبة في الإبداع Threshold Theory of Creativity**: تعود هذه النظرية إلى العالم جويلفورد (Guilford) في خمسينيات القرن الماضي، ومن ثم طورها مجموعة من الباحثين، وترتكز النظرية أن هناك عتبة (Threshold) لمعامل الذكاء (IQ) يجب تجاوزها حتى يظهر الإبداع، ولكن بعد هذه العتبة، الذكاء لا يكون مرتبطاً بشدة بمستوى الإبداع، حيث أن IQ 120 ~ هو الحد الأدنى الذي يُتوقع بعده أن يظهر الإبداع، فإذا كان الذكاء أقل من 120، فالإبداع قد يتأثر سلباً، وإذا تجاوز الذكاء 120، لن يكون الذكاء وحده مؤشراً قوياً على الإبداع، بل تدخل عوامل أخرى (كالشخصية، الدافعية، الخيال...)، فالذكاء أحد شروط الإبداع، ولكنه غير كافٍ

لذلك، فبعد الوصول إلى مستوى معين من الذكاء، تبدأ السمات النفسية والبيئية بأداء الدور المهم لبناء الفرد المبدع.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن النظريات السابقة لم تغفل عن البيئة الاجتماعية أو التعليمية المحفزة للفرد التي يكتسب من خلالها المهارات والمعارف والخبرات، كما لم يمكن تجاهل السياق الاجتماعي، فالفرد جزء من المجتمع، ومن خلال إدراكه ووعيه وتفاعله مع مجتمعه يستطيع الوصول إلى أفضل الحلول الإبداعية التي تمكنه من حل المشكلات التي تواجهه وتواجه مجتمعه بأساليب ابتكارية غير تقليدية.

5.1.1.2 أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع أنواع وأشكال متعددة ذكرها بوردينا وآخرون (Borodina,et,al,2019) وهي:

- **الإبداع الفردي:** وهو ناتج عن ما يبذله الفرد من أفكار بناءة تسهم في حل المشكلات التي يواجهها أو تواجه مؤسسته، أو إسهامه في اختراع جديد. تج عن مجهود شخصي في تفكير أو اختراع جديد.
- **الإبداع الاجتماعي:** ويتميز هذا النوع من الإبداع قدرة الفرد على ابتكار حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية، وابتكار خدمات، أو تطوير أفكار تسهم في تجويد حياة المجتمع، ومعالجة قضاياها كالفقر، والبطالة، والتهمةش وغيرها.
- **الإبداع الفني:** ويتمثل في المهارات الشخصية التي يملكها الفرد كالرسم، أو العزف الموسيقي، أو إلقاء الشعر والتأليف، والكتابة وغيرها.
- **الإبداع العلمي:** يتمثل في الابتكارات والاكتشافات العلمية التي يمكن أن تسهم في إيجاد حلول على المستوى الطبي كإكتشاف عقار طبي أو علاج لأمراض مستعصية، أو على المستوى

الاقتصادية كاختراع منتج قد يسهم في زيادة الإنتاج أو القضاء على مشكلات الآفات. وغير ذلك، وهناك تصنيفات للإبداع يمكن توضيحها كالآتي:

1. **الإبداع في الإنتاج:** الذي يتمحور حول نوعين المنتج (Product Innovation) والذي يتم في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة للزبون أو العمل، والمحور الثاني هو إبداع في العملية (Process Innovation) وذلك بتبني أساليب الإنتاج الحديثة، أو إنتاج منتج محسن من شأنه تحسين الإنتاج (الكعبي، 2018).

2. **الإبداع بحسب طبيعة تأثيره:** ويشمل نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، بمعنى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة تختلف كياً عن ما هو موجود في السوق، وأما الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) ويُقصد به تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً، أو المنتجات أو الخدمات، وقد يكون هذا التأثير بشكل جزئي او كلي (طالب، 2018).

3. **الإبداع بحسب مجاله:** ويكون في مجالين أحدهما يتناول الإبداع الإداري (Administrative Innovation) ويشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، كإعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة، وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) ويرتكز إلى تبني أفكار جديدة تؤثر في المخرجات الرئيسية للمنظمة، ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة (الفاخري، 2018).

4. **الإبداع بحسب مصادره:** فقد يكون داخلي كتبني القيادة والإدارة العليا في المنظمة أو العاملين فيه لأفكار إبداعية من شأنها إيجاد حلول لمشكلات المنظمة أو ابتكار منتج داخل المنظمة، وقد

يكون خارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تنتجها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة، كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها (الكعبي،2018).

5.الإبداع بحسب اتخاذ القرار: وينبع ذلك من قدرة الفرد أو القيادة في الإدارة على اصدار قرار بعد تقييم البدائل، واتخاذ القرار الحكيم (طالب،2018).

2.1.2 اختيار مديري المدارس

لتحقيق التطوير المأمول في المدرسة يقع على عاتق الإدارة المدرسية ممثلةً بمدير المدرسة دوراً مهماً في تطوير أداء المعلمين مهنيًا وتحصيل الطلبة والارتقاء بهم مهارياً ومعرفياً، وتحسين واقع المدرسة، وقد ذكرت أبو زلطة(2021) مجموعة من المهام التي يقوم بها مدير المدرسة وتتمثل في العمل بروح الفريق في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، والتخطيط والتنظيم، ومتابعة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمبنى المدرسي، والموازنة المالية، ووضع الخطط، والإضافة إلى الجوانب الفنية من متابعة المعلمين، وتلبية احتياجاتهم المهنية والتدريبية، وتوفير عاملي التحفيز والتطوير، وإشاعة المناخ التنظيمي القائم على الود والاحترام، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وتفويضهم الصلاحيات، وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير مخرجات التعليم في المدرسة.

ولم يعد دور المدير مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة، والقيام بالأعمال الإدارية، فهو مكلف بتنظيم العمل في المدرسة وتطويره بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، واستثمار الموارد المادية والبشرية في تحقيق الأهداف التربوية، وتنشيط الشراكة مع المجتمع المحلي، والعمل على توفير المناخ التعليمي الملائم لتحقيق نمو المتعلمين في مختلف الجوانب النفسية، والذهنية، والتربوية،

والسلوكية، والصحية وبشكل متوازن، وتحقيق الغايات وفلسفة المنهج، والتوافق مع المجتمع وتحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والمساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، والتأكيد على الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر كممارسات وسلوكيات من قبل مدير المدرسة في سبيل بناء الطالب السوي سلوكياً ومهارياً ومعرفياً، والاهتمام بإنجاز المهام الإدارية والفنية بأسلوب يرتقي لمتطلبات الإدارة الحديثة، وتطبيق العدالة في توزيع المهام والمسئوليات بين المعلمين، واتقان فن الاتصال والتواصل مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات داعمة، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وحل المشكلات المدرسية (خليل، 2016).

1.2.1.2 مسؤوليات مدير المدرسة

ويمكن تحديد مسؤوليات مدير المدرسة كما ذكرتها دراسات (أبو زلطة، 2021؛ الديكة، 2020، عدوان، 2020):

أولاً: المسؤوليات القيادية: وتتمثل هذه المسؤولية في الشؤون القيادية، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة وأداء وظيفتها ، ويواجه مدير المدرسة مشكلات وقضايا متعددة، مما يتطلب منه أن يكون قادراً على إصدار القرارات المناسبة والصائبة في الوقت المناسب، وحشد جهود المعلمين لرفع مستوى التعليم بالمدرسة، ومواكبة المستجدات التربوية والتقنية الحديثة، والإشراف على مختلف الأنشطة التي تنفذها المدرسة سواء على الصعيد التعليمي، أو إحياء المناسبات الوطنية، أو تنفيذ أنشطة بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، والعمل بروح الفريق، وصياغة رسالة المدرسة والرؤية لها، وأهدافها وصنع القرار ودعم موظفي المدارس وتطوير روحهم الانتمائية، ومخاطبة المؤسسات الداعمة، بالإضافة إلى دوره كقائد تحولي يتكيف مع التغيرات، ويتسق مع متطلبات

المرحلة، ويتقبل على توظيف التكنولوجيا التعليمية التي تسهم في تحسين مستوى المدرسة، وتحفيزه للعمل وللاهتمام بنتائج التعليم، ولذلك قد يوجد إدارات مدرسية كثيرة يشهد لها في الميدان المدرسي، ووجود عدد قليل من مواصفات القيادة الناجحة والرائدة، وعملها يتمثل في توفير ما هو أفضل للمدرسة.

ثانياً: المسؤوليات الفنية: فمدير المدرسة مكلف بمتابعة التطور المهني للمعلمين، وتنفيذ الزيارات الإشرافية للمعلمين في الصفوف الدراسية، وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها في وقتها، ورفع تقارير شافية لأولياء الأمور، والوقوف على الاحتياجات المهنية للمعلمين، ومتابعة تحصيل الطلبة، والعمل على تحقيق النمو المهني للمعلمين، والارتقاء بالمنهاج المدرسي، وتشجيع المبادرات المدرسية، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية لتحسين التعليم، وتقييم أداء المعلمين، ومتابعتهم، وإعداد التقارير اللازمة عن تقدم الطلبة في دراستهم ومستوى تحصيلهم، والتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة، ومن الأدوار المهمة التي تقع على عاتق المدير أيضاً عقد الاجتماعات، والمشاركة باللقاءات والأيام التربوية، وتطوير قدراته البحثية، ومواكبة المستجدات التربوية والتعليمية، ومعرفة استعدادات وقدرات المعلمين، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة لدى الطلبة وتعديل سلوكهم الخاطئ، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو المدرسة والتعلم والمنهاج.

ثالثاً: المسؤوليات الإدارية: وتتمثل في التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وربطها بالمجتمع المحلي وتوزيع المهام حسب الاختصاصات ودون تمييز، وإدارة شؤون الطلبة من خلال متابعة التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات المختلفة المتعلقة بالخطة السنوية والتطويرية، والموازنة المالية، وسجلات المعلمين، والطلبة، والأثاث، والتقارير الإشرافية، وغيرها من سجلات وملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتنظيم سير

الامتحانات المدرسية الشهرية والفصلية وإدارتها ومتابعة نتائجها وتقييمها، وتنظيم شؤون العاملين من حيث مساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي وتوزيع نصاب الحصص، وإدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة، وإعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة، وتعزيز الشراكة المجتمعية، وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، وتنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، والاستفادة من صلة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وإشراكهم في أنشطة المدرسة المختلفة، ومتابعة البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، ومتابعة أعمال الصيانة اللازمة لها، وإدارة الشؤون المالية والمتمثلة في التبرعات المدرسية وإدارتها، وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها، أو متعهدين المقاصف، وترتيب الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: من خلال تنظيم المراسلات وإدارتها، وكذلك تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية، ومن الضرورة بمكان متابعة الوضع الصحي بشكل عام في المدرسة وترسيخ قواعد السلامة والصحة في المدرسة.

2.2.1.2 مهام مدير المدرسة

لم تعد مهام مدير المدرسة تقتصر على تسيير الشؤون الإدارية فحسب، بل أصبحت تمثل عملية إنسانية متكاملة تهدف إلى تنظيم العمل داخل المدرسة وتطويره بما يخدم تحسين جودة العملية التعليمية. وتسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تدعم النمو المتوازن للمتعلمين في الجوانب النفسية، والعقلية، والتربوية، والسلوكية، والصحية (خليل، 2016).

وترى عدوان (2020) أن من أبرز الأدوار التي يتميز بها مدير المدرسة هو دوره القيادي الفعال، حيث تتجسد القيادة الناجحة في قدرته على العمل بروح الفريق، والمشاركة في صياغة رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها، واتخاذ القرارات المناسبة، إلى جانب دعم الكادر المدرسي وتعزيز روح الانتماء لديهم، وبناء علاقات إيجابية مع المؤسسات الداعمة، كما يتمثل دوره كقائد تحولي قادر على التكيف مع التغيرات ومواكبة متطلبات المرحلة، وتوظيف التكنولوجيا التعليمية بفعالية للارتقاء بمستوى المدرسة وتحقيق نتائج تعليمية متميزة.

وتؤكد الباحثة أن من أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح امتلاكه لمجموعة من الكفايات المتنوعة؛ الإدارية، والفنية، والشخصية، والقيادية، والتي تمكنه من متابعة مختلف الجوانب التنظيمية والتربوية في المدرسة. وكلما ازدادت هذه الكفايات وتكاملت، كلما زادت قدرته على قيادة المدرسة نحو التميز والريادة. ولا ينبغي أن يُقاس أداء الإدارات المدرسية فقط من خلال التزامها بالأعمال الروتينية، بل من الضروري اختيار إدارات تمتلك سمات قيادية قادرة على خلق بيئة مدرسية يسودها النظام، وثقافة الإنجاز، والعدالة، والمسؤولية،

وانطلاقاً من ذلك، فإن نجاح المدرسة يرتبط بشكل وثيق بنجاح مدير المدرسة نفسه، الأمر الذي يستدعي وضع معايير مهنية دقيقة يتم من خلالها تقييم واختيار من يتولى قيادة الإدارة المدرسية، بما يضمن توافر الخصائص التي تؤهله لقيادة فاعلة ومؤثرة.

3.2.1.2 معايير اختيار مدير المدرسة

تعرفها وزارة التربية والتعليم في فلسطين (2017) بأنها مقاييس يتم توظيفها لقياس مستوى الأداء في مجال معين، ووظيفة معينة، وإذا كان الشخص المتقدم للوظيفة مؤهل للترشح للوظيفة وفق مستويات محددة تظهر من خلال ملفه المهني، وسلوكه، وأفعاله

وتُعرف المعايير بأنها " هي مرمى أو هدف أو محك تربوي يعبر عنه إما رقمياً كمتوسط إحصائي، أو فلسفياً كإنموذج للتميز والجدارة، ويتم على أساسه الحكم على الأمور أو الأشياء " (الطويل وأبو شويمة، 2016: 931).

4.2.1.2 أهمية المعايير المهنية في اختيار مديري المدارس

إن وجود معايير وأسس مهنية تسهم في دعم التطور المهني لمدير المدرسة؛ إذ تعد المرجعية المهنية الموضحة للخصائص المهنية التي يتوجب على مدير المدرسة الحفاظ عليها، والسعي لتلبيتها في سبيل تحقيق تطوره المهني المستمر والارتقاء بمستوى قدراته الإدارية والقيادية، وتعزيز عملية التقييم، كما تكفل تحقيق العدالة والمساواة عند اختيار مديري المدارس وتقييم أدائهم، مما تشكل تحدياً لمدير المدرسة كي يثبت ذاته، ويبدل قصارى جهده للتميز والإبداع (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2017)

وتشكل هذه المعايير فرصاً للتعاون والشراكة بين عناصر العملية التعليمية في المدرسة، والمجتمع المحلي، كما تسهم في نشر ثقافة المساءلة، ومكلف مدير المدرسة الوعي بفلسفتها وبإجراءاتها، وبدورها تجاه الأداء المدرسي بمختلف جوانبه، فالمعايير أحد المرتكزات الداعمة لمتخذي القرار من القادة التربويين؛ لتعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية وتمكين المديرين في مدارسهم، وتفويض الصلاحيات للإدارات المتميزة باعتبارهم قادة تربويين في مدارسهم؛ لما لها من أهمية في تطوير العملية التربوية، وتنمية القدرات في التعامل مع المستجدات العلمية والتربوية، كما تعزز المكانة الاجتماعية لمدير المدرسة والعاملين فيها من معلمين وإداريين (ربابعة وزكارنة، 2015).

وتُعد المعايير المهنية أداة أساسية في دعم التطور المهني لمدير المدرسة، حيث تمثل مرجعية تحدد الخصائص والسمات المهنية التي ينبغي على المدير الالتزام بها والسعي لتحقيقها، بما يسهم في

تعزيز قدراته وإبداعاته، ودفعه نحو التميز في الأداء. كما تسهم هذه المعايير في تحسين عملية التقييم، إذ تُستخدم كمرجعية تربوية في بناء أدوات قياس تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات والموضوعية، مما يضمن العدالة والمساواة في الحكم على الأداء (وزارة التربية والتعليم، 2017).

وتشكل المعايير المهنية تحديًا إيجابيًا يدفع مدير المدرسة إلى بذل أقصى جهده، كما تفتح المجال أمام التعاون والشراكة بين عناصر العملية التعليمية والمجتمع المحلي. وتعمل على ترسيخ ثقافة المساءلة، مما يستدعي من مدير المدرسة فهم فلسفة المساءلة وإجراءاتها، وإدراك دورها في تحسين مختلف جوانب الأداء المدرسي، بالإضافة إلى ذلك، تساهم المعايير في دعم متخذي القرار من القادة التربويين، عبر تعزيز التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس باعتبارهم قادة تربويين، لما لذلك من أثر إيجابي على تجديد العملية التربوية وتنمية القدرات في التعامل مع التحديات والمستجدات (عدوان، 2020).

كما تعزز المعايير المهنية مفهوم المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع، من خلال تشجيع العمل التشاركي وبناء جسور الثقة، مما يساهم في رفع المستوى المهني والاجتماعي للمدرسة، وتعزيز مكانة المدير والعاملين فيها، أما بالنسبة للمعايير المهنية الخاصة بالمعلم المهني والتقني، فهي تؤسس لعملية التقييم الذاتي بهدف قياس مستوى الأداء وتطويره، وتحسين جودة التعليم المهني والتقني. كما تواكب هذه المعايير التطورات المتسارعة في التكنولوجيا والمعلومات، وتعد مرجعية مهنية في فلسطين، وتمثل حجر الزاوية لتأسيس مهنة التعليم، ودعامة أساسية لتطوير وتحسين العملية التعليمية، وتجويدها، وتجويد الأنشطة التدريبية التي تُنفذ لتدريب المديرين والمعلمين بشكل شامل ومتكامل (عدوان، 2020).

5.2.1.2 معايير اختيار مديري المدارس

هناك مجموعة من التصنيفات التي تعد محك لاختيار مديري المدارس ذكرها ترهي(2016) وهي

تصنيفات ثلاثة:

• المعرفة المهنية

تُعد المعرفة الأساس الذي تُبنى عليه كفاءة مدير المدرسة، فهي تمثل الركيزة التي تنطلق منها مهاراته المهنية، ومعتقداته، واتجاهاته نحو مهنة التعليم بشكل عام، ودوره القيادي والإداري بشكل خاص. ومن خلال تنمية المعرفة وتطويرها، يستطيع المدير تحقيق فاعلية واستمرارية في أداء مهامه الإدارية والتربوية.

• المهارات والممارسات المهنية

تكمن أهمية هذا الجانب في قدرة مدير المدرسة على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات إدارية فعالة. إذ تعتمد هذه الممارسات على فهم عميق ومعرفة دقيقة، وتنمو وتتطور من خلال القراءة الواسعة، وتبادل الخبرات، والتجريب المستمر، مما يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري.

• القيم والاتجاهات المهنية

تسهم القيم والاتجاهات المهنية في تشكيل الإطار الأخلاقي والمبدئي لعمل مدير المدرسة، إذ تساعده على فهم معتقداته واتجاهاته تجاه التعليم ودوره القيادي. كما تلعب دورًا مهمًا في بناء منظومة قيمية داخل المدرسة، تعزز النمو المعرفي والمهاري، وتؤثر إيجابيًا في العاملين والمتعلمين، بما يدعم العملية التربوية بشكل شامل.

وقد ذكر خليل(2016) أن مدير المدرسة يجب أن يمتلك سمات القائد القادر على التأثير في مجتمع المدرسة، وتحسين نوعية الأداء الإداري والفني، والارتقاء بالعملية التربوية وتعزيز الهوية الفلسطينية والشخصية الوطنية، إضافة إلى التزامه بأخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك، وهو

غيور على مدرسته حريص على العمل، ويعزز مبدأ المساواة والعدالة، ويميل إلى التجديد والتغيير، يملك ثقافة الإبداع، يحترم عادات المجتمع وقيمه، ولديه القدرة على الاتصال والتواصل والتعاون، ويؤمن بمبدأ التعاون، ويحترم الاختلافات، ويتقبل النقد، ويعمل على تطوير نفسه، فالمدير الذي يجدد من أدائه لا يمكن أن يرتقي بالتعليم في مدرسته.

وویری محمد(2023) أم من معايير اختيار مدير المدرسة والتي يمكن إنجازها كآآتي:

- **التعليم والتعلم:** وهنا يجب أن يكون لدى المدير قدرة على إدارة جودة التعليم وإيجاد ثقافة إيجابية من التحدي والدعم والتعاون.
- **التحسين والابتكار والتغيير:** ولابد للمدير أن يكون لديه المقدرة على إنتاج وتنفيذ الخطط والسياسات الواضحة بناء على الأدلة وقيادة الابتكار والتغيير.
- **التنمية:** إظهار القدرة على إنشاء مجتمع تعليمي مهني يركز على التحسين المستمر للتعليم والتعلم ، ودعم جميع العمال لتحقيق معايير عالية والالتزام بالتعلم والرفاهية.
- **إدارة الموارد:** إظهار القدرة على ضمان تخصيص وإدارة الموارد البشرية والمالية للمدرسة.
- **المشاركة:** وهي تطوير علاقات إيجابية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمشاركة مع المجتمع المحلي.

وقد اقترحت دراسة أبو عيادة والموسى(2022) معايير تربوية لاختيار القائد المبدع ومنها :

- **المهارات والخصائص الشخصية** والتي تهتم باتخاذ القرارات الحكيمة في الوقت المناسب، واستشعار بالمشكلة قبل وقوعها، وأن يكون لديه المقدرة على النقد البناء والقدرة على التأثير في الأتباع وبناء العلاقات الإيجابية وتوفير المناخ الايجابي.

- المؤهلات العلمية دراسات عليا كحد أدنى ، والخبرة في مجال العام وبتقدير جيد جدا، وأن يتمتع القائد في القدرة على إدارة شؤونه الفنية، ولديه القدرة على إيجاد استخدام الحاسوب والبرامج الالكترونية.
- الاخلاص والأمانة في تأدية مهامه، والتعامل بمبدأ المساواة والعدالة مع الفريق دون المحاباة، الشفافية والوضوح والتزامه بالتعليمات.
- التقويم حيث يعمل القيادي على تحديد جوانب القوة لدى المعلم ويعززها من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد مواطن الضعف ومعالجتها لرفع مستوى الأداء، والعمل على تشخيص احتياجات المعلم باستخدام أساليب تقويم مختلفة.
- لديه كفايات مهنية كإتقان اللغة الانجليزية قراءة وكتابة، واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وشحن الهمم والتشجيع على الإبداع والابتكار.

6.2.1.2 معايير اختيار المديرين داخل الخط الأخضر

حددت وزارة المعارف(2023) معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر كالاتي:

1. المؤهلات الأكاديمية والخبرة

فحتى يتمكن المعلم من الترشح لإدارة المدرسية أن يستوفي الشروط الآتية:

- **المؤهل العلمي:** فلا يحق للمعلم الحاصل على درجة البكالوريوس فقط الترشح لوظيفة مدير مدرسة، وعادة ما يكون شرطاً أساسياً الحصول على درجة ماجستير في التربية الإدارية أو مجال ذي صلة.
- **الخبرة:** يفضل وجود خبرة سابقة لا تقل عن خمس سنوات في مجال التدريس والإدارة كالمعلم نائب مدير.

- **التخصص:** قد يكون هناك تفضيل للمتخصصين في المجال الذي تديره المدرسة (مثلاً، مدير مدرسة ثانوية علمية).

2. القدرات القيادية والإدارية

وعليه لا بد أن يملك المترشح لوظيفة مدير المهارات الآتية:

- **الرؤية:** القدرة على وضع رؤية واضحة للمدرسة وتطوير خطط استراتيجية لتحقيقها.
- **اتخاذ القرارات:** القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة في المواقف الصعبة.
- **الحزم والمرونة:** القدرة على الجمع بين الحزم في تطبيق القواعد والمرونة في التعامل مع التغيرات.
- **التواصل:** القدرة على التواصل بفعالية مع الطلاب، المعلمين، أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- **بناء العلاقات:** القدرة على بناء علاقات قوية ووثيقة مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

3. المهارات التربوية

فمدير المدرسة يجب أن يكون تربوياً ناجحاً وذلك من خلال:

- **الفهم العميق لعملية التعليم والتعلم:** معرفة بأساليب التدريس الحديثة، ونظريات التعلم، والتقييم.
- **الاهتمام بتطوير المناهج الدراسية:** القدرة على تطوير المناهج وتكييفها لتلبية احتياجات الطلاب.
- **القدرة على تحليل البيانات:** استخدام البيانات لتحسين الأداء المدرسي واتخاذ قرارات مستنيرة.

4. السمات الشخصية

من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة مجموعة من السمات وهي:

- الإيجابية والحماس: القدرة على تحفيز المعلمين والطلاب وتحقيق بيئة تعليمية إيجابية.
- الأمانة والنزاهة: الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية.
- التفاني في العمل: الالتزام بتحقيق أهداف المدرسة والعمل الجاد لتحقيقها.

5. التوافق مع رؤية الوزارة

من المهم أن تنسجم رؤيته مع رؤية الوزارة وذلك من خلال:

- الفهم العميق لرؤية الوزارة: القدرة على تطبيق رؤية الوزارة في المدرسة.
 - الالتزام بالسياسات والإجراءات: الالتزام بالسياسات والإجراءات التي تحددها الوزارة.
- بالإضافة إلى هذه المعايير العامة، قد تضع وزارة المعارف معايير إضافية تتناسب مع احتياجات كل مدرسة على حدة، مثل:
- الخبرة في مجال التعليم الخاص: في حالة المدارس التي تخدم طلاباً ذوي احتياجات خاصة.
 - القدرة على إدارة ميزانية: في حالة المدارس التي تدير ميزانية كبيرة.
 - الخبرة في مجال التكنولوجيا التعليمية: في حالة المدارس التي تستخدم تكنولوجيا متقدمة في التعليم.

ولتحقيق أكبر قدر من الشفافية والعدالة، تقوم وزارة المعارف عادةً بتشكيل لجان لاختيار مديري المدارس تتكون من ممثلين عن الوزارة، الإدارة التعليمية المحلية، والمدرسة نفسها. كما قد يتم إجراء مقابلات شخصية واختبارات للمرشحين لتقييم قدراتهم وملاءمتهم للوظيفة.

3.1.2 الإبداع الإداري

1.3.1.2 ماهية الإبداع الإداري

إن الإدارة المدرسية الناجحة تتطلب وجود معرفة ومهارات فنية وإنسانية لدى الإداري لكي يتمكن من قيادة المدرسة نحو الإبداع، فالإبداع في الإدارة المدرسية متعدد الحقول كالقدرة على ابتكار الحلول المتطورة لأزمة ما أو مشكلة، ولديه القدرة على اتخاذ القرارات و الاتصال وبناء العلاقات الإنسانية مع المجتمع المحلي، وكذلك القدرة على التأثير في الفريق، وتجديد الأفكار وتطبيق البرامج التربوية غير المسبوق، والمبدع هو الشخص المرن، لديه الأفكار الأصيلة، يتمتع بالقدرة على إعادة تعريف أو إعادة تنظيم الأشياء ، والتي يمكن أن تصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وطرق جديدة تمنحهم معاني تختلف عن ما هو متداول أو متفق عليه بين الناس(السبيل، 2013).

يعرف الإبداع الكفاءة في استثمار وتوجيه جهود العاملين، وتسخيرها لتحقيق الأهداف المأمولة، كما وتلعب دوراً في تحسين العملية التعليمية والتربوي، وتبني الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتطوير المؤسسات التعليمية، وإدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة (Kandiko, 2019).

ويعرف داود (2020) الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار الأفكار والأساليب التي تلقي تجاوباً مثالياً من قبل العاملين، وتحفيزهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتكار بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها.

ويعرفه الفهد (81:2020) بأنه: القدرات الإدارية التي يجب أن يتميز بها القائد، التي تساعد على إيجاد أفكار جديدة ومتميزة بهدف حل المشكلات وتطوير العمل الإداري.

في حين يعرفه الغامدي (730:2021) بأنه: مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكن المدير من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

ويعرف غوانمة(2018) إنها مجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات المتوفرة في القائد ، وتمكنه من استخدام قدراته والمرؤوسين والمهارات الفكرية والإبداعية من أجل وضع أساليب إدارية جديدة.

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه " قدرة الفرد على جلب أفكار جديدة وغير مألوقة وذات صلة لحل بعض المشكلات أو التجميع وعادة ما تثبت أنماط المعرفة المعروفة في أشكال فريدة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية(صورية، 2014).

الإبداع الإداري على أنه إجراء تغييرات إيجابية في العمليات الإدارية للمؤسسة التعليمية ، وإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها ، والتكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات المحيطة وترقية مستوى أدائهم وأداء المعلمين ، وتنفيذ الإبداعات التي تسهم في تحسين البيئة المدرسية(عصافرة،2024).

ويُعرف الإبداع الإداري بأنه عملية تطبيق فكرة جديدة على المنظمة، سواء تم تطويرها داخليًا أو استعارتها من خارجها، وتشمل هذه الأفكار المنتجات أو الأساليب أو الأنظمة أو السياسات أو البرامج أو الخدمات، بشرط أن تكون جديدة بالنسبة للمنظمة عند تنفيذها، كما يعرفه البعض بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لفكرة ما من قبل منظمة تنتمي إلى مجموعة من المنظمات ذات الأهداف المشتركة. بينما يرى آخرون أن الإبداع يتمثل في الاستخدام الناجح لممارسات أو برامج أو منتجات جديدة، تنبثق عن قرارات داخلية تتخذها المنظمة (Riaz وآخرون، 2018).

وبحسب ذكره مصطفى(2016) فإن دعم الإبداع الإداري وتشجيعه داخل المؤسسات يُعد أمرًا ضروريًا وحيويًا، إلا أن هذا الدعم غالبًا ما يكون مرتبطًا بردود الفعل على التغييرات أو بالمبادرات الفردية، بدلاً من أن يكون جزءًا من خطط وسياسات معتمدة رسميًا من قبل الإدارة. ويعود هذا إلى

الاعتقاد السائد بأن الإبداع يحدث غالبًا بمحض الصدفة، لا كعملية منظمة ومدعومة بشكل رسمي من قبل المديرين.

وبناءً على ما سبق فالإبداع الإداري المدرسي هو القدرة على ابتكار أساليب إدارية جديدة داخل البيئة المدرسية بهدف تحسين الأداء المدرسي، وتطوير أساليب العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية والمادية، مما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية بطرق أكثر فاعلية وابتكارًا."

2.3.1.2 أهمية الإبداع

يمكن إجمال الإيجابيات التي يساهم الإبداع في توفيرها داخل التنظيمات المختلفة من خلال القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية، وبالإضافة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، القدرة على إحداث التوازن بين البرامج لإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتساهم في حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحدث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة، من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة والتغير، وتقادي الأزمات (الغامدي، 2021).

كما يساهم الإبداع في تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال عمليات العصف الذهني، كما انها تزيد من جودة القرارات التي تصنع المعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المستوى، او على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية، وأن الإبداع الإداري يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات. و القائد التربوي المبدع عامل رئيس النجاح المنظمة، وهذا الإبداع من خلاله نستطيع أن نواكب ركب

الحضارة وأن يكون لنا موقع في الحضارة البشرية، بالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو المعلم الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري(المالكي،2019).

وتتضح أهمية الإبداع الإداري كما أشار لها مصطفى (2020) بالقدرة على مواجهة المتغيرات البيئية بتقديم كل ما هو جديد، وهذا يدعم استقرار المنظمة. وجود مناخ جاذب للإبداع بالمنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل عن طريق تطبيق أساليب علمية حديثة، وتنمية القدرات الفكرية والعقلية بتنمية الإبداع والابتكار لديهم، والتغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها.

كما يرى مرشود ومربوع(2021) أن الإبداع الإداري يسهم في تنمية المواهب وترجمتها في مواجهة التحديات، فعندما يصبح الإبداع مهارة تمارس في البيئة التعليمية يجعلها بيئة ممتعة للعمل وجذابة للمعلم، تدفعه به للكشف عن أفكار جديدة تحفز مواهبه وتنميتها.

الإبداع الإداري هو المكون الأكثر أهمية في عملية التطوير التي تعمق المؤسسات اليوم، وهي واحدة من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات بسبب المشكلات التي تنتجها الانفجار التكنولوجي وعصر المعلومات ، وهذا يتطلب من المؤسسة تشكيل موارد فعالة من أجل توفير أفكار جديدة وأساليب حديثة تمكنهم من مواجهة المشكلات، لذلك، أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات بمناخ العمل ، وتطوير روح المبادرة وخلقها، وتوفير فرصة لرفع أعلى مستوى. تحتاج مؤسسات اليوم إلى إدارة جديدة قادرة على الإبداع والتطوير والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر فعالية ومن خلال برامج التدريب لتطوير مواردها البشرية وأنشطتها ، من أجل تطوير طاقاتهم والاستثمار فيها ، لذلك تسعى جميع المؤسسات إلى تطوير وتجديد سياسة التشجيع في الإبداع والابتكار(الشهب وكريكط،2020).

3.3.1.2 مقومات الإبداع

الإبداع هو القدرة على وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الاستجابة للعمال وحثهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم داخل المنظمة ، واعتماد التغيير واستخدام الأساليب الحديثة في مجال العمل لتحقيق أهداف مشتركة ، وهناك مجموعة من العناصر لا بد من توافرها لتحقيق الإبداع (Aljawameh,2020) ومنها:

1. **الأصالة:** وهي القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لم يسبق طرحها من قبل، وتقاس عن طريق كمية الأفكار الشائعة ، وهي القدرة على إنتاج حلول جديدة، أي أن المبدع يخلق شيء جديد ولا يلجأ لحلول تقليدية للمشكلة .

2. **المرونة:** القدرة على تغيير وجهة النظر والتكيف مع المواقف المختلفة، أي يستطيع التغيير في المعني والنظر إلى الأشياء بمنظور جديد ومختلف، والتفكير من زوايا متعددة.

3. **الطلاقة:** القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قياسي ويكون الشخص صاحب أفكار إبداعية وجديدة، أي لديه المقدرة على الانتاج والتوليد للأفكار بجودة عالية.

4. **الإحساس بالمشكلات:** القدرة على تحديد المشكلات تحديد دقيق، والتعرف على أبعادها وآثارها والبحث عن حلول لها، واكتشاف العلاقة فيما بينها فالمبدع له رؤية حقيقة في اكتشاف المشكلة والتعرف على أسبابها.

كما أضاف قناشي وحمامي(2018) أن القدرة على تجزئة المشكلات يسهل التعامل معها، كما يعتبر الشخص المبدع شخص مخالف في تصرفاته فهو يحب التغيير والتجارب والمواجهة المخاطر، ولديه استعداد للتحمل المخاطر الناتجة عن تبني أفكار جديدة وممارستها، كما يكون لديه المقدرة على الاضافة للأفكار القيمة وتطبيقها لتصبح أكثر فائدة وسهولة.

وهناك مجموعة من المقومات أوردتها المعاني وآخرون(2016):

- **المضمون والمحتوى:** ويتضمن هذا البعد ما هو جديد، أي فكرة جديدة، وحل المشكلات القائمة بأسلوب جديد، وبتوظيف الوسائل المتاحة بطريقة جديدة، وبطرق أكثر فاعلية، أي محتوى الشيء الجديد.
- **الموضوع:** بمعنى كيف ستسهم الأفكار الجديدة، والأساليب الجديدة في تطوير موضوع معين.
- **المعيار:** وجود معيار للمقارنة، حيث يحكم على نجاح الإبداع من خلال النجاح الاقتصادي أو الأرباح، وقلة التكلفة، من خلال إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بمواصفات عالية وتكلفة أقل تؤدي لتحقيق الفوائد المالية.
- **الأنشطة والعمليات:** أي عملية الإبداع تتم بخطوات منظمة ومراحل يتم التنسيق لها لتصل إلى المرحلة التي تحقق المنفعة والاستخدام.

4.3.1.2 خصائص الإبداع الإداري

حدد الغامدي (2021) خصائص الإبداع الإداري بأنه يعمل على إيجاد أفكار أو أشياء جديدة تكون قابلة للتطبيق ووضعها موضع التنفيذ، واكتشاف طرق إبداعية ومدخل للتغيير نحو الأفضل، وقدرة المنظمة على تبني الأفكار والاستفادة منها واستخدامها استخداماً ناجحاً، ووجود الإداري المتميز المبدع الذي يملك القدرة على التفكير الإبداعي، وإمكان إدارة الإبداع وتتميته سواء من خلال توفير المناخ الملائم للإبداع، ويرى غوانمة (2018) أن الإبداع الإداري يتطلب القدرات العقلية كالطلاقة، والأصالة، وتحسس المشكلات، كون الإبداع جهد متصل بالإدراكات الحسية والصياغات.

ويضيف خيرالله (2015) خصائص الإبداع الإداري، فيما يلي:

1. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
 2. الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة أو المنظمة وتطويرها.
 3. الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
 4. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
- ومن خصائص الإبداع كم أشار لها غوانمة(2018) أن الإنسان يولد بقدرات إبداعية كامنة متواجدة في العمليات الخاصة بتفكيره وتوجهاته وسلوكه، كما أن للإبداع مستويات فردية وجماعية أي أن الإبداع ليس حكر على فرد واحد، بل قد يكون الإبداع جماعي يمارسه مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، حيث أن العصر الحالي يحتاج إلى جهود جماعية يتم المشاركة والعمل بها للتصدي للتحديات، كما أن الإبداع عملية تغيير مستمرة يواكب المكان والزمان، والتفكير المتعمق الشمولي والذي يهتم بجميع الجوانب.

5.3.1.2 أنواع الإبداع الإداري

ارتبط الإبداع الإداري بجوانب مختلفة، ويمكن تحديد أنواع الإبداع الإداري كما يلي (عصافرة، 2024):

1. الإبداع التكنولوجي: وهو إبداع ارتبط بتقنيات العملية الإدارية، والمتمثلة بالإبداع التكنولوجي أولاً، حيث أدى هذا النوع من الإبداع إلى تغيير في المنظمات من خلال توفير الجهد الحديث والجديد للتكنولوجيا، ويحدث كل هذا نتيجة لاستخدام بعض المعدات الجديدة، ونظام جديد أو تغييرات في أحد المنتجات والخدمات.

2. الإبداع التنظيمي: ويتناول والأنظمة أو في بعض العمليات، حيث يرتبط بصورة غير مباشرة بشكل النشاط والعمل الأساسي لنفس المنظمة، كما يرتبط مباشرة بإدارة المنظمة مع تحديد أدوار الأفراد، وهيكله المهام والسلطة، وتوزيع الموارد والمكافآت، فالإبداع التنظيمي يرتبط بشكل المنظمة وعلاقة المنظمة بالبيئة المحيطة، ويتم تقديم الخدمات للمجتمع المحلي مثل التدريس وخدمات التعلم المستمر، وبرامج التدريب المهني المستمر وغيرها.

6.3.1.2 متطلبات تفعيل الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم العوامل في الإدارة المدرسية حيث يتطلب تفعيله تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي، وإدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الأشياء والأشخاص لإتباع المنهج العلمي، الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة، والإيمان بمبدأ التغيير وأهمية التحسين المستمر (السيد والبردويلي و علاء الدين، 2019).

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تكون متاحة للممارسة الفعلية للإبداع الإداري، بما في ذلك وضوح الرؤية المستقبلية، عندما تكون الأهداف واضحة، يكون الأداء فعالاً، ويجب أيضاً

تطوير أساليب وأهداف جديدة ، وتأمين المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وهذا يرتبط بتقليل المقاومة وتوفير التغذية المرتدة ، وقبول المقترحات والآراء (نصار، 2020).

وترى أبو عيادة و الموسى (2022) أن تحقيق الإبداع الاداري يتطلب تكوين رؤية استراتيجية للأمر، وتحتاج إلى قدرة الاداري على التعامل مع مستحدثات العصر كالتقنيات الحديثة، والاهتمام بأنشطة ذات توجهات إبداعية ومستقبلية لخلف أفكار إبداعية غير اعتيادية، والعمل بروح الفريق، والقدرة على التخطيط ووضع رؤية مستقبلية التنبؤ بالأحداث، والثبات لمواجهة الرأي ومواجهة النقد وتقبل الآخرين.

ويرى العقاد والنجار(2022) أن تطبيق الإبداع الإداري في المدارس يتطلب العديد من الأمور ومنها: إنشاء وتدريب المعلمين في المدارس لتنفيذ الأساليب الإدارية الحديثة ، واختيار الكوادر المؤهلة والإبداعية لتولي قيادة المدارس، ومنحهم الاهتمام والتحفيز ورفع معنوياتهم، والحرص على تحقيق الرضا الوظيفي، وتخفيف الأعباء الإدارية والضغوط التي تواجههم ، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ، واستخدام أساليب إبداعية ، وتزويدهم بفرصة للتعبير عن أفكارهم بحرية وتشجيعهم على ممارسة الفكرة الإبداعية، وتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب، إعادة النظر في القرارات واللوائح والقواعد والتعليمات التي تنظم العمليات الإدارية ، وتوفير المعدات اللازمة مثل أجهزة الاتصالات ، وأجهزة الكمبيوتر ، وشبكة الإنترنت، وتوسيع نطاق اللامركزية ووضع مساح لتقييم الأداء المدرسي مع التركيز على التميز والإبداع، والابتكار .

7.3.1.2 مهارات الإبداع الإداري

أشار أبو عيادة والموسى (2022) إلى مجموعة من المهارات الإبداعية للإداري الناجح ومنها مهارات فنية والتي يكون فيها الإداري متقناً للعمل، وملماً بأعمال الفريق ويستخدم المعلومات ويحلها، كما يجب أن يكون المدير مدركاً للوسائل والأساليب المتوفرة لتكون كفيلة بإنجاز العمل، والمهارات الإنسانية التي تحت على التعامل بروح الفريق ولديه القدرة على التأثير وزيادة قدرة العطاء والنجاح، والمهارات التنظيمية التي تهتم بأن يكون نظام المؤسسة متكامل وينظم أهدافها وخططها ويجيد عمل السلطة، ويكون الإداري هنا حريص على توزيع المهام وتنسيق الجهود بصورة منظمة، أما عن المهارات الفكرية والتي يجب أن يتمتع بها الإداري المبدع القدرة على التحليل والاستنتاج والمقارنة، والاستعداد وتقبل أفكار الفريق التي تسهم في تغيير وتطوير المنظمة حسب متطلبات العصر.

8.3.1.2 معوقات الإبداع الإداري

هناك عدة معوقات تحد من تطوير التفكير الإبداعي أو الوصول إلى العملية الإبداعية ونتاجات أصيلة ذات قيمة عملية أو أدبية بالنسبة للمجتمع، كما أنه تقلل من دورها في تنشيط الأنشطة المختلفة داخل نفس المنظمة، فالإبداع هو إمكانيات وقدرات تحتاج إلى بيئة مناسبة لإظهارها وصلها ونضجها، وقد حدد العنزي (2018) معوقات الإبداع على النحو الآتي:

- معوقات شخصية: وتشمل معوقات استراتيجية تتعلق بعدم القدرة على رؤية واضحة لحل المشكلات، ومعوقات ناتجة عن التقيد بالقيم والتقاليد السائدة، ومعوقات إدراكية لا تتطابق مع صورة وواقع الأشياء والكائنات .
- معوقات ثقافية واجتماعية: وأهمها الالتزام والامتثال للتقاليد والأعراف وما يرغب به المجتمع.

○ **معوقات نفسية:** مثل الخوف ، وعدم الثقة بالنفس ، وعدم المسؤولية ، مما يحد من القدرات الإبداعية.

○ **معوقات تنظيمية:** ويشمل الالتزام بالأنماط المألوفة، والإفراط في مكافأة الناجح، الخوف من الفشل والاعتماد المفرط على الخبراء .

ويشير المعاينة(2014) إلى معوقات الإبداع الإداري ومنها المعوقات الإدراكية وهي المعوقات التي تتعلق بالوعي وتصور ما في البيئة المحيطة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في إدراك الرؤية الصحيحة للأمور، والذي ينتج عن أسباب إما نفسية أو فسيولوجية ، أيضا المعوقات النفسية والعاطفية وتظهر عند طرد الأفكار الجديدة خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين، والمعوقات الاقتصادية والثقافية والسياسية فالقيم والاعتقادات والاتجاهات والأوضاع السياسية قد تكون عائقا في تنمية القدرات الإبداعية.

كما أشارت عسافرة(2024) أن معوقات الإبداع الإداري والتي تحد من الإبداع تكون في عدة عوامل كالخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وانشغال المدير بالإجراءات الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة، والتمسك بحرفية القوانين ومركزية الإدارة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية.

9.3.1.2 الإبداع وعلاقته بالإبداع الإداري

يعد الإبداع القوة الأساسية للإدارة والمتمثل في التغيير الذي يخلق أبعادا لأداء جديد، فمؤشرات الإبداع لا تقتصر على التكنولوجيا، ولكنها تتضمن التغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في سلوك الفرد، فالإبداع ليس مرادفا للتكنولوجيا الجديدة، بل إنه مرتبط بالقيم الجديدة التي ينشئها، أو بإمكانيات جديدة يقدمها للعمل(Muhammad& Ali, Imron,2018).

ترتبط الإدارة بالإبداع ارتباطاً وثيقاً، فالإدارة تركز على تحقيق مستقبل أفضل، وهذا يتطلب إبداع إداري من أجل الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع أفضل في المستقبل، والإبداع يحتاج إلى تقييم للوضع الراهن والخروج بالأفكار الإبداعية المبتكرة والعمل بها، حيث أن الإبداع يتطلب إلى بيئات تنظيمية وأساليب إدارية وقيادية فعالة، تسمح للأفراد بطرح أفكار إبداعية متنوعة، والحرص على التشارك بين الفريق وتسهيل التواصل والتنسيق بينهم من أجل التطوير والبحث والإنتاج) (Daniel,2013)

ومن الجوانب الإبداعية والتي ترتبط في الإبداع الإداري كما أشار لها أبو عيادة والموسى(2022) أن الإبداع أساس الإدارة الفعالة والناجحة فلا يمكن أن يكون المدير قائداً دون إظهار الإبداع، حيث أن الإبداع في الإدارة أساس التأثير في الأتباع من خلال حل المشكلات، كما أن الإبداع هو عملية تشاركية جماعية تتطلب التعاون والمشاركة وإن كانت بدايتها فردية، فمن من مهام القائد الحفاظ على تماسك الفريق والعمل الجماعي، إن الإبداع والابتكار مؤشران لنظرة مستقبلية متطورة لإحداث التغييرات ومواكبة العصر بكل جديد، كما أن الإبداع يسهم في قيام القيادات بأداء العمليات الإدارية بفعالية عالية وبأكمل وجه وذلك بإجراء تحسينات فائقة في السياسات والاستراتيجيات وطرق العمل وتوظيف الإمكانيات للوصول للقيادة الإبداعية الناجحة.

وترى الباحثة أن مدير المدرسة المبدع لديه رؤية، ويتميز بقدرته على ابتكار حلول جديدة وغير تقليدية للتحديات التي تواجه البيئة المدرسية، ويحدث تطوراً مستمراً في العملية التعليمية والإدارية من خلال تبني أساليب حديثة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بطريقة مبتكرة. لا يقتصر دوره على تنفيذ الخطط، بل يسهم في تطويرها، ويحفز فريق العمل على الإبداع والمبادرة.

2.2 الدراسات السابقة

تتاولت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من الأحدث إلى الأقدم بهدف الاطلاع على أهدافها، ونتائجها، وأدواتها والمنهج البحثي المستخدم، ومقارنة ذلك مع الدراسة الحالية من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية عنها:

دراسة أبو شرح (2024) هدفت التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وتم استخدام المنهج الوصفي المسح الشامل، من خلال أداة الدراسة الاستبانة تكونت العينة من (159) مديراً ومديرة في مدينة الخليل، النتائج: أظهرت النتائج أنّ واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الأصالة في المرتبة الأولى، و القدرة على التحليل والربط في المرتبة الثانية، وقبول المخاطرة في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة تركيز الانتباه، وفي الخامسة الطلاقة والمرونة الفكرية، وفي المرتبة السادسة الحساسية للمشكلات، أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس، بينما أظهرت فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح أكثر من (10) سنوات. أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري، وإشراك المدير في المؤتمرات والندوات.

وأجرى جين هو (2024) Jeanne Ho دراسة هدفت الكشف عن كيفية قيام المديرين اجتماعياً ببناء تكوين القيادة للمديرين ونائبي المديرين في سنغافورة، وما العوامل التي أثرت على تشكيل المدير، استخدم المنهج النوعي، وأداة الدراسة المقابلة التي أجريت مع (10) مديرين، إلى فهم كيف يفهم المديرين أدوار نواب المديرين في مقابل أدوارهم الخاصة، أظهرت النتائج أن المديرين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم صانع القرار الرئيسي والنهائي، ويحملون مسؤوليات معينة ويجب أن يكونوا على دراية، كما نظروا إلى دور نائب المدير على أنه دور داعم بشكل أساسي، بينما يتوقعون

في أن يتحدى الأخير تفكير المدير، اختلف المديرين حول كيفية إشراك نواب المدير في العمل الذي يُنظر إليه أنه مسؤولية المدير، تبرز الدراسة دور المديرين كمجتمع في استتساخ نوع نواب المديرين الذين يقدرونه النظام، مما يثير المخاوف التي تحد من قيادة التمكين ونمو مديري المديرين. هناك بعض الأدلة على أن وكالة المديرين يمكنها مقاومة قوى التنشئة الاجتماعية السائدة.

هدفت دراسة تركستاني (2024) قياس أثر الإبداع الإداري على ترسيخ الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية، من وجهة نظر الموظفين والقادة في المدارس الأهلية (العاصمة المقدسة) بمكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة؛ تم توزيعها على عينة طبقية بلغت (87) من قادة المدارس والإداريين بالمدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري حصل على متوسط كلي (3.94 من 5)، وعلى مستوى أبعاده الأربعة؛ حصل تشجيع الإبداع على أعلى متوسط (4.06) ثم الأصالة (3.96) وثالثا المرونة (3.93) وأخيرا حساسية المشكلات (3.79) وجميعها بتقدير (كبيرة)؛ فيما حصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3.77 من 5)، وجاءت الأبعاد مرتبة كالاتي (الطقوس، 3.94؛ القيم، 3.87؛ المعايير، 3.85) وجميعها بتقدير (كبيرة)، وأخيرا الاتصالات بمتوسط (3.40) وتقدير (متوسطة)، وحصل محور القيادة الإدارية على متوسط كلي (3.25 من 5) وتقدير (متوسط)، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للإبداع الإداري على ترسيخ الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، بلغ (3.94)، وأن هناك أثرا إيجابيا للقيادة الإدارية على الثقافة التنظيمية، وكذلك هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية تعزى إلى متغيرات (الجنس؛ لصالح الإناث - العمر لصالح (41_50) سنة - المؤهل لصالح الجامعي

- المسمى الوظيفي لصالح الإداري المديرين - سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بضرورة تكوين قنوات اتصال مفتوحة، لتقبل أكبر للآراء الجديدة. هدفت دراسة هاني وآخرون (2024) التعرف إلى المعايير الواجب توافرها عند اختيار مديري المدارس ودرجة الأهمية لتلك المعايير من وجهة نظر القادة التربويين في محافظة إربد في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (130) قائداً تربوياً من العاملين في مدارس محافظة إربد، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم توظيف الاستبانة، وأشارت النتائج أن المعايير الواجب توافرها تتمثل في الأهمية في الخصائص والسمات الشخصية، ثم المهارات الأساسية والتربوية، والخبرة في العمل، وأخيراً المؤهلات العلمية والتربوية. وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأهمية المعايير الواجب توافرها عند اختيار مديري المدارس في ضوء متغيري الجنس والخبرة.

كما أجرى الرفاعي والمقبل (2024) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية في مدينة حائل، تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، وكانت الأداة المستخدمة الاستبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (102) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة حائل للقيادة الرقمية قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال إدارة التحول الرقمي في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، يليها (المهارات الشخصية، ثم المهارات الرقمية، يليها الإقناع للقيادة الرقمية، وبالمرتبة الأخيرة الابتكار للقيادة الرقمية) بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية في متطلب الإقناع للقيادة الرقمية، ومجال الابتكار للقيادة الرقمية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة التحول الرقمي، والمهارات الشخصية، والمواطنة الرقمية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح (15 سنة فأقل)، كما كشفت النتائج عدم

وجود فروق إحصائية في متغير المؤهل العلمي، أوصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح لمعايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات القيادة الرقمية.

وهدفت دراسة البشر وآخرون (2023) التعرف على معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها، استخدم المنهج الوصفي المقارن للمقارنة معايير بعض الدول في اختيار مدير المدرسة، قام الباحثون بتحليل الدراسات والاحصائيات الرسمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والموثوقة، أظهرت نتائج الدراسة أن شروط ومعايير اختيار مديري المدارس متقاربة بين الدول العربية وهي معايير بدرجة متوسطة في الجوانب الابداعية، وأن من سبل تطوير المعايير وضع سياسات الاختيار والتي ينبغي تحديد عملية الاختيار، ووضع الوصف الوظيفي وتحديد مسؤوليات المدير، تحديد المؤهلات والكفاءات المهنية والصفات الشخصية، واجتياز دورة تدريبية والاختبارات والمقابلات وغيرها، أوصت الدراسة بوضع مقابل مالي للمدير المدرسة لتعزيز المنافسة واختيار الأنسب منهم.

وهدفت دراسة الجندي ومنصور (2023) إلى استكشاف مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، وقد استخدم المنهج النوعي والمقابلة أداة للدراسة وتم استخدام النظرية المتجذرة لمعالجة البيانات، وقد أجريت المقابلات مع (10) من المديرين والمديرات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن خمسة أبعاد للقيادة الإبداعية، وهي: (الطلاقة الفكرية، والمبادرة في العمل بالشراكة مع المجتمع، والحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة، كما وجدت بعض المعوقات منها: المعوقات التنظيمية، والاجتماعية والثقافية، والشخصية، أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمنح الصلاحيات للتمكين الإداري لقادات المدارس.

وهدفت دراسة مامو (Mamo, 2023) تقييم إعداد القيادة المدرسية في منطقة دير داوا في اثيوبيا وعلاقتها بإنجاز الطلاب، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار عينة من المدارس بالطريقة القصصية، وتم اختيار المديرين، ونائبي المديرين، وتكونت العينة من 16 مدرسة و48 مديرًا في الدراسة، واستخدام الاستبانة اداة للدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطوير القيادة وإنجاز الطلاب ، العلاقة معتدلة ولكنها مهمة عند مستوى دلالة $p < 0.05$. في حين تتمثل استراتيجيات القيادة الأكثر استخدامًا في مشاركة الخبرة ، مع استراتيجيات أخرى مثل التدريب قصير الأجل ومهام الوظائف الأقل شيوعًا.

وكشفت دراسة عليان وأبو سرحان (2022) عن معرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، الاستبانة وكانت محاور الدراسة (المرونة ، والحساسية للمشكلات، الأصالة والتجديد)، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت من (76) مديرا ، و أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري جاء بدرجة عالية، وحصل مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة جدا، يليها مجال الأصالة والتجديد بدرجة مرتفعة جدا، ثم مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط مرتفع، وأظهرت النتائج أن المعوقات بنسبة 27.1% تعود الى المركزية الادارية في اتخاذ القرارات ، وعدم اعطاء المدير صلاحيات، وهي الأكثر بين المعوقات، ونسبة 24% تتعلق بالقوانين والأنظمة المتبعة في نظام التربية والتعليم، ونسبة 17.7% تعود الى الضعف في الامكانيات المادية، ونسبة 8.3% تعود الى الضغط في العمل، ونسبة 16.7% تتعلق بعدم قبول بعض المعلمين لأفكارهم الإبداعية ونسبة 6.3% مرتبطة بموقع المدرسة، والبيئة المحيطة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة التي تمنح الصلاحيات وتتيح المساحة الأكبر للإبداع لدى مديري المدارس.

كما هدفت دراسة أبو عيادة (2022) التعرف إلى المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادات الإبداعية وتحدياتها وأثرها على المستقبل، وتصور مقترح للمساعدة على اختيار القيادات الإبداعية، من خلال تحليل ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية. وتعتمد الدراسة الحالية تحليل الأدبيات التربوية من خلال المنهج الوصفي التحليلي. وفي ضوء النتائج للدراسات السابقة، وثقت الدراسة الراهنة مجموعة من المعايير التربوية لاختيار القيادات الإبداعية شملت خمسة معايير هي: المهارات والخصائص الشخصية، والمؤهلات العلمية، والخبرات في العمل، الكفايات، والأخلاق، والتقييم. أوصت الدراسة بضرورة تطوير المعايير لاختيار القيادات التربوية بشكل مستمر؛ بحيث تواكب مستجدات العصر والتطورات والمتغيرات، وعقد البرامج التدريبية المستمرة للقيادات التربوية؛ كأخلاقيات القيادة، وفن القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، ومتطلبات الإبداع والابتكار في العمل.

هدفت دراسة فريوان (2022) التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء بني كنانة في محافظة إربد، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (332) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (2.27)، وانحراف معياري بلغ (0.553)، وبدرجة تطبيق للقيادة الإبداعية ومقوماتها متوسطة. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين استجابات المعلمين نحو الإبداع القيادي ومقوماتها تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في كل مجالات الدراسة. أي رغم اختلاف فئات المستوى؛ إلا أنهم اتفقوا حول درجة الاستجابة. وهذا يشير إلى أن الهيئة التدريسية وإن اختلفت مؤهلاتهم وخبراتهم لديهم ما يؤهلهم للتعرف على مقدرة القيادة على توليد الأفكار الإبداعية في الإدارة. فهم يتشابهون في جميع الظروف مما ينعكس حول توحيد

تقديراتهم. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (2.30)، وانحراف معياري بلغ (0.549)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي النهاية خرجت الدراسة بتوصيات لابد من اتباعها بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بما يعزز روح الابداع عند المعلمين والطلبة.

وأجرى الرشيدي وضحاوي والعاصي (2021) دراسة هدفت الكشف عن تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بالكويت في ضوء الخبرة الاسترالية، استخدمت الدراسة المنهج المقارن وذلك بوصف الأطر النظرية لعملية اختياري مدير المدرسة وتفسير الواقع، والموازنة بين الواقع والخبرة الاسترالية، أظهرت نتائج الدراسة أن معايير اختيار المدير تشتمل على السمات الشخصية كالحماسة للعمل، والابتكار، و المبادأة، والقدرة على التعامل، والمقدرة على استلهاام الثقة بالمرؤوسين، والكفاية والفعالية، ومن متطلبات تطوير معايير اختيار المدير انتقاء الإداري من لديه سمات وخصائص تمكنه من استشراف المستقبل والتعامل مع متطلباته الفكرية والعلمية والثقافية، وتطبيق معايير ذات كفاءة وفعالية عالية، بناء برامج متخصصة في مسارات وظيفية علة الاحتياجات وتحليل الكفايات، وتصميم برامج للتدريب والتأهيل المستمر للمنتسبين لمجال التربية، وإيجاد رخصة مزاولة للمهنة ووضع الضوابط واللوائح المنظمة لها، مشاركة المجتمع المحلي والاختذ بعين الاعتبار تقبله لشخصية المدير، وتوفير مناخ من الاستقرار الوظيفي، وإعداد الاختبارات والمقابلات لاختيار مدير المدرسة.

هدفت دراسة الدهامشة (2021) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التربوية في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (301) معلماً و(108) ومعلمة، (193)، واستخدام المنهج الوصفي، وقد استخدم مقياس القيادة التربوية من أعداد الباحثة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة في الأبعاد الاربعة ومقوماتها مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق عند

مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى هذه الفروقات لصالح الإناث، وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح البكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق عند مستوى دلالة (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة للقيادة التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (22 - 28 سنة).

كما هدفت دراسة مرة (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، اختيرت عينة عشوائية بلغت (118) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة من المدارس الخاصة والحكومية، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، فقد جاء معيار الخصائص الشخصية بالمرتبة الأولى، ومعيار الاختبارات للمدير الجديد بالمرتبة الثانية، يليه في المرتبة الثالثة معيار التدريب الشخصي بفرعيه العلمي والنظري، ومعيار المؤهل العلمي بالمرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية وفقاً لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، في حين وجد فروق دالة احصائياً وفقاً لمتغير الجهة الإشرافية ولصالح المدارس الخاصة، أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى سنوات الخبرة واحتواء ملف الإنجاز على المشاركة المجتمعية وإعطاء السمات الشخصية وقدرته على ضبط النفس والاتصال والتواصل.

وأجرت سلامة (2021) دراسة هدفت التعرف إلى الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين وفنلندا، استخدمت الدراسة المنهج المقارن باستخدام أدوات الدراسة المقابلة وتحليل الوثائق، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف بين أسس اختيار مدير المدرسة في فلسطين وفنلندا وقد تميزت فنلندا باختبارات نفسية وتدريب حصص، وإنجاز أوراق بحثية، في حين اتفقت فلسطين وفنلندا في المقابلة الشخصية، أوصت الدراسة أن المؤهل العلمي لا يقل عن الماجستير لاختيار كدير المدرسة، من الضروري إعداد المدراء من خلال الاختبارات التمهيديّة والدورات قبل اختيارهم لوظيفة المدير.

وأجرى القحطاني (2020) دراسة هدفت الكشف عن تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في السعودية وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، تم استخدام المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (150) من المعلمين والإداريين، وتوصلت النتائج الدراسية قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، كما لوحظ ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تبين ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها، كما توصي الدراسة بتقديم مزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، وذلك لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة على إدارة المدارس دون عزوف بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

وهدف دراسة عدوان (2020) لتعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال أداتين، وهما: المقابلة والمجموعات البؤرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (30) مديراً ومشرفاً على التعليم المهني، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم

الفلستينية للعام (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (6) من مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، و(14) من مشرفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية، وتمت معالجة البيانات النوعية من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية كبيرة، وأنّ مقترحات المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني لاختيار مدير المدرسة المهنية جاءت في إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه الصفات القيادية، والتمكن الإداري، ولديه القدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، وطالبوا بامتلاك المرشح الخبرة الكافية بالعمل في المدارس المهنية وإدارة المشاغل، وضرورة الرجوع إلى ملفه وتاريخه حينما كان معلماً، كما أظهرت النتائج أنّ من أهم التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية قلة الدعم المادي، وقلة عدد المدارس المهنية ما يزيد من وتيرة اختيار المرشح الأفضل من بين المتقدمين تعديلات، والمركزية في تنفيذ القرارات، وأوصت المجموعة التجريبية من المشرفين بتطوير أدوات اختبار المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية كخطة تطويرية ومنهجية واضحة، ومشروع رياضي وشفافية .

كما هدفت دراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2019) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، اختيرت عينة عشوائية بلغت (417) معلماً، تكون مجتمع الدراسة من (3975) معلماً ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه كانت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء

المدرسي، أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير العلاقة مع المعلمين، وتهيئة البيئة المدرسية لتنمية الإبداع.

وهدفت دراسة الحشوش (2018) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طُورت استبانة مكونة من (24) فقرة موزعة على (4) مجالات، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى، تلاه مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال المعلم بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال البيئة المدرسية (انجازات ميدانية) الرابعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ومتغير الخبرة لصالح اصحاب الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

وهدفت دراسة المصاروة والمصاروة (2017) الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن اختيرت عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكونت العينة الدراسة من (762) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية قد جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وضع الخطة المستقبلية مبنية على

معايير وأسس واضحة للكشف عن المبدعين من القادة، وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على الاستثمار الأمثل لطاقتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل.

وهدفت دراسة سو وبيرد (Su & Baird,2017) التعرف على دور القادة في تحفيز الإبداع لدى العاملين، في منظمات الخدمة الأسترالية، ووضع تصور للإبداع الإداري باستخدام إطار تكاملي للإبداع الإداري الذي يشمل أربعة أبعاد: ممارسات إدارية جديدة، وعمليات، وهياكل، وتقنيات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عملية جمع البيانات، التي تمت من خلال استبانة بريدية تم توزيعها على (445) من مديري المستوى المتوسط، وقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة يؤثر في بعبدين للابتكار الإداري، بأسلوب أكثر استباقية وأسلوب أقل مراعاة، لمدى استخدام التقنيات الإدارية الجديدة والهيكل التنظيمي على التوالي. كما تأثر الإبداع الإداري باستخدام الضوابط مع نهج أكثر تفاعلية (تشخيصية)، مرتبط بمدى استخدام العمليات، والتقنيات الإدارية الجديدة (الممارسات والهيكل).

وأجرت السوي (2016) دراسة هدفت التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق الهدف من الدراسة أجريت على عينة مكونة من (322) معلماً ومعلمة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي،. كذلك تم تصميم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن هناك نموذجين فقط أثرا في مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس، النموذج الأول كان للإبداع الإداري، والنموذج الثاني كان للإبداع الإداري مع المؤهل العلمي. كما تبين أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً وكان ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بينما حصل مجال الطلاقة على درجة مرتفعة، ثم مجال الحساسية بالمشكلات بالانتباه بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، وكذلك اتضح عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أوصت الدراسة إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل.

وهدفت دراسة أرياري وتافاكولي (Ariari & Tavakoli, 2015) الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والابداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (255) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية للبنات في إيران، واستخدمت الدراسة استبانة الابداع الإداري، والابتكار التنظيمي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن مستوى الابداع الإداري جاء متوسطاً، ووجود علاقة قوية طردية موجبة الاتجاه بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي لدى المعلمين والإداريين مما يسهم في اختيار افضل للمديرين المبدعين.

بينما طبقت دراسة بوتا جي (Botha, R.J, 2013) التعرف إلى اصلاح المدرسة في ضوء قيادة المدرسية إبداعية واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي وجرى تطبيقها في مدارس جنوب إفريقيا، وتكونت عينة الدراسة من المديرين بلغ عددها (231) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: مدراء المدارس الآن لا يمكن استخدام الادارة التقليدية في إدارة مدارسهم، يجب استخدام مهارات واساليب إبداعية، طرقاً خلاقة من التفكير تقود المدارس.

وهدفت دراسة اثاناسولا وآخرون (Athanasoula, et, al, 2010) التعرف إلى مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان، واستخدم الباحثون المنهج النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (6) مديرين، (3) في اليونان، (3 في قبرص)، و 18 ولي أمر، (3 من كل مدرسة)، وركزت الأسئلة حول أثر مستوى المدير

الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر، توصلت الدراسة إلى نتائج: أن مستوى الإبداع عند مديري المدارس العامل الأساسي في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، ان مظاهر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر.

1.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تسليطها الضوء على موضوعات ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الإبداع، ومعايير اختيار مديري المدارس، والإبداع الإداري، وربطتها بمتغيرات أخرى، وقد سعت الدراسات السابقة إلى تحقيق أهداف متعددة، ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

أولاً: دراسات تناولت الإبداع الإداري: كدراسة أبو شرخ(2024) والتي هدفت الكشف عن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، ودراسة الجندي ومنصور(2023) التي هدفت الكشف عن مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، ودراسة عليان وأبو سرحان(2022) والتي هدفت الكشف عن واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، ودراسة القحطاني (2020) وهدفت الكشف عن تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في السعودية وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ودراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش(2019) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، ودراسة المصاروة والمصاروة(2017) التي هدفت الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن، ودراسة السوداني(2016) التي هدفت التعرف على مستوى

إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، دراسة أرياري وتافاكولي (Ariari & Tavakoli,2015) التي هدفت الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، ودراسة اثاناسولا وآخرون (Athanasoula,et,al,2010) والتي هدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان،

ثانياً: دراسات تناولت معايير اختيار مديري المدارس: فقد هدفت دراسة جين هو (Jeanne Ho(2024) الكشف عن كيفية قيام المديرين اجتماعياً ببناء تكوين القيادة للمديرين ونائبي المديرين في سنغافورة، ودراسة الرفاعي والمقبل (2024) والتي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية في مدينة حائل، ودراسة البشر وآخرون (2023) التي هدفت التعرف على معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها، ودراسة البشر وآخرون (2023) والتي هدفت التعرف على معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسبل تطويرها، ودراسة مامو (Mamo, 2023) التي هدفت تقييم إعداد القيادة المدرسية في منطقة دير داوا في اثيوبيا وعلاقتها بإنجاز الطلاب، ودراسة أبو عيادة (2022) والتي هدفت التعرف إلى المعايير التربوية المقترحة لاختيار القيادات الإبداعية وتحدياتها وأثرها على المستقبل، ودراسة الرشيدى وضحاوي والعاصي (2021) التي هدفت الكشف عن تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بالكويت في ضوء الخبرة الاسترالية، ودراسة مرة (2021) التي هدفت التعرف على واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، ودراسة سلامة (2021) التي هدفت التعرف الفرق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة

التربية والتعليم في فلسطين وفنلندا ، دراسة عدوان(2020) والتي هدفت التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم.

• تنوع المجتمع الدراسي في الدراسات السابقة من معلمين، ومديرين، ومشرفين، وأولياء أمور، وطلبة.

• استخدمت الدراسات السابقة مناهج مختلفة وأدوات دراسة متنوعة.

• تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الارتباطي أو

الكيفي، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الارتباطي والمنهج الكيفي، فاتفقت مع دراسة

الجندي ومنصور(2023)، ودراسة عدوان(2020) التي استخدمت المنهج الكيفي وأداة الدراسة

المقابلة و اتفقت مع ،دراسة مامو(Mamo, 2023) ودراسة أبو مديغم وحجازي

وطشطوش(2019) ودراسة أرياري وتافاكولي (Ariari & Tavakoli,2015) التي

استخدمت المنهج الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة.

• اختلفت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهجية والأداة كدراسة البشر

وآخرون(2023)التي استخدمت المنهج المقارن، ودراسة مرة(2021) استخدمت المنهج

الوصفي التحليلي.

• اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في تقديم تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري

كدراسة أبو عيادة(2022)، ودراسة الرفاعي والمقبل(2024).

• استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة الأدب النظري، وبناء أدوات الدراسة،

والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولتا، والوقوف على نتائجها، وتوصياتها.

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث استخدامها لثلاثة مناهج (الوصفي الارتباطي، والكيفي، والتطويري) واستخدامها لأداتين (الاستبانة، والمقابلة) وقدمت تصور مقترح تطويري.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث موضوعها البحثي الذي يتناول مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين " أنموذج مقترح".

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

يشتمل الفصل هذا على الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، والتي تضمنت توضيح المنهجية الدراسية التي استخدمتها الباحثة، ومجتمع الدراسة والعينة، كما يتضمن الأدوات الإحصائية الكمية والنوعية التي وظفتها الباحثة للحصول على البيانات، والإجراءات التي قامت بها عند تصميم الدراسة، والإشارة إلى متغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

1.3 منهجية الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة القائمة على تشخيص مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهات نظر المدراء والمدرسي: أنموذج مقترح، استخدمت الباحثة المناهج الآتية:

1. **المنهج الوصفي الارتباطي:** القائم على جمع المعلومات والبيانات الكمية، كما يهتم بدراسة الحقائق المتعلقة بالسلوك البشري أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها، والمنهج الارتباطي هو أحد أنواع المنهج الوصفي، وقد استخدمت الباحثة هذا المنهج لمعرفة العلاقة بين مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين.

2. **المنهج التحليلي:** القائم على تحليل المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر والمدرجة في الدليل "معايير اختيار مدراء المدارس المهنية": الصادر من وزارة المعارف.

3. **المنهج الكيفي (النوعي):** الذي يهتم بالاستماع للآراء وتجارب المبحوثين وردود أفعالهم المختلفة والظاهرة للعيان والتي يمكن ملاحظتها من خلال الأدوات النوعية المستخدمة كالمقابلة، أو الوثائق، أو المجموعات البؤرية، أو الملاحظة وغيرها من الأدوات.

4. **المنهج التطويري:** لتطوير أنموذج مقترح لتطوير الممارسات الإدارية الإبداعية لدى مديري مدارس الحكومية داخل الخط الأخضر بناء على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، والأدب النظري.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أ - مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (4500) معلماً ومعلمة و (800) مديرة ومدير، حسب إحصائيات وزارة المعارف للعام الدراسي 2024-2025.

ب- عينة الدراسة:

عينة الدراسة (Sample Study):

أ. **عينة الدراسة:** اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية ومن ثم توزيعها بناءً على متغيرات الدراسة، وقد بلغ حجم العينة الكلي (573) حيث تكونت من (322) معلماً ومعلمة، و (251) مديراً ومديرة، وهي عينة لا تقل عن (31%) من مجتمع الدراسة للمديرين، في حين كانت نسبة العينة للمعلمين تقريبا (7%)، وبالتالي تعد هذه النسبة ملائمة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	280	48.9%
	أنثى	293	51.1%
	المجموع	573	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	223	38.9%
	ماجستير فأعلى	350	61.1%
	المجموع	573	100.0%
المسمى الوظيفي	معلم	322	56.2%
	مدير	251	43.8%
	المجموع	573	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	316	28.3%
	بين 5-10 سنوات	214	37.3%
	10 أكثر من سنوات	196	34.3%
	المجموع	573	100.0%

يتضح من الجدول (1.3) أن عينة الدراسة مكونة من (573)، وفيما يتعلق بمتغير الجنس فقد بلغ عدد الذكور (280) وأنثى، وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي (322) معلما، و(251) مديرا، وما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تكون من (223) بكالوريوس، و(350) ماجستير فأعلى، أما سنوات الخبرة فقد كان أقل من 5 سنوات (162)، وبين 5-10 سنوات (214)، في حين كان من هم أكثر من 10 سنوات (197).

3.3 أدوات الدراسة ومجالات صدقها وثباتها

أولاً: بطاقة تحليل المحتوى

حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى دليل المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر (وزارة المعارف، 2020)، وقد تكونت أداة التحليل من (5) محاور و(25) بنداً، وهي موضحة كالآتي:

جدول (2.3) معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر

عدد البنود	البند	المعيار
4	1. شهادة جامعية أولى (BA أو ما يعادلها) على الأقل. 2. شهادة تدريس. 3. شهادة ماجستير في إدارة تربوية (תעודת ניהול). يجب على المرشح إكمال دورة إعداد مديري المدارس (תכניתאבני ראשה لإعداد المديرين).	1. المؤهلات الأكاديمية
3	1. خبرة لا تقل عن 5 سنوات في مجال التدريس أو العمل التربوي داخل جهاز التعليم الرسمي. 2. إتقان اللغة العربية قراءة وكتابة ومحادثة (للمدارس العربية). 3. معرفة كافية بالعبرية (مطلوبة للأغراض الإدارية والتواصل مع الوزارة والجهات الرسمية).	2. الخبرة الميدانية

عدد البنود	البند	المعيار
12	<p>1. القدرة على وضع رؤية واضحة للمدرسة وتحديد أهداف استراتيجية طموحة.</p> <p>2. القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة ومدروسة في المواقف الصعبة.</p> <p>3. القدرة على تطبيق القوانين واللوائح المدرسية بشكل عادل وحازم.</p> <p>4. القدرة على التواصل بوضوح وشفافية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي.</p> <p>5. القدرة على تحفيز وتشجيع الطلاب والمعلمين لتحقيق أقصى إمكاناتهم.</p> <p>6. القدرة على قيادة طاقم المدرسة</p> <p>7. القدرة على وضع خطط عمل فعالة وتنظيم الموارد المدرسية بكفاءة.</p> <p>8. القدرة على إدارة الوقت بشكل فعال وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.</p> <p>9. القدرة على إدارة الموارد البشرية والميزانيات.</p> <p>10. القدرة على التعامل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي</p> <p>11. القدرة على إدارة الميزانية المدرسية بشكل مسؤول وشفاف.</p> <p>12. القدرة على تحليل المشكلات المعقدة واقتراح حلول مبتكرة لها.</p>	<p>3. المهارات القيادية والإدارية</p>
4	<p>1. القدرة على خلق جو إيجابي ومحفز في المدرسة.</p> <p>2. التزام قوي بتحسين العملية التعليمية</p> <p>3. الالتزام بأعلى معايير الأخلاق والنزاهة.</p> <p>4. القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات.</p>	<p>4. السمات الشخصية</p>

2	<p>1. يجب أن يكون المتقدم على دراية بالسياسات التربوية السارية ، بما في ذلك المناهج الدراسية والقوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم.</p> <p>2. القدرة على تطبيق السياسات التربوية بشكل فعال في المدرسة</p>	<p>5. المعرفة بالسياسات التربوية</p>
25	المجموع	

تم رصد عدد التكرارات لكل بند في بطاقة التحليل، ومن ثم حساب النسب المئوية للتكرارات كمعيار للحكم على مستوى توافرها في المديرين وتطبيقها، وكمعيار للحكم على هذه النسب: يكون مستوى المعيار منخفضاً جداً في حالة تراوحت النسبة من 0% إلى أقل من 25%، ومنخفضاً في حالة تراوحت النسبة من 25% إلى أقل من 50%، ومتوسطاً في حالة تراوحت النسبة من 50% إلى أقل من 75%، ومرتفعاً في حالة تراوحت النسبة من 75% إلى أقل من 100%.

صدق الأداة : تم عرض أداة تحليل المعايير على (3) من المديرين ذوي الخبرة فوق (10) سنوات و(2) من مشرفي المرحلة الابتدائية داخل الخط الأخضر للتحقق من المعايير المهنية المدرجة في بطاقة التحليل، وأجمع الجميع على صدق هذه المعايير، وأنها ملزمة للمرشح المتقدم لوظيفة مدير مدرسة، ولا يمكن لأي معلم الترشح دون شهادة الماجستير في الإدارة التربوية على سبيل المثال.

ثبات الأداة: للوصول إلى ثبات أداة بطاقة تحليل المحتوى قامت الباحثة بتحليل معايير الأداة، وبعد أسبوعين أعادت التحليل وطلبت من زميلتها في برنامج الدكتوراه تحليل نفس المعايير في بطاقة تحليل المحتوى، ثم قامت الباحثة بمقارنة نتائج تحليلهما مع نتائج تحليلها باستخدام معادلة هولستي، وتتص المعادلة على الآتي:

بحيث أن:

Fa : عدد الاتفاقات بين المحللين

N1:قرارات المحلل الأول

N2: قرارات المحلل الثاني. (Hayes, 2005)

وكانت نتائج التحليل كما هو مبين في جدول (3.3):

جدول (3.3) نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة

التحليل الأول	التحليل الثاني	نقاط الاتفاق	قيمة الثبات
31	29	27	%90

$$\text{المعادلة : } 2 \times 100 \times \frac{27}{60}$$

ثانياً: أداة الدراسة الكمية (الاستبانة)

من أجل الكشف عن مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمدرسي: أنموذج مقترح، قامت الباحثة ببناء استبانة لجمع البيانات، وهي مقومات الابداع في اختيار المديرين والعلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري ، وهي موضحة كالاتي:

أولاً: استبانة مقومات الابداع في اختيار المديرين، والعلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري ومن أجل التعرف إلى مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمدرسي: أنموذج مقترح قامت الباحثة ببناء استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة أبو شرخ (2024) و دراسة أبو عيادة (2022)، وقد تكونت الاستبانة من محورين وعدد فقراته بالصورة النهائية (49).

(أ) صدق المحكمين (Face validity)

للتحقق من صدق المحكمين للاستبانة لمقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري، فقد تم عرض المقياس بصورته الأولية

على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية من ذوي الاختصاص وعددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (1)، وقد تشكلت الاستبانة التي صورتها الأولية من (49) عبارة، و(7) مجالات (الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالأبداع: 6 عبارات)، والمهارات القيادية الابتكارية: (9 عبارات)، والثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية: (8 عبارات)، و توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة: (5 عبارات)، والإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية: (5 عبارات) ومجالين لمحور العلاقة بين معايير اختيار المديرين والابداع الاداري وهما (أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة: 6 عبارات)، والدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي: (10 عبارات)، إذ اعتمدت معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول العبارة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظاتهم ، فقد تم تعديل العبارات (العبارة 2، والعبارة 4، والعبارة 14 ، والعبارة 15)، كما هو موضح في الملحق (2).

(ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية مكونة من (32) معلماً ومديراً من المدارس الابتدائية الحكومية داخل الخط الأخضر وهم من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات معاً لدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال معاً لدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (4.3) يوضح ذلك.

جدول (4.3) معاملات ارتباط عبارات واقع مقومات الابداع في اختيار المديرين بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة ، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ن(32)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرتبة
الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية			المهارات القيادية الابتكارية			الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع		
0.888	0.861	16	0.883**	0.914**	7	0.901**	0.938**	1
0.720**	0.725**	17	0.865**	0.837**	8	0.746**	0.824**	2
0.803**	0.840**	18	0.874**	0.860**	9	0.899**	0.919**	3
0.806**	0.843**	19	0.915**	0.946**	10	0.858**	0.827**	4
0.889**	0.911**	20	0.776**	0.833**	11	0.806**	0.848**	5
0.920**	0.939**	21	0.790**	0.783**	12	0.852**	0.876**	6
0.810**	0.859**	22	0.797**	0.774**	13	-	-	-
0.839**	0.853**	23	0.812**	0.841**	14	-	-	-
-	-	--	0.894**	0.909**	15	-	-	-
درجة كلية للبعد **0.97			درجة كلية للبعد **0.89			درجة كلية للبعد **0.96		
			الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية			توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة		
			0.827**	0.886**	29	0.920**	0.942**	24
			0.851**	0.861**	30	0.779**	0.919**	25
			0.864**	0.912**	31	0.917**	0.961**	26
			0.798**	0.862**	32	0.938**	0.954**	27
			0.808**	0.876**	33	0.819**	0.841**	28
			درجة كلية للبعد **0.94			درجة كلية للبعد **0.945		

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن معامل ارتباط العبارات تراوحت ما بين (0.96-0.72) وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ حيث أن قيم معاملات الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

جدول (5.3) معاملات ارتباط عبارات العلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة ن(32)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة
الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي			أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة		
0.896	0.876	40	**0.938	0.962**	34
0.865**	**0.882	41	0.953**	**0.955	35
0.921**	0.909**	42	0.921**	0.935**	36
0.904**	0.905**	43	0.858**	0.898**	37
0.939**	0.948**	44	0.929**	0.923**	38
0.879**	0.901**	45	0.907**	0.904**	39
0.769**	0.779**	46			
0.843**	0.848**	47			
0.945**	0.951**	48			
0.945**	0.951**	49			
درجة كلية للبُعد **0.99			درجة كلية للبُعد **0.98		

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.76-0.99) وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ حيث أن قيم معاملات الارتباط التي تقل عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري ومجالاتهم، قامت الباحثة بتوزيع المقياس على عينة استطلاعية بلغت (32) معلماً ومديراً، حيث أن هذه العينة كانت من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد اعتمدت الدراسة على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (49) فقرة، والجدول (6.3) : يوضح ذلك:

جدول (6.3) : قيم معاملات ثبات الاستبانة لمقومات الابداع في معايير اختيار مديري بالإبداع الاداري بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المحور الأول: مقومات الابداع في اختيار المديرين		
الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع	6	0.93
المهارات القيادية الابتكارية	9	0.95
الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية	8	0.94
توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة	5	0.95

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية	5	0.92
الدرجة الكلية للمحور	33	0.98
العلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري		
أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة	6	0.96
الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي	10	0.97
الدرجة الكلية للمحور	16	0.98

يبين الجدول (6.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة مقومات الابداع في معايير اختيار مديري بالإبداع الاداري تراوحت ما بين (0.92-0.98)، كما يتضح أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية فيما يتعلق بمحور مقومات الابداع بلغ (0.98)، وفيما يتعلق بمحور العلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري فقد جاء معامل الثبات للدرجة الكلية (0.98) وتعد هذه القيم عالية، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لاستبانة الدراسة حيث لم يتم حذف أي من عبارات الاستبانة.

تصحيح مقياس الدراسة الكمية (الاستبانة)

قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات العالية والمنخفضة ، إذ حسبت طول المدى وهي (4=1-5) ثم قسمه على 5 فترات (0.8=5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمده الباحثة للفصل ما بين الدرجات و التقديرات التي تم اعتمادها وهي كالآتي:

- المتوسط الحسابي (4,21 فأكثر) درجة عالية جداً.

- المتوسط الحسابي (3.41-4.20 درجة عالية.

- المتوسط الحسابي (3.40-2.61) درجة متوسطة.

- المتوسط الحسابي (1.81-2.60) درجة منخفضة.

- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة منخفضة جداً.

أما الأساس الذي تم اعتماده في توزيع هذه الفئات تدريج مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ويبدأ بدرجة عالية جداً، وتُعطى (5) درجات، ثم درجة عالية، وتُعطى (4) درجات، وبدرجة متوسطة، وتُعطى (3) درجات، وبدرجة منخفضة، وتُعطى (2) درجتان، وأخيراً درجة منخفضة جداً، وتُعطى (1) درجة واحدة.

ثالثاً: أداة الدراسة الكيفية (المقابلة)

المقابلة أحد الأدوات المستخدمة في المنهج الكيفي، وتعد المقابلة أهم أدوات جمع المعلومات في المنهج الكيفي في البحث العلمي نظراً لما ينطوي عليها من تفاعل لفظي بين كلاً من الباحث وعينه الدراسة والذي يساهم بشكل كبير في جمع المعلومات أو والبيانات بشكل أكثر عمق عن الظاهرة أو الحالة التي يقوم الباحث بدراستها.

وقد تمثلت المقابلة في الحوار المباشر الذي أجرته الباحثة مع مجموعة من المديرين من المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر بعد الاتفاق معهم وعددهم (20) مديراً ومديرة من مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر ممن يشهد لهم بالخبرة الإدارية، والكفاءة المهنية حيث تم اختيار (10) من مديري ومديرات مدارس كفر قاسم الابتدائية (6) إناث و(4) ذكور، و(5) من مديري مدارس الطيبة (3) ذكور و(2) إناث، و(5) من مديري مدارس ام الفحم (3) ذكور و(2) إناث ممن استطاعت الباحثة مخاطبتهم وأخذ الموافقة منهم لإجراء اللقاء عبر تقنية الزووم بعد توضيح طبيعة الدراسة لهم، وتم خلال المقابلة طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة بهدف الاستماع لأرائهم وملاحظة ردود انفعالهم وقراءة تعابير الوجه عند حديثهم والاستجابة على الأسئلة المطروحة، وقد استغرقت مدة المقابلة مع كل مدير نصف ساعة وتم الاتفاق على تسجيل

المقابلة فيديو وتفرغها ورقيا بعد ذلك، وقد تم صياغة أسئلة المقابلة، وقد تكونت من (5) أسئلة وهي:

1. ما مقومات الإبداع في المعايير المعتمدة من وزارة المعارف؟
2. كيف يتم تطبيق مقومات الإبداع في المعايير المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة؟
3. ما مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرك؟
4. كيف يمكن تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظرك؟
5. ما مقترحاتك لتطوير معايير اختيار مدير المدارس داخل الخط الأخضر؟

أ. صدق أداة الدراسة الكيفية (المقابلة)

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية المقابلة ومدى انسجامها مع مجالات الاستبانة في متغيري الدراسة الإبداع في اختيار مديري المدارس والإبداع الإداري تم عرض أسئلتها على (3) من محكمي أداة الاستبانة من أساتذة الجامعات الفلسطينية المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، بعد تحليل نتائج الاستبانة .

ب) ثبات أداة المقابلة

للوصول إلى ثبات أداة المقابلة قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقابلة عبر الأفراد، حيث قامت لجأت الباحثة إلى التحقق من ثبات المقابلة عبر الأشخاص وعدده (2)، حيث قامت بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وبعد أسبوعين طلبت من زميلة لها في برنامج الدكتوراه إعادة التحليل بعد تقديم استجابات المديرين لها، ومن ثم قامت الباحثة بمقارنة نتائج تحليلها مع نتائج تحليلها باستخدام معادلة هولستي، وتنص المعادلة على الآتي:

بحيث أن:

Fa : عدد الاتفاقات بين المحللين

N1:قرارات المحلل الأول

N2:قرارات المحلل الثاني.(Hayes, 2005)

وكانت نتائج التحليل كما هو مبين في جدول (7.3):

جدول (7.3) نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة

التحليل الأول	التحليل الثاني	نقاط الاتفاق	قيمة الثبات
71	69	67	%96

$$\text{المعادلة : } 2 \times 100 \times \frac{67}{140}$$

تحليل المقابلة

تم تحليل البيانات النوعية التي تم تجميعها من خلال المقابلة واستجابات المبحوثين، بهدف الوصول إلى البيانات الكيفية مباشرة بطريقة استقرائية منتظمة، والاستراتيجية المستخدمة في ذلك هي الثبات في التحليل المقارن والهدف من ذلك هو عملية توضيح المفاهيم المستفادة من البيانات الأساسية، ومن ثم إيجاد قاسم مشترك يجمعها، من خلال طرح تساؤلات الدراسة بطريقة مرنة، وتصنيفها من خلال الوقوف على النقاط المشتركة التي تم الحصول عليها من المبحوثين، ثم القيام بدمج الموضوعات المشتركة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها من المبحوثين في المقابلات، حيث توصلت الباحثة إلى (5) محاور، وبداية قامت الباحثة بتسجيل المقابلات بعد أخذ موافقتهم، ومن ثم تم تفرغ البيانات بكتابتها على الورق.

قامت الباحثة بتحليل كل مقابلة لوحدها، والوقوف على المحاور المتكررة في تجربة كل مبحوث، وقد تمت عملية التحليل من خلال ثلاث مستويات، وهي:

أ- الترميز المفتوح: بعد تفريغ البيانات التي تم جمعها من المديرين، قامت الباحثة بقراءتها بعناية مركزة بهدف التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في استجاباتهم. ومن خلال هذه العملية، تم تصنيف البيانات بشكل مبدئي، وذلك عبر إسناد مفاهيم وتسميات تعكس وجهات نظر المديرين وتعبّر عن مضامين إجاباتهم.

ب- الترميز المحوري: في هذه المرحلة، تمت مقارنة البيانات وتحليلها بشكل أعمق، حيث أعادت الباحثة تنظيم الأسئلة وربط المحاور المتشابهة ببعضها البعض، مما أسهم في تصنيفها ضمن فئات أو موضوعات موحدة تعكس القواسم المشتركة بينها.

ت- الترميز الانتقائي: واصلت الباحثة عملية التحليل بالتركيز على دمج النتائج السابقة وربطها بالإطار النظري، مع استنباط معانٍ نظرية مستندة إلى تحليل معمق. كما استمرت في تصنيف الإجابات المتشابهة ضمن محاور موحدة، في حين تم وضع الإجابات المختلفة ضمن محاور مغايرة تتناسب مع مضمونها.

محاور المقابلة

- المحور الأول: مقومات الإبداع في المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المعتمدة من وزارة المعارف.
- المحور الثاني: كيفية تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف.
- المحور الثالث: مجالات الإبداع الإداري لدى المديرين.
- المحور الرابع: كيفية تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين.
- المحور الخامس: مقترحات تطوير معايير اختيار المديرين.

قامت الباحثة بإدراج هذه المحاور الخمسة في الفصل الرابع وتحليلها، استناداً إلى أقوال مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتفسيرها وربطها بالجانب النظري والدراسات، وتحليلها للوصول إلى فهم أعمق وأشمل من خلال صياغة عدد من الاستنتاجات التي بنيت على هذه النتائج.

رابعاً: النموذج المقترح

بعد تحليل نتائج الدراسة الكمية والنوعية، ومناقشتها قامت الباحثة ببناء أنموذج مقترح بناءً على نتائج الدراسة، وبالرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، بحيث تناول الأنموذج الذي تم

عرضه في الفصل الخامس من المحاور الآتية:

- المنطلقات الفكرية للأنموذج المقترح
- المبررات البحثية للأنموذج المقترح.
- الأهداف الرئيسية والفرعية.
- أبعاد الأنموذج المقترح.
- متطلبات الأنموذج المقترح.
- التحديات التي قد تواجه تطبيق النموذج المقترح
- الحلول المقترحة للتغلب على التحديات.

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الآتية:

أ- **المتغيرات المستقلة:** مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية

داخل الخط الاخضر.

ب- المتغيرات المستقلة الثانوية وهي:

1. الجنس: وله فئتان هما (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).
3. المسمى الوظيفي: وله مستويات (معلم، ومدير).
4. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5سنوات ,بين 5-10سنوات، أكثر من

10سنوات)

ج. المتغيرات التابعة: الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية.

5.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بعدة خطوات لاستكمال إجراءات الدراسة الكمية ، والخطوات الآتية توضح هذه الإجراءات:

- ✓ تم جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، والرسائل الجامعية، والوزارة وغيرها، وذلك من أجل إعداد الأدب النظري للدراسة، وبناء على الدراسات السابقة تم بناء أداة الاستبانة.
- ✓ تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، فتكونت من محورين للدراسة، فقد تكون المحور الأول من خمسة مجالات، والمحور الثاني من مجالين للدراسة، و49 فقرة ، وبعد تحكيمها من قبل (10) من أعضاء هيئة تدريس من ذوي الاختصاص من كلية التربية في الجامعات الفلسطينية المختلفة، وبعد تحكيمها، تم تعديل صياغة بعض الفقرات (أنظر الملحق1).
- ✓ تم تحديد عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الاخضر وقوامها (350) معلما، و(260) مديرا، فيما تكون مجتمع

الدراسة من (45000) معلما، و(800) مديرا حسب إحصائية العام الدراسي (2024-2025).

✓ تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (32) من معلمي ومديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الاستبيان.

✓ بعد استخراج دلالات الصدق والثبات لاستبيان الدراسة تم تصميمها إلكترونياً عبر جوجل درايف، ومن ثم تم إرسال الرابط المتعلق بالاستبيان لتمكين عينة الدراسة للإجابة على فقراتها، وتم إيقاف الردود بعد أن وصلت إلى حجم العينة المطلوبة والمحددة سابقاً من قبل الباحثة استعانة بتطبيق حساب العينة البسيطة Sample Size Calculator، وقد تم مخاطبة عينة الدراسة بصفة رسمية وإطلاعهم على موضوع الدراسة، ومن ثم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونياً.

✓ تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة ومجالاتها، واستخدام الاختبار الإحصائي الملائم.

✓ تم التنسيق مع مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لإجراء مقابلات شبه منتظمة معهم وعددهم (15).

✓ تم طرح الأسئلة المفتوحة على المديرين، وتصنيفها بعد تفرغها وتحليل الاستجابات ضمن خمس محاور.

✓ مناقشة نتائج الدراسة الكمية والنوعية وتفسيرها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

- ✓ (النموذج المقترح): بعد تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها قامت الباحثة بوضع نموذج مقترح بهدف تطوير معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر لتطوير ممارساتهم الإبداعية، وذلك بالاستناد إلى نتائج الدراسة.
- ✓ كتابة التقرير النهائي للدراسة.

6.3 المعالجات الإحصائية لأداة الدراسة الكمية

- ✓ من أجل معالجة البيانات الكمية بعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقياس مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون (Person) للعبارات مع الدرجة الكلية للاستبانة.
- ✓ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص ثبات مقياس مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- ✓ اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة بسنوات الخدمة.
- ✓ اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.
- ✓ اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجالات الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات معاً لدرجة الكلية للمقياس، وفحص العلاقة بين مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

يتضمن الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية والنوعية، حيث تم الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات الدراسية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.4 نتائج الاستبانة

1.1.4 نتائج السؤال الأول: ما مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية

الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمقومات الابداع

في معايير اختيار المدير والجدول (1.4) يوضح ذلك.

جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي

لمقومات الإبداع في معايير اختيار المدير مرتبة تنازلياً.

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
4	1.	توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة	3.45	0.59	69.0%	عالية
3	2.	الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية	3.38	0.58	67.6%	متوسطة
2	3.	المهارات القيادية الابتكارية	3.37	0.57	67.4%	متوسطة
1	4.	الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع	3.36	0.63	67.2%	متوسطة
5	5.	الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية	3.36	0.61	67.2%	متوسطة
الدرجة الكلية						متوسطة
			3.38	0.40	67.6%	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (1.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقومات الإبداع

في معايير اختيار المدير قد جاءت بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.38)،

فقد حصل المجال المتعلق بتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة على أعلى متوسط وبالمرتبة الأولى بنسبة (69.0%) وهي بنسبة عالية، في حين حصل مجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية على المرتبة الثانية وبنسبة (67.6%)، وهي بنسبة متوسطة وفيما يتعلق في المهارات القيادية الابتكارية فقد جاء في المرتبة الثالثة وبنسبة (67.4%) وبتقدير متوسط، وفي حين جاء الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع في المرتبة الرابعة وبنسبة (67.2%) وبتقدير متوسط، أما مجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية جاء في المرتبة الخامسة وبنسبة (67.2%) وبتقدير متوسط.

وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً لمجالات مقومات الإبداع في معايير اختيار المدير:

المجال الأول: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع

والجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع

مرتبة تنازلياً.

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءات الشخصية والذهنية

المرتبطة بالإبداع مرتبة تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	1	قدرته على التكيف مع التغيرات	3.45	1.26	69.0%	عالية
2.	5	مرونة ذهنية مما تساعده التكيف مع التغيرات والمواقف .	3.41	1.03	68.2%	عالية
3.	6	له مبادرات سابقة تظهر مستوى تفكيره خارج الصندوق.	3.40	1.01	68.0%	متوسطة
4.	3	امتلاكه ذكاء عاطفي عالٍ يمكنه من تحليل وقراءة المواقف التربوية	3.39	1.01	67.8%	متوسطة
5.	2	تمتعه بروح المخاطرة في سبيل تحقيق	3.28	1.11	65.6%	متوسطة

متوسطة	65.6%	1.01	3.28	تعامله مع التحديات والضغط بصبر	4	6.
متوسطة	67.2%	0.36	3.36			الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (2.4) أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وهي درجة متوسطة ، في حين حازت الفقرة رقم(1) والتي نصها " قدرته على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المدرسية." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.45) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي نصها " تعامله مع التحديات والضغط بصبر وإصرار." على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.28) وهي درجة متوسطة.

المجال الثاني: المهارات القيادية الابتكارية : والجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات القيادية الابتكارية مرتبة تنازلياً.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات القيادية الابتكارية مرتبة تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	7	3.47	1.13	69.4%	عالية
2.	13	3.46	0.92	69.2%	عالية
					المدرسة.
3.	12	3.40	1.03	68.0%	متوسطة
					إلهامه المعلمين على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهم.
4.	15	3.40	1.03	68.0%	متوسطة
					قدرته على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.

متوسطة	%67.4	0.96	3.37	وضعه استراتيجية واضحة للتعامل مع	8	.5
				الأزمات المدرسية واتخاذ القرارات.		
متوسطة	%67.0	1.15	3.35	امتلاكه كاريزما القائد التحويلي الذي	14	.6
				يؤثر في الآخرين.		
متوسطة	%67.0	1.02	3.35	توظيفه اساليب مبتكرة في التخطيط	9	.7
				وصنع القرار.		
متوسطة	%66.2	1.00	3.31	قدرته على إدارة فريق العمل بأسلوب	10	.8
				إبداعي.		
متوسطة	%65.6	1.03	3.28	المرونة في ممارسة أنماط قيادية متنوعة	11	.9
				حسب المواقف.		
متوسطة	%67.4	0.57	3.37			الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (3.4) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المهارات القيادية الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37) وهي درجة متوسطة ، في حين حازت الفقرة رقم(7) والتي نصها " تحفيزه الآخرين على العمل بأساليب غير تقليدية." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.47) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (11) والتي نصها " المرونة في ممارسة أنماط قيادية متنوعة حسب المواقف." على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.28) وهي درجة متوسطة

المجال الثالث: الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية.

جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	18	3.58	0.97	71.6%	عالية
					حرصه على نشر قيم التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
2.	17	3.48	1.01	69.6%	عالية
					تشجيعه الآخرين على التجريب وتقبل الفشل كجزء من التعلم.
3.	16	3.44	1.00	68.8%	عالية
					لديه رؤية تطويرية في بناء بيئة مدرسية داعمة للأفكار الجديدة.
4.	23	3.38	1.07	67.6%	متوسطة
					ترسيخه مناخ مدرسي محفز للأداء.
5.	19	3.37	1.09	67.4%	متوسطة
					احتضانه التغيير كفرصة للتحسين لا
6.	20	3.36	1.02	67.2%	متوسطة
					تحفيزه المعلمين والطلاب على التفكير الخلاق.
7.	22	3.26	1.07	65.2%	متوسطة
					التزامه بقيم المدرسة المشجعة للتعاون والتلاحم.
8.	21	3.24	1.10	64.8%	متوسطة
					ممارسته أنماط قيادية تشاركية محفزة للإبداع.
		3.38	0.58	67.6%	متوسطة
					الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (4.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.38) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (18) والتي نصها "حرصه على

نشر قيم التعلم المستمر والتطوير الذاتي. " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.58) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (21) والتي نصها ممارستها أنماط قيادية تشاركية محفزة للإبداع. " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.24) وهي درجة متوسطة.

المجال الرابع: توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة.

والجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توظيف التقنيات والموارد

بطرق مبتكرة مرتبة تنازلياً

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توظيف التقنيات والموارد بطرق

مبتكرة مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	25	3.60	0.94	72.0%	عالية
					تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بطرق غير تقليدية.
2.	27	3.52	0.86	70.4%	عالية
					تعزيزه الخدمات التقنية في بيئة التعلم في المدرسة.
3.	24	3.44	0.94	68.8%	متوسطة
					توظيفه التقنيات الحديثة في الإدارة والتواصل.
4.	28	3.37	0.86	67.4%	متوسطة
					استخدامه التقارير والبيانات الرقمية بشكل إبداعي لاتخاذ قرارات أفضل
5.	26	3.35	1.10	67.0%	متوسطة
					تصميمه حلول تقنية لمشكلات إدارية
		3.45	0.59	69.0%	عالية
					الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم(5.4) أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.45) وهي درجة عالية ، في حين حازت الفقرة رقم(25) والتي نصها" تحسين استخدام

الموارد البشرية والمادية بطرق غير تقليدية. " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.60) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (26) والتي نصها " تصميمه حلول تقنية لمشكلات إدارية وتعليمية. " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.35) وهي درجة متوسطة.

المجال الخامس: الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإنجازات الميدانية والعملية

الإبداعية مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الرقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	29	3.48	1.01	69.6%	عالية
2.	30	3.42	0.95	68.4%	عالية
3.	31	3.40	1.03	68.0%	متوسطة
4.	33	3.36	0.61	67.2%	متوسطة
5.	32	3.17	1.10	63.4%	متوسطة
					الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (6.4) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.36) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (29) والتي نصها " انجازاته ملموسة

في تحسين بيئة مدرسته كتطوير نادي بيئي " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.48) وهي

درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (32) والتي نصها " مساهمته في تطوير المناهج التعليمية." على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.17) وهي درجة متوسطة.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني: ما واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لواقع الابداع الاداري والجدول (7.4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي لواقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية مرتبة تنازليا.

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	1	الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي	3.43	0.49	68.6%	عالية
1	2	أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة	3.29	0.60	65.8%	متوسطة
الدرجة الكلية						متوسطة
			3.38	0.44	67.6%	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية قد جاءت بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.38)، فقد حصل المجال المتعلق الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي على أعلى متوسط وبالمرتبة الأولى بنسبة (68.6%) زهي بنسبة عالية، في حين حصل مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة على المرتبة الثانية وبنسبة (65.8%) وهي بنسبة متوسطة.

وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً لمجالات الإبداع الإداري:

المجال الأول: أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة.

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة مرتبة تنازلياً

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	34	قدرته على التفكير خارج الأطر التقليدية عند معالجة المشكلات.	3.35	1.06	67.0%	متوسطة
2.	38	وضعه حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية بناءً على الفهم العميق	3.35	0.93	67.0%	متوسطة
3.	39	قدرته على اختيار القرار الأكثر كفاءة بين خيارات متعددة استناداً	3.31	1.09	66.2%	متوسطة
4.	37	قدرته على التعامل مع الظروف الطارئة بطرق مرنة غير تقليدية.	3.31	1.05	66.2%	متوسطة
5.	36	تحفيزه المعلمين على تطوير ممارساتهم الإبداعية والتفكير خارج	3.25	1.06	65.0%	متوسطة
6.	35	إدارته لفريق العمل بطريقة ملهمة .	3.20	1.06	64.0%	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.29	0.60	65.8%	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول رقم (8.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.29) وهي درجة متوسطة ، في حين حازت الفقرة رقم(34) والتي نصها"

قدرته على التفكير خارج الأطر التقليدية عند معالجة المشكلات." على أعلى متوسط حسابي

ومقداره (3.35) وهي درجة متوسطة ،في حين حازت الفقرة رقم (35) والتي نصها " إدارته لفريق

العمل بطريقة ملهمة . " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.20) وهي درجة متوسطة.

المجال الثاني: الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر الدور القيادي في تعزيز

الإبداع المؤسسي مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
عالية	%71.4	0.92	3.57	متابعته توظيف تقنيات التعليم في المدرسة من قبل المعلمين.	46	.1
عالية	%70.6	0.79	3.53	قدرته على تطوير بيئة المدرسة باستمرار .	49	.2
عالية	%70.0	1.00	3.50	تواصله الفاعل مع المجتمع المحلي لتشجيع الداعمين لدعم المدرسة.	48	.3
عالية	%69.0	0.88	3.45	وقوفه على احتياجات المعلمين التدريبية ويوفرها بالتعاقد والتنسيق مع التربية	42	.4
عالية	%68.8	1.06	3.44	مهاراته عالية في تكوين فريق من المعلمين المميزين.	41	.5
عالية	%68.6	0.83	3.44	حرصه على تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	44	.6
عالية	%68.6	1.01	3.43	تعاونه مع المعلمين والمرشدين على حل مشكلات الطلبة السلوكية.	47	.7
متوسطة	%67.8	1.01	3.39	توفيره مناخ تعليمي محفز للإبداع والابتكار .	40	.8
متوسطة	%66.2	1.10	3.31	إثارته دافعية الطلبة والمعلمين نحو مواكبة التغيير والتجديد.	45	.9
متوسطة	%65.2	1.12	3.26	مراعاته العدالة التنظيمية والتوزيعية والإجرائية بين المعلمين.	43	.10
عالية	%68.6	0.49	3.43			الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (9.4) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم(46) والتي نصّها " متابعته توظيف تقنيات التعليم في المدرسة من قبل المعلمين." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.57) وهي درجة عالية، في حين حازت الفقرة رقم (43) والتي نصّها " مراعاته العدالة التنظيمية والتوزيعية والإجرائية بين المعلمين." على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.26) وهي درجة متوسطة.

3.1.4 نتائج السؤال الثالث والذي وينص

" هل توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الاتية :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (10.4) تبين ذلك.

الجدول (10.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير

الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن =293)		ذكر (ن =280)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.99	0.008	0.64	3.66	0.63	3.67	الكفاءات الشخصية والذهنية
0.14	1.465	0.58	3.34	0.56	3.41	المهارات القيادية الابتكارية
*0.03	2.237	0.60	3.43	0.56	3.32	الثقافة التنظيمية والاتجاهات
0.99	0.007	0.61	3.45	0.57	3.46	توظيف التقنيات والموارد بطرق
0.32	0.981	0.67	3.34	0.55	3.39	الإنجازات الميدانية والعملية
0.99	0.011	0.43	3.38	0.38	3.39	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (10.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار

مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال الكفاءات

الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع، ومجال المهارات القيادية الابتكارية، ومجال توظيف التقنيات

والموارد بطرق مبتكرة، ومجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية والدرجة الكلية، في حين تشير

النتائج ل وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط

الاخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية ولصالح الاناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس

الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent)

(samples t-Test) ونتائج الجدول (11.4) تبين ذلك.

الجدول (11.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس (223)		ماجستير فأعلى (350)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الكفاءات الشخصية والذهنية	3.31	0.72	3.39	0.57	1.33	0.18
المهارات القيادية الابتكارية	3.41	0.61	3.35	0.55	1.22	0.22
الثقافة التنظيمية والاتجاهات	3.42	0.59	3.35	0.57	1.38	0.16
توظيف التقنيات والموارد بطرق	3.57	0.58	3.37	0.58	3.89	**0.00
الإنجازات الميدانية والعملية	3.35	0.66	3.37	0.58	0.41	0.68
الدرجة الكلية	3.41	0.44	3.36	0.37	1.26	0.20

يتضح من نتائج الجدول (11.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار

مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال

الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع، ومجال المهارات القيادية الابتكارية، مجال الثقافة

التنظيمية والاتجاهات الإبداعية، ومجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية والدرجة الكلية، في

حين تشير النتائج لوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية

داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة

ولصالح البكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس

الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent

samples t-Test) ونتائج الجدول (12.4) تبين ذلك.

للجدول (12.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	مدير (251)		معلم (322)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.19	1.303	0.57	3.40	0.68	3.33	الكفاءات الشخصية والذهنية
0.14	1.479	0.56	3.41	0.58	3.34	المهارات القيادية الابتكارية
0.11	1.589	0.55	3.42	0.60	3.35	الثقافة التنظيمية والاتجاهات
0.50	0.669	0.54	3.47	0.63	3.44	توظيف التقنيات والموارد بطرق
0.15	1.442	0.62	3.32	0.60	3.39	الإنجازات الميدانية والعملية
0.18	1.344	0.36	3.41	0.43	3.36	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (12.4) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار

مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس

الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج

الجدول (13.4) تبين ذلك:

الجدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.64	3.30	163	أقل من 5سنوات	الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع
.61	3.31	214	بين 5-10سنوات	
.64	3.47	196	أكثر من 10سنوات	
.63	3.36	573	المجموع	
.50	3.33	163	أقل من 5سنوات	المهارات القيادية الابتكارية
.56	3.39	214	بين 5-10سنوات	
.64	3.39	196	أكثر من 10سنوات	
.57	3.37	573	المجموع	
.60	3.33	163	أقل من 5سنوات	الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية
.52	3.36	214	بين 5-10سنوات	
.63	3.44	196	أكثر من 10سنوات	
.58	3.38	573	المجموع	
.57	3.33	163	أقل من 5سنوات	توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة
.51	3.48	214	بين 5-10سنوات	
.67	3.52	196	أكثر من 10سنوات	
.59	3.45	573	المجموع	
.53	3.24	163	أقل من 5سنوات	الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية
.59	3.39	214	بين 5-10سنوات	
.68	3.43	196	أكثر من 10سنوات	
.61	3.36	573	المجموع	
.38	3.31	163	أقل من 5سنوات	الدرجة الكلية
.36	3.38	214	بين 5-10سنوات	
.44	3.44	196	أكثر من 10سنوات	
.40	3.38	573	المجموع	

الجدول (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع	بين المجموعات	3.339	2	1.670	4.140	.01*
	داخل المجموعات	229.901	570	.403		
	المجموع	233.240	572			
المهارات القيادية الابتكارية	بين المجموعات	.376	2	.188	.564	.56
	داخل المجموعات	190.165	570	.334		
	المجموع	190.541	572			
الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية	بين المجموعات	1.126	2	.563	1.648	.19
	داخل المجموعات	194.722	570	.342		
	المجموع	195.848	572			
توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة	بين المجموعات	3.463	2	1.731	4.970	.00*
	داخل المجموعات	198.596	570	.348		
	المجموع	202.059	572			
الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية	بين المجموعات	3.677	2	1.839	4.898	.00*
	داخل المجموعات	213.968	570	.375		
	المجموع	217.645	572			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.520	2	.760	4.726	.00*
	داخل المجموعات	91.680	570	.161		
	المجموع	93.200	572			

يشير الجدول (14.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الإبداع في اختيار

مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال

المهارات القيادية الابتكارية، ومجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية، في حين ظهرت فروق

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من

المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع، وتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة، ومجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية، والدرجة الكلية ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية

الجدول (15.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع	أقل من 5 سنوات	-0.00969	-0.16621*	
	بين 5-10 سنوات		-0.15652*	
	أكثر من 10 سنوات			
توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة	أقل من 5 سنوات	-0.14923*	-0.18899*	
	بين 5-10 سنوات		-0.03976	
	أكثر من 10 سنوات			
الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية	أقل من 5 سنوات	-0.15167*	-0.19568*	
	بين 5-10 سنوات		-0.04401	
	أكثر من 10 سنوات			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	-0.07035	-0.13070*	
	بين 5-10 سنوات		-0.06036	
	أكثر من 10 سنوات			

يشير الجدول (15.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع وقد جاءت الفروق على النحو الآتي:

** بين من هم أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات.

** بين من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وفي مجال وتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة، ومجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية بين من أقل من 5 سنوات - بين 5-10 سنوات ولصالح من 5-10 سنوات، وبين أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات، وفي الدرجة الكلية جاءت الفروق بين أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات.

4.1.4 نتائج السؤال الرابع

هل يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الآتية :

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (16.4) تبين ذلك.

الجدول (16.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن =293)		ذكر (ن =280)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.02	2.25	0.64	3.24	0.55	3.35	أثر السمات الذهنية
0.87	0.15	0.46	3.42	0.51	3.43	الدور القيادي في تعزيز
0.21	1.24	0.44	3.35	0.45	3.40	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (16.4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي والدرجة الكلية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح الذكور. الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent

samples t-Test) ونتائج الجدول (17.4) تبين ذلك.

الجدول (17.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (ن)		بكالوريوس (ن = 223)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.03	2.141	0.57	3.25	0.64	3.36	أثر السمات الذهنية الإبداعية على
0.88	0.150	0.43	3.43	0.56	3.42	الدور القيادي في تعزيز الإبداع
0.34	0.938	0.39	3.36	0.51	3.40	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (17.4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي والدرجة الكلية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent

samples t-Test) ونتائج الجدول (18.4) تبين ذلك.

الجدول (18.4) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير

المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	مدير (ن =251)		معلم (ن =322)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.02	2.34	0.64	3.22	0.56	3.34	أثر السمات الذهنية الإبداعية على
0.09	1.69	0.41	3.39	0.54	3.46	الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي
*0.01	2.36	0.40	3.33	0.47	3.41	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (18.4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي ، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح المعلم.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج

الجدول (19.4) تبين ذلك:

الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الابداع الاداري

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.49	3.34	163	أقل من 5سنوات	أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة
.55	3.31	214	بين 5-10سنوات	
.72	3.23	196	أكثر من 10سنوات	
.60	3.29	573	المجموع	
.41	3.39	163	أقل من 5سنوات	الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي
.42	3.35	214	بين 5-10سنوات	
.58	3.54	196	أكثر من 10سنوات	
.49	3.4	573	المجموع	
.38	3.37	163	أقل من 5سنوات	الدرجة الكلية
.38	3.34	214	بين 5-10سنوات	
.54	3.42	196	أكثر من 10سنوات	
.44	3.38	573	المجموع	

الجدول (20.4) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.161	1.834	.667	2	1.334	بين المجموعات	أثر السمات الذهنية الإبداعية على الدور القيادي
		.364	570	207.273	داخل المجموعات	
			572	208.607	المجموع	
**.000	8.525	1.994	2	3.989	بين المجموعات	الدور القيادي في تعزيز الإبداع
		.234	570	133.363	داخل المجموعات	
			572	137.352	المجموع	
.156	1.863	.372	2	.745	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.200	570	113.901	داخل المجموعات	
			572	114.646	المجموع	

يشير الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة، والدرجة الكلية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية.

الجدول (21.4) نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	بين 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الدور القيادي في	أقل من 5 سنوات		0.03006	-0.15696*
تعزيز الإبداع	بين 5-10 سنوات			-0.18702*
المؤسسي	أكثر من 10 سنوات			

يشير الجدول (21.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي * * بين من هم أقل من 5 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات.

* * بين من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح أكثر من 10 سنوات.

5.1.4 نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين مقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية التاسعة والتي تنص " لا توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر والإبداع الإداري لديهم" تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (مقومات الابداع الاداري) والمتغير التابع (والابداع الاداري) للدرجة الكلية

الجدول (22.4) معامل ارتباط بيرسون

المحور	الابداع الاداري
مقومات الابداع	معامل الارتباط 0.403**
	الدلالة الإحصائية 0.00

**دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ * دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر والإبداع الإداري لديهم مقدارها (0.403**) عند مستوى دلالة (0.00) وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى كلما زادت مقومات الابداع ازداد الابداع الاداري.

2.4 ثانياً: نتائج المقابلة

بعد تحليل نتائج الاستبانة، قامت الباحثة بناءً أسئلة المقابلة بما يتلاءم مع مجالات الاستبانة، ووفقاً لمعايير اختيار مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتم إعداد بروتكول المقابلة وفق الشروط الأدبية للمقابلات البحثية، حيث تم التنسيق مع مديري المدارس عبر مجموعات الواتساب، وإخبارهم بموضوع الرسالة، وتم أخذ موافقة لإجراء مقابلات بحثية شبه منتظمة معهم، فتم استجابة (20) مديراً ومديرة، حيث تم توجيهه (5) أسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة لديهم بالتعبير عن آرائهم، وقد تم تصنيف أسئلة الاستبانة إلى محاور كالآتي:

1.2.4 نتائج المحور الأول: مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة

المعارف

ذكر (18) من المديرين أن معايير التعيين تركز كثيراً على الشهادات والدرجات والتجربة، لكنها لا تفحص القدرة على الإبداع فعلياً. فيقول المشارك (1) " لم يُطلب مني يوماً تقديم فكرة جديدة أو مشروع تطويري أثناء المقابلة"، ويقول المشارك (2): " الوزارة لا تقبل بتعيين معلم دون أن يكون معه شهادة الماجستير في الإدارة التربوية"، ويقول المشارك (6) " أهم معيار عند الترشيح المؤهل العلمي، وترى أن المديرية الذي يملك شهادات علمية يمكنه أن يبدع وفق رؤية معرفية"، في حين أشار المشارك (12): " أعتقد أن معايير وزارة المعارف لا تعطي وزناً كافياً للإبداع. ما زال التركيز منصباً على الجوانب الإدارية التقليدية مثل الشهادات والخبرة، دون النظر إلى قدرات المرشح على الابتكار في العمل المدرسي"، وأيده المشارك (16) " عند ترشحي، لم يُطلب مني تقديم أي دليل على قدرتي على الإبداع، تم التركيز على الخبرة الإدارية والدورات التدريبية والشهادات".

اتفق (17) من المديرين أن الوزارة تولي اهتمام كبيرة بمحور القيادة، والقدرة على قيادة فرق العمل باعتبار المدير قائد تربوي، حيث ذكر المشارك (3) أن " الوزارة تهتم بالمدير اللذي بيقدّر يقود

المعلمين ويشجعهم على العمل والأنشطة" وذكر المشاركون (4): " تم اختياري بسبب تجربتي القيادية في مبادرة تعليمية سابقة، وهذا يعني أن هناك من انتبه للإبداع... لكن هذه حالات قليلة وغير ممنهجة."، ويقول المشاركون (7): " قدمت عند ترشحي سجل بالمبادرات الإبداعية التي شاركت فيها وتظهر قدرتي على قيادة الفريق"، ويقول المشاركون (17): " عند الترشح طلبوا مني خطة إبداعية قيادية".

اتفق (17) من المديرين أن محور السمات الشخصية من أهم المقومات وخاصة فيما يتعلق بجانب المرونة الذهنية والانفتاح والتغيير والالتزام ويتبين ذلك من خلال قدرة المدير على تقبل الأفكار الجديدة، والابتعاد عن الجمود والتقليد، حيث يقول المشاركون (5): " عند الترشح يطلبون خطة تطويرية تكشف عن قدرات المترشح في التكيف مع التغيير، والتفكير الناقد والإبداعي"، ويقول المشاركون (11) " المرونة أهم سمة شخصية. المدير اللي ما عنده مرونة، ما بقدر يتعامل مع مواقف معقدة أو يطّلع حلول جديدة"، ويقول المشاركون (13): " ول شيء لازم يكون المدير شجاع. الإبداع مش ممكن يطلع بدون جرأة، لأنه دائماً فيه مخاطرة."، ويقول المشاركون (10): " في المقابلة يتم طرح اسئلة تكشف عن قدرة المرشح على الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتقبل التغيير"، ويؤيده المشاركون (1) فيقول " في المقابلة يتم وضع المرشح في مواقف تعليمية وتربوية لمعرفة قدرته على اتخاذ القرار والتفكير، وفهم الذات"، واتفق معه المشاركون (17، 18، 14، 20)، فيقول المشاركون (20): " حالياً يهتمون بمعيار الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات".

واتفق (16) من المديرين أن اختيار المديرين غالباً ما يكون بناءً على التزام المرشح بالتعليمات والمعرفة بالسياسات التربوية التي تقرها وزارة المعارف، فيقول المشاركون (9): " يجب أن يكون المتقدم على دراية بالسياسات التربوية السارية داخل الخط الأخضر في المناطق العربية"، ويقول المشاركون (11) " لا بد أن يكون المترشح على معرفة بالمناهج واللوائح والأنظمة المعمول بها"، في

حين أشار المشاركون (11) أن المترشح: " يجب أن يكون قادراً على تطبيق السياسات التربوية ويخضع للمتابعة" وأيده في ذلك المشاركون (17، 15، 18، و19، و4)، واتفق (15) من المديرين أن المعايير المطروحة لاختيار المديرين هي معايير عامة لوجود قيود بيروقراطية تحدّ من إمكانية دمج معايير الإبداع في التعيين، فيقول المشاركون (3): " قرأت المعايير عند ترشحي، ووجدت إشارات عامة إلى القيادة التربوية، لكنها لا تتضمن مؤشرات واضحة لقياس التفكير الإبداعي أو حل المشكلات بطرق غير نمطي"، ويقول المشاركون (17) : " يتم تعيين بناءً على المؤهل والالتزام بالنظام، ولا يوجد مضمون صريح يدلل على أهمية الجانب الإبداعي في اختيار المرشحين"، ويقول المشاركون (19): "سُئلت في مقابلة التعيين عن مواقف أظهرت فيها قدرة على اتخاذ قرارات سريعة، لكن لم يكن هناك تقييم حقيقي لقدرتي على الابتكار أو قيادة التغيير." والجدول (22.4) يبين استجابات المديرين على المحور الأول من المقابلة، ومدى توافق ذلك مع معايير اختيار المديرين داخل الخط الأخضر التي تم تناولها في بطاقة تحليل المحتوى (جدول 2:3) في الفصل الثالث.

الجدول (23.4) استجابات المديرين على مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية	التوافق مع معايير اختيار المديرين
1	معايير التعيين تركز كثيراً على الشهادات والدرجات والتجربة، لكنها لا تفحص القدرة على الإبداع فعلياً.	18	90%	المعيار (1) المؤهلات الأكاديمية
2	الوزارة تولي اهتمام كبيرة بمحور القيادة، والقدرة على قيادة فرق العمل باعتبار المدير قائد تربوي.	17	85%	المعيار (3) المهارات القيادية والإدارية
3	محور السمات الشخصية من أهم المقومات وخاصة فيما يتعلق بجانب المرونة الذهنية والانفتاح والتغيير والالتزام.	17	85%	المعيار (4) السمات الشخصية

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية	التوافق مع معايير اختيار المديرين
4	أن اختيار المديرين غالباً ما يكون بناءً على التزام المرشح بالتعليمات والمعرفة بالسياسات التربوية التي تقرها وزارة المعارف.	16	80%	المعيار (5) المعرفة بالسياسات التربوية
5	أن المعايير المطروحة لاختيار المديرين هي معايير عامة لوجود قيود بيروقراطية تحدّ من إمكانية دمج معايير الإبداع في التعيين.	15	75%	-

يتبين مع الجدول السابق أن أعلى التكرارات (18) وبنسبة مئوية (95%) جاءت مع العبارة "معايير التعيين تركز كثيراً على الشهادات والدرجات والتجربة، لكنها لا تفحص القدرة على الإبداع فعلياً"، ويليها تكراراً (17) وبنسبة مئوية (85%) وجاءت مع العبارتين "الوزارة تولي اهتمام كبيرة بمحور القيادة، والقدرة على قيادة فرق العمل باعتبار المدير قائد تربوي" و"محور السمات الشخصية من أهم المقومات وخاصة فيما يتعلق بجانب المرونة الذهنية والانفتاح والتغيير والالتزام" و"ليها تكراراً (16) وبنسبة مئوية (80%) وجاءت مع العبارة "أن اختيار المديرين غالباً ما يكون بناءً على التزام المرشح بالتعليمات والمعرفة بالسياسات التربوية التي تقرها وزارة المعارف"، والأقل تكراراً (15) وبنسبة مئوية (75%) وجاءت مع العبارة "أن المعايير المطروحة لاختيار المديرين هي معايير عامة لوجود قيود بيروقراطية تحدّ من إمكانية دمج معايير الإبداع في التعيين".

2.2.4 نتائج المحور الثاني: كيفية تطبيق مقومات الإبداع في المعايير المعتمدة لاختيار

مديري المدارس من وزارة المعارف في المدرسة.

أتفق (18) من المديرين أن هناك قواعد وشروط لا بد من توافرها في المرشح، ويتحقق منها من خلال السجلات وأداتي الاختبار والمقابلة والمؤهلات، فيقول المشارك (1): "عند الترشيح يتم تقييم ملف المبادرات التي قدمها المترشح سابقاً لتشخيص مستوى هذه المبادرات" وأيده في ذلك

المشاركين(2، و5، و7، و8، و15، و17) فيقول المشارك 15: " يتم اخضاع المترشح لمواقف تربوية خلال المقابلة للتحقق من قدرته على التفكير بمرونة واتخاذ القرار وحل المشكلات"، ويقول المشارك (19) " لا يحق لأي معلم الترشح لوظيفة مدير دون أن يكون معه مؤهل ماجستير في الإدارة التربوية"، ويقول المشارك(20): " عند مقابلي عرضت لهم ملف انجاز يشمل المبادرات والمشاريع الابداعية التي قمت بها سابقاً".

اتفق (17) من المديرين أن هناك متابعة باستمرار لعمل المديرين، وكيفية تطبيق ممارسات القيادة الحديثة كقيادة التغيير، والقيادة التحويلية المحفزة للمبادرات والتغيير والتعليم على مختلف المستويات، فيقول المشارك(3): " هناك رقابة إشرافية للتحقق من تطبيق المعايير المتعلقة بمحور القيادة والاطلاع على المبادرات القيادية، ولذلك أنا ملزم بتقديم مبادرات قيادية على مستوى المدرسة"، ويقول المشارك (9): " أن كقائد ملزم بتطبيق معايير الابداع ولذلك أشجع المعلمين على الابتكار في أساليب التدريس دون خوف من الفشل" ويقول المشارك(10): " اعمل على توفير مناخ معزز للتعليم ومشجع للمعلمين للتدريس بأساليب حديثة وابتكارية" ويقول المشارك (19): "على مستوى الطلاب فواجبي كمدير أشجعهم على المشاركة في الأنشطة والمسابقات والاشتراك بنوادي ابداعية"، ويقول المشارك (20): " على مستوى البيئة ملزم كقائد مدرسي تحسين البيئة المدرسية وتطويرها" .

اتفق (17) من المديرين أن تطبيق مقومات الابداع في المعايير يتحقق من فاعلية المدرسة وقدرة المدير على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي للوصول إلى شراكة مجتمعية قوية وفاعلة وداعمة، فيقول المشارك(8): " أنا ملزم كمدير أن اتواصل مع المجتمع المحلي باستمرار مؤسسات وأولياء أمور للحصول على الدعم والمساندة والمشاركة في الأنشطة"، ويقول المشارك(14): " من عوامل نجاح المدير قدرته على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وكسب تأييده ودعمه"،

ويقول المشارك(16): " من معايير الإبداع أن يكون المدير قائداً في الميدان قادراً على التعاون مع المجتمع المحلي في حل مشكلات المدرسة خاصة فيما يتعلق بالطلاب والبيئة المدرسية"، واتفق (16) من المديرين أن تطبيق مقومات الابداع للمعايير في المدرسة يتبين من خلال قدرة المديرين على إدارة الموازنات، والمشاريع، والخطط التطويرية ، وإدارة الأزمات، وتحقيق إدارة الذاتية" فيقول المشارك(6): " كل مدير مسؤول عن الموازنات المالية في المدرسة وعليه أن يكون ماهراً في تدبير شؤون المدرسة المالية من رسوم وتبرعات ومشتريات ولوازم وغيرها"، ويقول المشارك (13) " من أهم الجوانب التي تميزني بمدير مبدع أن اكون قادر على التخطيط، مستعد للأزمات وإدارتها"، والجدول (24.4) يبين استجابات المديرين على المحور الثاني:

الجدول(24.4) استجابات المديرين على كيفية تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين

المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية	التوافق مع معايير اختيار المديرين
1	هناك قواعد وشروط لا بد من توافرها في المرشح، ويتحقق منها من خلال السجلات وأداتي الاختبار والمقابلة والمؤهلات.	18	90%	كافة المعايير
2	هناك متابعة باستمرار لعمل المديرين، وكيفية تطبيق ممارسات القيادة الحديثة كقيادة التغيير، والقيادة التحويلية المحفزة للمبادرات والتغيير والتعليم على مختلف المستويات	17	85%	المعيار(3) المهارات القيادية والإدارية
3	تطبيق مقومات الابداع في المعايير يتحقق من فاعلية المدرسة وقدرة المدير على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي للوصول إلى شراكة مجتمعية قوية وفاعلة وداعمة.	17	85%	المعيار(3) المهارات القيادية والإدارية

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية	التوافق مع معايير اختيار المديرين
4	أن تطبيق مقومات الابداع للمعايير في المدرسة يتبين من خلال قدرة المديرين على إدارة الموازنات، والمشاريع، والخطط التطويرية ، وإدارة الأزمات، وتحقيق إدارة الذاتية" فيقول	16	%80	المعيار(3) المهارات القيادية والإدارية والمعيار(4) السمات الشخصية

يتبين من خلال الجدول السابقة أن تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة يتمثل بأعلى العبارات تكراراً (18) وبنسبة مئوية (90%) وهي العبارة " هناك قواعد وشروط لا بد من توافرها في المرشح، ويتحقق منها من خلال السجلات وأداتي الاختبار والمقابلة والمؤهلات"، ويليها تكراراً (17)، وبنسبة مئوية (85%) وجاءت مع العبارتين " هناك متابعة باستمرار لعمل المديرين، وكيفية تطبيق ممارسات القيادة الحديثة كقيادة التغيير، والقيادة التحويلية المحفزة للمبادرات والتغيير والتعليم على مختلف المستويات" والعبارة "تطبيق مقومات الابداع في المعايير يتحقق من فاعلية المدرسة وقدرة المدير على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي للوصول إلى شراكة مجتمعية قوية وفاعلة وداعمة"، والأقل تكراراً (16) وبنسبة مئوية (80%) وجاءت مع الفقرة " أن تطبيق مقومات الابداع للمعايير في المدرسة يتبين من خلال قدرة المديرين على إدارة الموازنات، والمشاريع، والخطط التطويرية ، وإدارة الأزمات، وتحقيق إدارة الذاتية".

3.2.4 نتائج المحور الثالث: مجالات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط

الأخضر من وجهة نظرك؟

اتفق (19) من المديرين انهم يحرصون على تحسين العملية التعليمية في مدارسهم من خلال تطوير أداء المعلمين الإبداعي، وأداء الطلبة، فيقول المشاركون(1): "برز مجال أمارس فيه الإبداع هو تحفيز المعلمين، فبدل الطرق التقليدية، أخصص لهم لوحة شكر أسبوعية وأطلق مسابقة لأفضل فكرة تربوية تطبق عملياً، هذا خلق بيئة تنافسية إيجابية" ويقول المشاركون (3) "أبي احتياجات المعلمين المهنية والتدريبية بهدف تشجيعهم على تطوير أدائهم " ويقول المشاركون(7): "أكتفي بالإدارة، بل أشرك المعلمين في تجريب طرائق تدريس مبتكرة. أطلقنا مبادرة 'حصّة خارج الصف' حيث يخرج الطالب ليتعلم من البيئة المحيطة. هذه التجربة كانت رائدة"، ويقول المشاركون(10): "لإبداع الإداري بالنسبة لي يعني كسر الروتين. أبدأ كل أسبوع برسالة تحفيزية للطاقم عبر الواتساب، وأخصص وقتاً أسبوعياً أطلق عليه 'الساعة الإبداعية' لتبادل الأفكار بين المعلمين."، ويقول المشاركون(16): "احظت ضعف الحافز عند الطلاب، فاستثمرت في 'مجلس طلاب مصغر' يخطط فعاليات شهرية، ويشارك في بناء القوانين الصفية. أصبحوا أكثر التزاماً وتحملاً للمسؤولية."

واتفق (18) من المديرين أن مجالات الإبداع تبرز من خلال وجود قيادة ابداعية تؤمن بالتغيير والتطوير والتحديث، فيقول المشاركون(2): "تخدم التكنولوجيا بنكاء، فأنشأت نظاماً رقمياً بسيطاً لمتابعة الحضور والإنجازات اليومية. هذا قلل العمل الورقي، وسهّل التواصل بين الطاقم والإدارة."، ويقول المشاركون(15): "أعمل باستمرار على تحسين البيئة المدرسية وتطوير مرافقها باستمرار"، ويقول المشاركون(17): "أشرك المعلمين في اتخاذ القرار واحفزهم على تقبل التغيير في المدرسة."

اتفق(18) من المديرين أنهم يحرصون على الشراكة المجتمعية بهدف كسب التأييد والدعم وحل المشكلات، فيقول المشارك(12): " أن أتواصل مع المجلس المحلي والداعمين لتوفير ما تحتاجه المدرسة من أجهزة تقنية وحواسيب وموارد"، ويقول المشارك(17): "أحرص على مشاركة المجتمع المحلي باتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بمشكلات الطلبة أو البيئة المدرسية"، ويقول المشارك(20)" أحرص على إشراك المجتمع المحلي في الأنشطة واستدعي مؤسسات صحية ومدنية وجمعيات لعقد المحاضرات وتنفيذ أنشطة لا منهجية مع الطلاب".

اتفق (17) من المديرين أنهم يظهرون اهتمام كبير بتحسين العملية التعليمية من خلال متابعة المناهج وتحقيق أهدافها، وتحصيل الطلبة، ونمو المعلمين، فيقول المشارك(3): "أهتم بمتابعة المنهاج ومستوى تحقيق المعلمين لأهدافه التعليمية"، ويقول المشارك(8): " أتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين وأولياء الأمور، وحث المعلمين على الاهتمام بالجوانب الشخصية للطلبة".

اتفق (16) من المديرين أن الإبداع في المدرسة يكون بالتخطيط وإدارة الموازنة والمشاريع ومواجهة التحديات والأزمات، فيقول المشارك(4): " اهتم بجانب التخطيط الطويل المدى وقصير المدى وأحرص على تحديد الأولويات والعمل على تنفيذها"، ويقول المشارك(11): " أقوم بتحليل بيئة المدرسة باستمرار لمعرفة الفرص التي يمكن استثمارها، وتشخيص الضعف ومعالجتها، والكشف عن التهديدات.

اتفق(15) من المديرين اهتمامهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً وبسماتهم الشخصية، وبتطبيق العدالة، فيقول المشارك (9) عدد كبير من المديرين يطورون أنفسهم فكثيرون من حملة الدكتوراه ومنهم من يلتحق ببرامج الدكتوراه والتأهيل التربوي"، ويقول المشارك (10): "أحرص على تقييم أدائي ذاتياً وأعمل على تطوير نفسي من خلال متابعة كل ما هو جديد"، ويقول المشارك(12): "أنا حريص على خلق بيئة محفزة- للتعليم والتعلم ومشجعة للسلوك التنظيمي"، ويقول المشارك(17): " أومن

بالنمط الديمقراطي، فأمارس أعمالى بشفاافية ونزاهة وواضحة للجميع"، ويقول المشاركون (20): "التزم بالتقييم العادل بين جميع المعلمين دون تمييز"، والجدول (25.4) يبين استجابات المديرين على المحور الثالث من المقابلة:

جدول (25.4) استجابات المديرين على مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية	التوافق مع معايير اختيار المديرين (بطاقة تحليل المحتوى)
1	انهم يحرصون على تحسين العملية التعليمية في مدارسهم من خلال تطوير أداء المعلمين الإبداعي، وأداء الطلبة.	19	95%	المعيار (2) الخبرة الميدانية المعيار (3) المهارات القيادية والإدارية
2	أن مجالات الإبداع تبرز من خلال وجود قيادة ابداعية تؤمن بالتغيير والتطوير والتحديث.	18	90%	المعيار (3) المهارات القيادية والإدارية
3	يحرصون على الشراكة المجتمعية بهدف كسب التأييد والدعم وحل المشكلات.	18	90%	المعيار (3) المهارات القيادية والإدارية
4	أنهم يظهرون اهتمام كبير بتحسين العملية التعليمية من خلال متابعة المناهج وتحقيق أهدافها، وتحصيل الطلبة، ونمو المعلمين.	17	85%	المعيار (5) المعرفة بالسياسات التربوية
5	الإبداع في المدرسة يكون بالتخطيط وإدارة الموازنة والمشاريع ومواجهة التحديات والأزمات.	16	80%	المعيار (3) المهارات القيادية والإدارية
6	اهتمامهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً وبسماتهم الشخصية، وبتطبيق العدالة	15	75%	المعيار (4) السمات الشخصية

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى التكرارات في مجالات الإبداع الإداري (19) وبنسبة مئوية (95%) وجاءت مع "انهم يحرصون على تحسين العملية التعليمية في مدارسهم من خلال تطوير

أداء المعلمين الإبداعي، وأداء الطلبة"، ويليها تكراراً (18) وبنسبة مئوية (90%) وجاءت مع العبارتين "أن مجالات الإبداع تبرز من خلال وجود قيادة ابداعية تؤمن بالتغيير والتطوير والتحديث"، و"يحرصون على الشراكة المجتمعية بهدف كسب التأييد والدعم وحل المشكلات"، ويليها تكراراً (17) وبنسبة مئوية (85%) وجاءت مع العبارة "أنهم يظهرون اهتمام كبير بتحسين العملية التعليمية من خلال متابعة المناهج وتحقيق أهدافها، وتحصيل الطلبة، ونمو المعلمين" ويليها تكراراً (16) وبنسبة مئوية (80%) وجاءت مع العبارة "الإبداع في المدرسة يكون بالتخطيط وإدارة الموازنة والمشاريع ومواجهة التحديات والأزمات"، والأقل تكراراً (15) وبنسبة مئوية (75%) وجاءت مع العبارة "اهتمامهم بتطوير أنفسهم أكاديمياً وبسماتهم الشخصية، وبتطبيق العدالة".

4.2.4 نتائج المحور الرابع: كيفية تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظرهم؟

اتفق (19) من المديرين أنه لا بد من تنمية التفكير الإبداعي: من خلال التدريب على مهارات التفكير النقدي، والتفكير خارج الصندوق، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، فيقول المشارك (1): "نحتاج إلى برامج تدريبية متقدمة تركز على مهارات التفكير الإبداعي وصنع القرار في المواقف المعقدة، وليس فقط على الجوانب الإدارية التقليدية".

ويقول المشارك (3): "نحن بحاجة لتدريب حول مهارات صنع القرار، واختيار انسب الحلول للمشكلات التي تواجه مدارسنا"، ويقول المشارك (6): "مع التقدم الكبير الحاصل والتوسع في التكنولوجيا لا بد من تزويدنا بمهارات العصر بالتدريب الفاعل".

اتفق (18) من المديرين أن المناخ التنظيمي الديمقراطي يشجع المعلمين على التعاون مع الإدارة في تطوير المدرسة وتحفيزهم على العمل والابتكار، فيقول المشارك (11): "وجود مناخ محفز يشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرار"، ويقول المشارك (13): "عند توفير مناخ مدرسي معزز

للتعليم يشعر المعلمين بالرضا فيتعاونون مع المديرين ويبدعون"، ويقول المشارك (15): "لا يمكن أن يتحقق الإبداع دون توافر مناخ تنظيمي عادل ومشجع للإبداع".

اتفق (18) من المديرين أن المدير بحاجة إلى تمكينه في مدرسته حتى يستطيع إدارة مدرسته ذاتياً وتسيير أعمالها بفاعلية، فيقول المشارك (14): "كثرة تنقل المديرين يحول دون تمكينهم من الإبداع في مدارسهم"، ويقول المشارك (16): "تمكين المديرين في مدارسهم يساعدهم على الإنجاز والإبداع وتحقيق الأهداف حسب أولوياتها"، ويؤيده في ذلك المشارك (7، و8، و9، و10) ويقول المشارك (12): "عند تمكين المدير في مدرسته يستطيع التواصل مع المجتمع المحلي، وفهم احتياجات مدرسته، وحل مشكلاتها، وتطويرها ولا يمكن أن يتحقق ذلك لمدير يتم نقله سنوياً".

اتفق (17) من المديرين أن تمويل الوزارة والدعم المادي للمدرسة يساهم في تمكين المديرين من الإبداع الإداري، فيقول المشارك (5): "كلما حصلت المدرسة على تمويل مالي كلما استطاع المدير تحسين بيئة المدرسة وتلبية احتياجاتها"، ويقول المشارك (8): "للأسف بعض المدارس تعاني من ضعف التمويل، لغياب التمويل الحكومي، وقلة تعاون المجتمع مما يحول دون الإبداع في المدارس"، ويقول المشارك (17): "أن كمدير أجباً للتمويل الذاتي من خلال المقصف المدرسي، والتواصل مع المجتمع المحلي كي ألبى احتياجات المدرسة، وتحسينها، وتلبية احتياجات المعلمين والطلبة".

اتفق (16) من المديرين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في تطوير الإبداع الإلكتروني لدى المديرين، يقول المشارك (10): "استخدام أدوات تحليل البيانات، وتطبيقات إدارة الوقت والمشاريع، لتعزيز كفاءة اتخاذ القرار"، ويؤيده في ذلك المشاركون: (11، 13، 14، 16، 17، 18)، ويقول المشارك (19): "التحول الرقمي في العمليات الإدارية: يساعد المدير على التفكير بطرق مبتكرة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات"، والجدول (26.4) يبين استجابات المديرين على المحور الرابع

الجدول (26.4) استجابات المديرين حول كيفية تنمية الإبداع الإداري لديهم

الرقم	العبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	لا بد من تنمية التفكير الإبداعي: من خلال التدريب على مهارات التفكير النقدي، والتفكير خارج الصندوق، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية	19	95%
2	أن المناخ التنظيمي الديمقراطي يشجع المعلمين على التعاون مع الإدارة في تطوير المدرسة وتحفيزهم على العمل والابتكار.	18	90%
3	أن المدير بحاجة إلى تمكينه في مدرسته حتى يستطيع إدارة مدرسته ذاتياً وتسيير أعمالها بفاعلية.	18	90%
4	أن تمويل الوزارة والدعم المادي للمدرسة يسهم في تمكين المديرين من الإبداع الإداري.	17	85%
5	أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تطوير الإبداع الإلكتروني لدى المديرين.	16	80%

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى التكرارات (19) وبنسبة مئوية (95%) وجاءت مع العبارة "لا بد من تنمية التفكير الإبداعي: من خلال التدريب على مهارات التفكير النقدي، والتفكير خارج الصندوق، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية"، ويليهما تكراراً (18) وبنسبة مئوية (90%) وجاءت مع العبارتين "أن المناخ التنظيمي الديمقراطي يشجع المعلمين على التعاون مع الإدارة في تطوير المدرسة وتحفيزهم على العمل والابتكار"، و"أن المدير بحاجة إلى تمكينه في مدرسته حتى يستطيع إدارة مدرسته ذاتياً وتسيير أعمالها بفاعلية"، ويليهما تكراراً (17) وبنسبة مئوية (85%) وجاءت مع العبارة "أن تمويل الوزارة والدعم المادي للمدرسة يسهم في تمكين المديرين من الإبداع الإداري"، والأقل تكراراً (16) وبنسبة مئوية (50%) وجاءت مع العبارة "أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم في تطوير الإبداع الإلكتروني لدى المديرين".

5.2.4 نتائج المحور الخامس: مقترحات تطوير معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط

الأخضر.

اتفق (19) من المديرين أن الاختيار يجب أن يكون مبني على القدرات القيادية والمهارات القيادية التي يملكها المترشح وتحويل الاختيار من إداري إلى قيادي، فيقول المشارك (1): "يجب أن تركز المعايير على القدرات القيادية والتحفيزية وليس فقط على الكفاءة الإدارية التقليدية" ويقول المشارك (20): "يفضل اختيار مديرين لديهم سجل في تحسين الأداء المدرسي، وتبني أساليب قيادية مبتكر"، ويقول المشارك (20): "لا بد من اخضاع المديرين الجدد لفترة تدريبية لا تقل عن سنتين لإثبات قدراته القيادية في تحسين المدرسة".

اتفق (18) من المديرين أنه لا بد من اعتماد منهجية واضحة وشفافة في الاختيار، فيقول المشارك (17): "لا بد من إجراء مقابلات يتم فيها محاكاة واقعية لواقع المدارس داخل الخط الأخضر"، ويقول المشارك (19): "يجب أن يكون هناك تقييم شامل للمترشح ليس فقط اخضاعه لاختبار ومقابلة بل على الوزارة دراسة تاريخه كمعلم، ويقول المشارك (20): "لا بد الأخذ بتقييم المعلمين والطلبة للمدير المترشح".

اتفق (18) من المديرين اشتراط خبرات نوعية في القيادة المدرسية، فيقول المشارك (4): "هناك معلمون متميزون بأدائهم ويثبتون جدارتهم في الميدان، وبالتالي فسنوات الخدمة ليست شرطاً لتولي الإدارة"، ويقول المشارك (7): "من الضروري مراجعة المشاريع والمبادرات التطويرية التي نفذها خلال عمله كمعلم"، ويقول المشارك (20): "من المهم مراقبة أداء المدير الجديد للتحقق من قدرته على العمل مع المجتمع المحلي متعدد الثقافات".

اتفق (17) من المديرين أنه لا بد من تضمين معايير تتعلق بالبعد الثقافي واللغوي، فيقول المشارك (9): "خصوصية المجتمع العربي داخل الخط الأخضر تتطلب: وعياً بالهوية الوطنية

والثقافية" وأيده المشاركون (11، و12، و14، و17، و18، و20)، ويقول المشاركون (14): "لديه قدرة على بناء علاقة متوازنة مع البيئة المجتمعية"، ويقول المشاركون (18): "إجادة اللغة العربية والعبرية حسب طبيعة المدرسة والمنطقة".

اتفق (17) من المديرين أنه لا بد من التركيز على الكفاءة الرقمية والإبداعية، فيقول المشاركون (13): "تضمن معيار التمكن من التحول الرقمي والإدارة بالتكنولوجيا"، ويقول المشاركون (19): "إحنا في عصر الذكاء الاصطناعي، فلا بد أن يكون قائد المدرسة لديه معرفة بتقنيات الذكاء الاصطناعي"، ويقول المشاركون (20): "من الضروري أن يمتلك المدير مهارات استخدام الحاسوب وتقنياته"، والجدول (27.4) يبين استجابات المديرين على المحور الخامس:

جدول (27.4) استجابات المديرين حول محور مقترحات تطوير معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر.

الرقم	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
1	أن الاختيار يجب أن يكون مبني على القدرات القيادية والمهارات القيادية التي يملكها المترشح وتحويل الاختيار من إداري إلى قيادي.	19	95%
2	لا بد من اعتماد منهجية واضحة وشفافة في الاختيار.	18	90%
3	اشتراط خبرات نوعية في القيادة المدرسية.	18	90%
4	أنه لا بد من تضمين معايير تتعلق بالبعد الثقافي واللغوي.	17	85%
5	لا بد من التركيز على الكفاءة الرقمية والإبداعية.	17	85%

يتبين من الجدول السابق أن أعلى التكرار (19) وبنسبة مئوية (95%) جاءت مع العبارة "أن الاختيار يجب أن يكون مبني على القدرات القيادية والمهارات القيادية التي يملكها المترشح وتحويل الاختيار من إداري إلى قيادي"، يليها تكراراً (18) وبنسبة مئوية (90%) وجاءت مع العبارتين "لا بد من اعتماد منهجية واضحة وشفافة في الاختيار"، و"اشتراط خبرات نوعية في

القيادة المدرسية"، ويليها تكراراً (17) وبنسبة مئوية (85%) وجاءت مع العبارتين: "أنه لا بد من تضمين معايير تتعلق بالبعد الثقافي واللغوي"، و"لا بد من التركيز على الكفاءة الرقمية والإبداعية".

3.4 النتائج المتعلقة بالأنموذج المقترح

ما الأنموذج المقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالإبداع الإداري، ونتائج الدراسة الحالية الكمية والنوعية، ويُلاحظ أن المديرين في المقابلة ركزوا على عدة قضايا في هذا المجال يتعلق بالإدارة الذاتية، والتمويل، والتمكين الإداري، والبعدين اللغوي والثقافي، والكفاءة الرقمية، والمهارات القيادية، وغير ذلك ويمكن صياغة هذا التصور كالاتي:

❖ عنوان الأنموذج: نحو قيادة مدرسية مبدعة

❖ مبررات الأنموذج: هناك مجموعة من المبررات لهذا التصور:

- أ- قصور البرامج الحالية في التركيز على الجانب الإبداعي والابتكاري في الإدارة المدرسية.
- ب- التحولات السريعة في التعليم (رقمياً ومجتمعياً) تتطلب قادة قادرين على التجديد والتكيف.
- ت- الحاجة لمواءمة المدرسة مع خصوصية المجتمع العربي داخل الخط الأخضر.
- ث- الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة التي أثبتت جدواها في رفع جودة التعليم من خلال القيادة الإبداعية كنموذج سنغافورة (قيادة إدارية المبتكرة) حيث اهتمت القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم السنغافورية على إعداد القادة التربويين في Academy of Singapore Teachers، وربط رؤية المدارس بالرؤية الوطنية للدولة (مدرسة مفكرة، وأمة متعلمة)، ولذلك تسعى القيادة المدرسية على الإبداع ورفع جودة التعليم من خلال

تشجيع الابتكار المدرسي عبر تمويل المشاريع التجريبية (Ng,2017)، ونموذج أونتاريو - الإدارة التعاونية في كندا، حيث تعمل الإدارة المدرسية كقيادة إبداعية على تمكين المعلمين وإشراكهم في القرارات المدرسية، وتطوير برامج دعم مهني داخل المدرسة (Professional Learning Communities)، والمدير يعمل كقائد إداري مبتكر يربط بين السياسات والممارسات اليومية (Leithwood, 2012).

ج- وجود إدارات مدرسية لا تملك الخبرات القيادية في إدارة مدارسهم مما يؤدي إلى خفض مستوى الإبداع الإداري لديهم.

ح- مقارنةً بالنماذج العالمية للإدارات المدرسية فإن الإدارات العربية المدرسية هي إدارات تتأهل بعد حصولها على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية دون أن يكون لدى الكثيرين منهم الخبرات والمهارات والمعارف الكافية.

❖ أهداف الأنموذج المقترح

يسعى الأنموذج المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تنمية وعي المديرين بمفهوم الإبداع الإداري وتطبيقاته العملية.
- ب- تعزيز مهارات التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطريقة غير تقليدية.
- ت- تزويد المديرين بأدوات وتقنيات القيادة الإبداعية في بيئة مدرسية معقدة ومتنوعة.
- ث- بناء شبكة مهنية لتبادل الأفكار والتجارب المبدعة بين المديرين.
- ج- تدريب المديرين على القيادة الرقمية.
- ح- تنمية مهارات المديرين في إدارة الأزمات، وتحليل القرار.

❖ مرتكزات الأنموذج المقترح

أ- النظريات الحديثة في القيادة التربوية مثل: القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، قيادة التغيير.

ب- خصوصية السياق العربي داخل الخط الأخضر من حيث اللغة، الثقافة، والدور المجتمعي للمدرسة.

❖ متطلبات الأنموذج المقترح

أ- متطلبات بشرية:

- مدربون متخصصون في القيادة التربوية والإبداع الإداري.
- مشرفون تربويون لمتابعة تطبيق التصور المقترح في المدارس.
- مشاركون لديهم الخبرة الكافية من المديرين في مجال التطوير والإبداع.

ب- متطلبات مادية ولوجستية

- ورشات تدريبية مجهزة بالأدوات والأجهزة والتقنيات.
- موارد تدريبية: (عروض تقديمية، دراسات حالة، كتيبات، أوراق عمل).
- منصة إلكترونية تفاعلية لتبادل الخبرات والمشاريع كمنصة زووم أو عبر مجموعات واتساب.

ج- متطلبات إدارية وتنظيمية

- موافقة وزارة المعارف على تنفيذ التصور المقترح.
- التنسيق مع المدارس لتفريغ المديرين جزئيًا لحضور التدريب.
- وجود إطار زمني مرن لتنفيذ التصور المقترح.

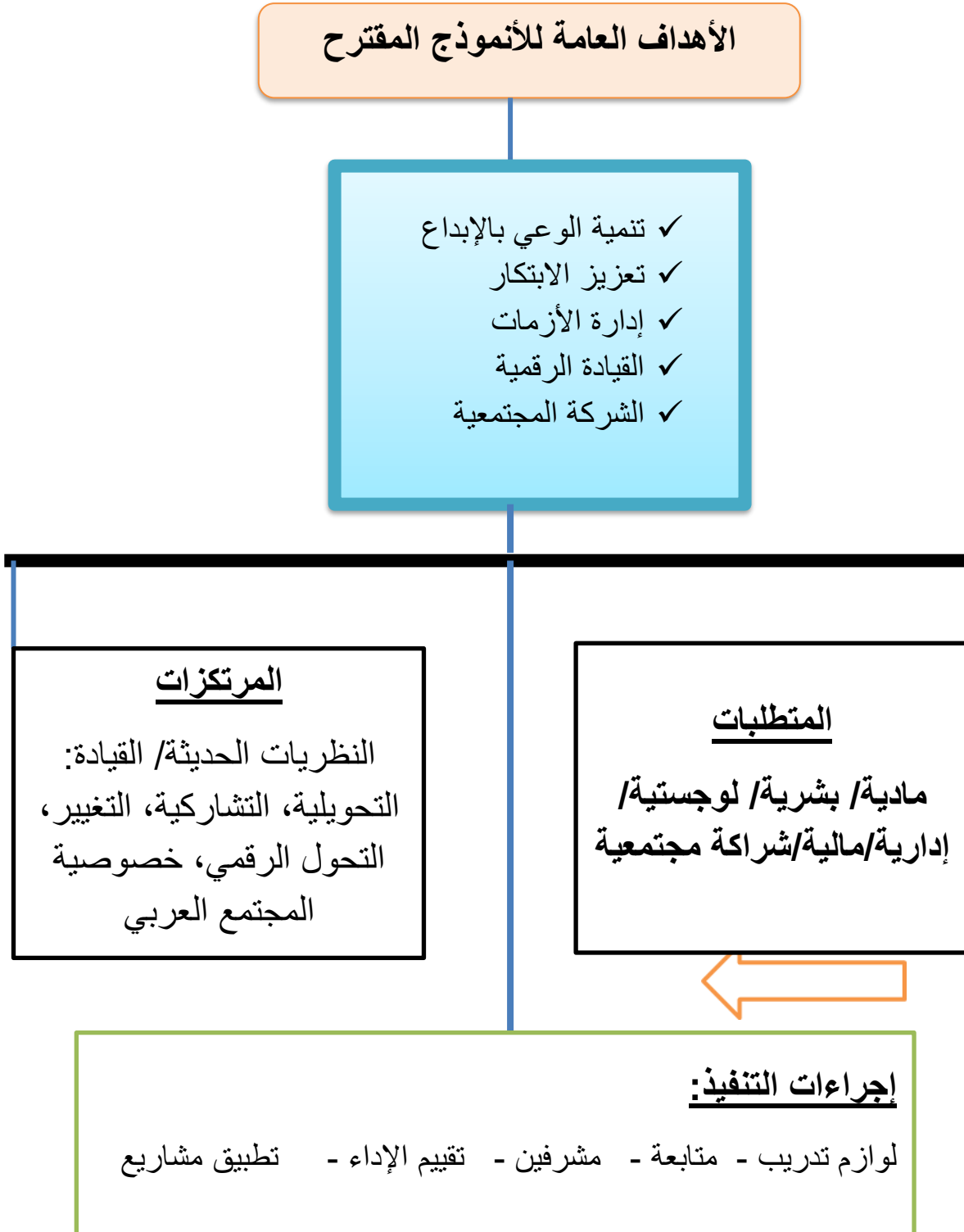
ت - متطلبات مالية

- تمويل البرنامج التدريبي (مدربين، مواد، شهادات، متابعة).
- تمويل بسيط لمشاريع الإبداع المدرسي التطبيقية.
- حوافز رمزية لتشجيع المشاركة الفاعلة.

ث - الشراكة المجتمعية

- عقد اللقاءات والاجتماعات
- تمويل المدارس المشتركة في التدريب.
- تقديم الدعم المعنوي.

والشكل (1.4) يبين محاور الأنموذج المقترح ومتطلباته.



الشكل (1.4) محاور الأنموذج المقترح ومتطلباته

❖ أبعاد الأنموذج المقترح

(1) البعد المعرفي:

- تطوير الفهم النظري للإبداع الإداري ومبادئه.
- الاطلاع على نماذج وتجارب عالمية في القيادة التربوية الإبداعية.
- تحليل الفرق بين الإدارة التقليدية والقيادة الإبداعية.

(2) البعد المهاري:

- اكتساب مهارات التفكير الإبداعي، اتخاذ القرار، حل المشكلات.
- التمكن من أدوات التفكير التصميمي والإدارة بالتقنيات.
- تعزيز مهارات القيادة التشاركية وقيادة التغيير.

(3) البعد التطبيقي

- تطبيق ما تم تعلمه في مواقف مدرسية فعلية.
- تنفيذ مشروع تطويري إبداعي في المدرسة.
- استخدام أدوات تكنولوجية لتحسين الإدارة المدرسية.

(4) البعد القيمي

- تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة لدى المديرين.
- ترسيخ الإيمان بأهمية التجريب والانفتاح على التغيير.
- غرس الثقة في قدرة المدرسة على التطوير الذاتي من الداخل.

❖ آلية التنفيذ

ويمكن توضيح آلية التنفيذ للأنموذج المقترح كما هو موضح في الجدول (28.4):

جدول(28.4) آلية التنفيذ للأنموذج المقتر

التقييم	المؤشرات	الوسائل	الإجراءات والأنشطة	الأهداف
استبانة حول واقع المدارس	إدراك المديرين لمفهوم الإبداع والإبداع الإداري في المدرسة	الحاسوب، عرض تقديمي	لقاءات تعريفية وبرامج تأهيل	تعريف المديرين بالإبداع والإبداع الإداري.
داخل الخط الأخضر المقابلات العررض	وضع خطة تطويرية مبادرات إبداعية إدارة الأزمات حل المشكلات	عرض تقديمي، تطبيق عملي لخطة مدرسية تطويرية	لقاءات، ورش، زيارات إشرافية	توعية المديرين بأهمية الإبداع في العمل الإداري المدرسي
التقديمية •المبادرات التطبيقية الالتزام بالتدريب	تطبيق أنماط قيادية إبداعية، كالقيادة التحويلية، والتشاركية، وقيادة التغيير.	محاكاة لعب الأدوار تدريب على نمط قيادي	المحاكاة، والأخذ بتجارب مدارس ناجحة) تطبيق عملي)	تمكين المديرين من تطبيق أنماط قيادية
•مشروع ابداعي ختامي • -	تمكن المديرين من حل المشكلات وتصميم تحليل القرارات	الحاسوب، أوراق/ أقلام عرض تقديمي توزيع المديرين لمجموعات	ورش تدريب لتدريب المديرين على تصميم تحليل القرار، وطرح قضايا مدرسية وحل المشكلات.	تدريب المديرين على التفكير خارج الصندوق لحل المشكلات

التقييم	المؤشرات	الوسائل	الإجراءات والأنشطة	الأهداف
	توظيف تقنيات التعليم في العمل الإداري المدرسي	مدربين، أجهزة حاسوب	ورش تدريب	تدريب المديرين على كيفية استخدام برمجيات النكاء الاصطناعي
	تنمية مهارات الاتصال والتواصل شراكة مجتمعية عالية	عرض تقديمي تقسيم المديرين لمجموعات	لقاءات تدريبية	تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى المديرين مع المجتمع المحلي
	تقديم مشاريع ناجحة	تقسيم المديرين لمجموعات، تكليف المديرين بمشاريع	لقاءات / تأهيل تربوي	تعزيز ثقافة الفريق التعاوني لإنجاز المهام الإبداعية في المدرسة
	التطور المهني مؤشرات تحصيل الطلبة عالية	متابعة سجلات وتقارير المدرسة وزيارات ميدانية	المتابعة والإشراف الميداني	تعزيز الثقافة التنظيمية في المدارس

❖ التحديات التي تواجه تطبيق الأنموذج المقترح

- ضعف وعي بعض مديرين المدارس داخل الخط الأخضر بأهمية الإبداع الإداري، وما عليهم من أدوار بشأن ذلك.
- غياب نظام المكافآت والتحفيز في العمل الإداري مما يحول دون مشاركة المعلمين في المشاريع الإبداعية.
- ضعف كفايات بعض المديرين في الجوانب الإدارية والقيادية.
- ضعف مهارات المديرين في توظيف التقنيات واستخدام الحاسوب.

- رغبة بعض المديرين بالبقاء على النظام الإداري التقليدي دون تغيير.

❖ حلول مقترحة للتحديات التي تواجه تطبيق النموذج

- رفع وعي المديرين بأهمية الإبداع الإداري من خلال تدريبهم، وعرض نماذج ناجحة لمدارس تمارس الإبداع.
- إدراج الإبداع الإداري ضمن معايير تقييم أداء المديرين.
- تطوير نظام للمكافآت والتحفيز
- وضع خطة تحفيزية تعتمد على مكافآت مادية ومعنوية للمشاركين في المشاريع الإبداعية.
- الاعتراف العام بجهود المعلمين من خلال نشر إنجازاتهم في الاجتماعات والنشرات المدرسية.
- ربط المشاركة في الابتكار الإداري بفرص التطور المهني والتدرج الوظيفي.
- تعزيز الكفايات الإدارية والقيادية للمديرين من خلال تصميم برامج تدريب تخصصية في القيادة التربوية والإدارة المدرسية الحديثة.
- توجيه المديرين للمشاركة في برامج القيادة الدولية أو المحلية (مثل برامج مدير المدرسة المتميز).
- تطبيق نظام الإشراف الإداري لمتابعة تطوير الكفايات عملياً داخل المدرسة.
- تطوير مهارات المديرين في التكنولوجيا
- توفير دورات تدريبية في أساسيات الحاسوب وتطبيقات الإدارة الرقمية.
- إدخال أنظمة إلكترونية مبسطة تساعد المديرين في التخطيط وإدارة الموارد.
- توفير دعم تقني مستمر ومرافقة ميدانية لضمان الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

- إبراز الفوائد العملية الناتجة عن التحول الإداري مثل تقليل الأعباء وزيادة كفاءة العمل.
- تطبيق سياسة متابعة ومساءلة تربط التغيير الإداري بتحسين الأداء المدرسي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية التي تم الاجابة عليها من خلال أداة الدراسة الاستبانة، ونتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية، والتي تم الاستجابة عليها من خلال أداة الدراسة المقابلة، وربط هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما يتناول هذا الفصل مناقشة الأنموذج المقترح، وعرض التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

1.1.5 مناقشة نتائج الدراسة الكمية

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما مقومات الابداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقومات الإبداع في معايير اختيار المدير قد جاءت بدرجة متوسطة، وحصل مجال توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة على أعلى متوسط وبالمرتبة الأولى، في حين حصل مجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية على المرتبة الثانية، وفيما يتعلق في المهارات القيادية الابتكارية فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء مجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع في المرتبة الرابعة، أما مجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية جاء في المرتبة الخامسة.

وقد واتفقت مع نتائج دراسة البشر وآخرون(2023) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن شروط ومعايير اختيار مديري المدارس متقاربة بين الدول العربية وهي معايير بدرجة متوسطة في الجوانب الابداعية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرة (2021) والتي أظهرت أن واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حاجة المدارس إلى تعزيز تبني الإبداع كأحد المرتكزات الأساسية في القيادة التربوية. ويلاحظ أن المجال المتعلق بتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة جاء في المرتبة الأولى، الأمر الذي قد يُفسّر بمدى إدراك المديرين لأهمية الاستفادة من التطور التكنولوجي في إدارة المدرسة وتحسين مخرجاتها، أما حصول الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية على المرتبة الثانية فيشير إلى وجود وعي متزايد بدور البيئة المدرسية في دعم الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة، غير أن هذا الوعي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب لترسيخ ثقافة إبداعية مؤسسية، وفيما يتعلق بالمهارات القيادية الابتكارية التي جاءت في المرتبة الثالثة، فهذا يعكس أن المديرين يمتلكون بعض القدرات على قيادة التغيير والإبداع، إلا أن هذه القدرات لا تزال بحاجة إلى تطوير عبر التدريب والتأهيل المستمر، أما مجالي الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع والإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية اللذين جاءا في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، فيظهران أن الجوانب الفردية العملية ما زالت أقل حضوراً في معايير اختيار المدير، مما يدل على ضعف الاهتمام بترجمة الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات واقعية، والاكتفاء غالباً بالجانب النظري أو الإداري التقليدي.

وبذلك ترى الباحثة أن هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في معايير اختيار المدير بحيث تُعطي وزناً أكبر للمهارات الإبداعية التطبيقية وللکفاءات الشخصية، بما يعزز قدرة المدير على إحداث التغيير الإيجابي والارتقاء بفعالية المدرسة.

ويمكن تفسير النتائج حسب المجالات كالآتي:

1.1.1.5 المجال الأول: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع

أظهرت النتائج أن الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع جاءت بمستوى متوسط. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مرة (2021) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم جاء بدرجة مرتفعة، فقد جاء معيار الخصائص الشخصية بالمرتبة الأولى.

وترى الباحثة أن هذا المستوى يكشف عن واقع الإدارات المدرسية داخل الخط الأخضر، حيث يواجه المديرون تحديات متزايدة مرتبطة بالموارد والإمكانيات، وضغوطات العمل، والمتغيرات المتسارعة في النظام التعليمي، ولعل ارتفاع متوسط الفقرة الأولى المتعلقة بقدرة المدير على "التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المدرسية" بدرجة عالية، يؤكد أن المديرين يمتلكون قدرة ذهنية مرنة تساعدهم على مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية التي تشهدها المدارس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل التربوي المعاصر باتت تفرض على المدير التحلي بمرونة فكرية وسرعة استجابة للتغيرات، الأمر الذي ينعكس على تبني ممارسات إبداعية في الإدارة، وفي المقابل، فإن انخفاض متوسط الفقرة الرابعة المتعلقة بـ "التعامل مع التحديات والضغوط بصبر وإصرار" يدل على أن قدرة المديرين على إدارة الضغوط بشكل إبداعي لا تزال متوسطة. وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى كثرة الأعباء الإدارية الكتابية والمهنية، والقيود التنظيمية، والضغوط الخارجية (مثل متطلبات الوزارة وأولياء الأمور)، مما قد يحد من قدرتهم على المثابرة والإصرار عند مواجهة المواقف الصعبة، ويؤثر على استدامة العمل بروح إبداعية.

وترى الباحثة أن الكفاءات الشخصية والذهنية هي قاعدة هامة وأساسية لتعزيز الإبداع الإداري، إلا أن هذه الكفاءات ما تزال بحاجة إلى دعم وتطوير من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز

على إدارة الضغوط النفسية والعملية، وتنمية الصبر والمثابرة، وتعزيز التفكير الإيجابي والمرونة الذهنية، بما يضمن استمرار المديرين في ممارسة أدوارهم القيادية بأسلوب مبتكر.

ويلاحظ أن معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر الذي تم وضعها من قبل وزارة المعارف قد تناولت هذا الجانب ولكنها لم تركز على الجانب الإبداعي في السمات الشخصية بل ركزت على جوانب الالتزام والضبط والنزاهة، وهذا يستدعي تطوير معايير تتناول الجانب الإبداعي في السمات الشخصية والذهنية.

2.1.1.5 المجال الثاني: المهارات القيادية الابتكارية (المرتبة الثالثة)

أظهرت النتائج أن مجال المهارات القيادية الابتكارية جاءت بمستوى متوسط.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة فريوان (2022) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التربوية الابداعية لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية في لواء بني كنانة جاءت بدرجة متوسطة.

اختلفت النتائج مع دراسة الدهامشة (2021) والتي وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء الجيزة في الابعاد الاربعة مرتفعة.

ويعزى ذلك إلى أن المديرين يتمتعون بقدر معقول من المهارات القيادية ذات الطابع الابتكاري، إلا أن هذه المهارات الابتكارية لم تصل إلى مستوى مرتفع يعكس ممارسة قوية وراسخة، ورغم ذلك فإن المديرين يعملون على تحفيز الآخرين على العمل بأساليب غير تقليدية وفق رؤية تطويرية عالية، وهذا يدل على وجود توجه إيجابي لدى المديرين نحو تشجيع المعلمين والعاملين على تبني أساليب مبتكرة وغير تقليدية في العمل، وهو مؤشر مهم على وعيهم بأهمية كسر الروتين وإيجاد

بدائل ابتكارية في ممارساتهم التدريسية، ومع ذلك فإن مستوى إلهامهم للمعلمين على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهم، وقدرتهم على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، والتعامل مع الأزمات المدرسية واتخاذ القرارات، وامتلاكهم كاريزما القائد التحويلي الذي يؤثر في الآخرين، وتوظيفهم اساليب مبتكرة في التخطيط وصنع القرار، وإدارة الفريق هي بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ليست بالمستوى المرتفع، وهذا يعني أن المديرين يركزون بالدرجة الأولى على المهام الإدارية المطلوبة منهم، فهم غالباً إداريون ناجحون ولكن مهاراتهم القيادية والإبداعية ما زالت أقل من المستوى العالي والمأمول، ولعل المعايير المتعلقة بالمهارات القيادية والإدارية والتي تناولتها وزارة المعارف ركزت بشكل أكبر على الجوانب الإدارية.

3.1.1.5 المجال الثالث: الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية : أظهرت النتائج مجال الثقافة

التنظيمية والاتجاهات الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج تركستاني (2024) والتي أظهرت أن الإبداع الإداري يؤثر

إيجابي على ترسيخ الثقافة التنظيمية في المدارس الأهلية بدرجة مرتفعة

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر يظهرون

اهتماماً واضحاً ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال يحتاج إلى مزيد من

التفعيل ليصبح مكوناً أساسياً وراسخاً في ممارساتهم الإدارية، ومع ذلك فإن حرصهم على نشر قيم

التعلم المستمر والتطوير الذاتي بمستوى عالٍ، وهذا يدل على أن المديرين يدركون أهمية غرس قيم

التعلم مدى الحياة، وتشجيع المعلمين والعاملين على تطوير قدراتهم بشكل مستمر، وترى الباحثة أن

هذا التوجه يتماشى مع المتغيرات المتسارعة في المجال التربوي، ويعزز من قدرة المؤسسة التعليمية

على مواكبة المستجدات وتحقيق التطوير المستدام، ولعل استجابات المديرين على هذا المجال وإن كانت بدرجة متوسطة إلا أنها تكشف عن وجود توجه إيجابي نحو دعم قيم التعلم المستمر والتطوير الذاتي باعتبارها جزءًا من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك قصورًا في تفعيل القيادة التشاركية المحفزة للإبداع. وهذا يعكس حاجة المؤسسات التربوية إلى تعزيز ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحًا، تقوم على تمكين العاملين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد بيئة مدرسية تحفز على الابتكار الجماعي.

4.1.1.5 المجال الرابع: توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة (المرتبة الأولى)

أظهرت النتائج أنّ مجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات لدى المديرين في الجانب التقني جاءت بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي والمقبل (2024) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة حائل للقيادة الرقمية قد جاءت بدرجة متوسطة . ولعل حصول هذا المجال على أعلى متوسط يعكس وعيًا بأهمية التكنولوجيا والموارد المبتكرة في تحسين بيئة العمل المدرسي، وربما يعود ذلك إلى التحولات الرقمية والتحديات التعليمية المعاصرة التي تدفع باتجاه التركيز على توظيف التكنولوجيا، ومع ذلك يُلاحظ أن اهتمام المديرين في هذا المجال يتركز على توفير التقنيات من أجهزة حاسوب وشبكات إنترنت، وحث المعلمين على توظيف التقنيات في ممارساتهم التدريسية، ولكن في مجال العمل الإداري، ما زال توظيف التقنيات متوسطًا.

5.1.1.5 المجال الخامس: الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية

أظهرت النتائج أنّ مجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وهي درجة متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحشوش (2018) والتي، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى، تلاه مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال المعلم بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال البيئة المدرسية (إنجازات ميدانية) الرابعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالباً ما تكون إنجازات المديرين ملموسة ومحدودة في نطاقها ومتعارف عليها من قبل كافة المديرين، إذ يقع على عاتقهم تطوير بيئة المدرسة، وإنشاء نوادي تعليمية أو بيئية، وتنظيم فعاليات تعليمية كاليوم المفتوح، وتنسيق الأنشطة المدرسية، وعقد اللقاءات والأيام المدرسية، وجميعها إنجازات يمكن إدراكها بالملاحظة المباشرة لواقع التحسين البيئي في المدارس، ومع ذلك، فهذا لا يشمل جميع جوانب العملية التعليمية، مثل تطوير المناهج أو سياسات تعليمية شاملة، وهذا يعني أن الإنجازات الاستراتيجية ليست بالمستوى المرتفع مما يدل على افتقار بعض المديرين للمهارات العالية التي تؤهلهم لتنفيذ إنجازات أكثر إبداعية، وبشكل عالٍ.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الخضر من وجهات

نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج أن واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية قد جاءت بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.38)، فقد حصل المجال المتعلق الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي على أعلى متوسط وبالمرتبة الأولى ، في حين حصل مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة على المرتبة الثانية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصاروة والمصاروة(2017) والتي أظهرت أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في الأردن جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة أبو شرح(2024) أظهرت النتائج أنَّ واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة.

واختلفت مع نتائج دراسة عليان وأبو سرحان(2022) والتي أظهرت ان واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة. وترى الباحثة أن هذه النتائج تكشف عن وعي متوسط لدى المديرين بأهمية الإبداع الإداري، حيث يبرز اهتمامهم بدور القيادة كعامل أساسي في دعم الإبداع المؤسسي، مع وجود تقدير لأثر السمات الذهنية الإبداعية في رفع كفاءتهم القيادية. إلا أن بقاء المتوسط الكلي عند المستوى المتوسط يدل على أن الممارسات الإبداعية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، مما يستدعي تكثيف برامج التدريب والتأهيل التي تركز على تطوير القدرات الذهنية الإبداعية وتفعيلها عملياً في سياق العمل المدرسي.

ويمكن توضيح نتائج المجالين كالآتي:

1.2.1.5 المجال الأول: أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة

أظهرت النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة جاءت بدرجة متوسطة.

وهذا يدل على أن المديرين داخل الخط الأخضر يظهرون مستوى متوسطاً من السمات الذهنية الإبداعية، مع قوة نسبية في جانب التفكير غير التقليدي، وضعف نسبي في جانب الإلهام وتحفيز الفريق. وهذا يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات القيادة الإلهامية، إلى جانب تعزيز القدرات الإبداعية في حل المشكلات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين رغم أنهم يتمتعون بسمات ذهنية إبداعية ولكن بدرجة متوسطة مما يؤثر على مستوى كفاياتهم القيادية في اتخاذ القرارات، والتفكير خارج الصندوق، والتفكير بمرونة، وقد يكون ذلك بسبب ضعف برامج التدريب في برامج دبلوم القيادة المدرسية، وبعض المديرين يديرون مدارسهم بشكل تقليدي، ويحصرن اهتمامهم بحل المشكلات المدرسية، والالتزام بتنفيذ التعليمات، ومتابعة سير التعليم بشكل طبيعي في مدارسهم.

1.2.1.5 المجال الثاني: الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي

أظهرت النتائج أنَّ مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي جاءت بدرجة عالية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التقدير العالي الذي يظهره المعلمين والمديرين من الالتزام بالمتابعة الفعالة لتوظيف التقنيات التعليمية الحديثة كأهم عنصر يدعم الإبداع، وهو ما يفسر حصول الفقرة رقم (46) على أعلى متوسط حسابي. ويعزو ذلك إلى أن التقنيات التعليمية تشجع المعلمين على

وجه التحديد على الابتكار وتطوير أساليب التدريس بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، مما ينعكس إيجابياً على الإبداع المؤسسي للمدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (43)، المتعلقة بـ العدالة التنظيمية والتوزيعية والإجرائية بين المعلمين، فقد يشير ذلك إلى وجود تحديات أو فجوات في إدراك المعلمين لمستوى العدالة المطبقة، أو إلى أن المديرين ربما يركزون أكثر على الجوانب التقنية والتطويرية دون إيلاء نفس القدر من الاهتمام للعدالة التنظيمية. ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أن تعزيز الإبداع المؤسسي لا يقتصر على التوظيف الفعال للتقنيات فقط، بل يتطلب أيضاً الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتنظيمية مثل العدالة والمساواة بين أعضاء هيئة التدريس.

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الإبداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال بعد فحص الفرضيات الآتية :

1.3.1.5 الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجالات شير نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين حول مقومات الإبداع

في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر، فيما يتعلق بالمتغير الجنس، وذلك في مجالات: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع، والمهارات القيادية الابتكارية، وتوظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة، والإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية، والدرجة الكلية للمقومات.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الحشوش (2018) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات المديرين أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في متغير الجنس، ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك أن المديرين والمعلمين ذكوراً وإناثاً وذلك لأنهم يدركون بالملاحظة ومشاهدة التغييرات التي تظهر في مدارسهم من توظيف للتقنيات سواء في التدريس أو الإدارة، كذلك يمكن تميز مستوى الكفاءات الذهنية والإنجازات الإبداعية على مستوى المدرسة، وهي إنجازات ملموسة وتُدرَك بالمشاهدة، ومراقبة النتائج المترتبة على كل إنجاز، وهذا يدل أن تقديرات الذكور والإناث متقاربة في ذلك، مما يشير إلى وجود اتفاق نسبي بين الجنسين حول تقييم هذه المقومات المرتبطة بالإبداع لدى مديري المدارس.

في المقابل، تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية لصالح الإناث، وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث يظهرون اهتماماً أكثر بالثقافة التنظيمية بحكم طبيعتهم في اعتبار المدرسة كالبيت والأسرة؛ لذا فهن يقدرن هذه الجوانب التنظيمية والإبداعية بدرجة أعلى من الرجال، وقد يُعزى ذلك إلى تفاعل الإناث بشكل أكثر فعالية مع بيئة العمل التنظيمية واتجاهاتها الإبداعية، وربما لاهتمامهن بتعزيز قيم التعاون والابتكار داخل المدرسة والتي تعتبرها الأنثى كالبيت والأسرة.

2.3.1.5 الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع، ومجال المهارات القيادية الابتكارية، ومجال الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية، ومجال الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية والدرجة الكلية، في حين تشير النتائج لوجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة ولصالح البكالوريوس.

اتفقت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقا لمتغير (المؤهل العلمي).

ويعزى ذلك إلى أن المديرين والمعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يرون أن مستويات الكفاءة الشخصية والذهنية، والمهارات الشخصية، والثقافة التنظيمية هي مستويات تدل على مستوى استعدادات الأفراد لتطوير أدائهم، وتميز مدارسهم بغض النظر سواء كانوا بكالوريوس أو من حملة الدراسات العليا، وبالتالي فالمؤهل العلمي ليس مؤشر لقياس مستوى الابداع في اختيار المديرين في مدارس الخط الأخضر الحكومية في جوانب الكفاءة والمهارة والثقافة التنظيمية، في حين ظهرت الفروق في توظيف التقنيات، ولصالح البكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية

المعلمين وهم من البكالوريوس يدركون أن مقومات الأبداع في عصر التحول الرقمي يتبين من خلال ممارساتهم التعليمية، وتوظيف التقنيات في التعليم، وهذا التوظيف مؤثر لمهاراتهم الإبداعية.

3.3.1.5 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

اتفقت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائياً لواقع

معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين والمعلمين لديهم اتفاق في وجهات النظر نحو مقومات الإبداع في اختيار المديرين، وهذا يكشف عن مستوى الوعي الوظيفي للمعلمين والمديرين تجاه منصب الإدارة المدرسية، والمعايير الواجب توافرها في شخص المدير المرشح، وأهمية توافر الإبداع في اختيار المدير المبدع.

كما ترى الباحثة أن غياب الفروق بين الفئتين يعكس انسجاماً في الاتجاهات نحو مفهوم الإبداع الإداري، الأمر الذي يعزز إمكانية توحيد الجهود بين المديرين والمعلمين في تبني استراتيجيات إبداعية داخل المدارس، ويشير أيضاً إلى أن الحاجة إلى تطوير معايير الاختيار المبنية على الإبداع تُعتبر مطلباً مشتركاً لا يرتبط بمسمى وظيفي محدد، وأن نجاح الإبداع الإداري في المدارس يتطلب وجود قيادة تشاركية توحد جهودها وجهود المعلمين نحو التميز والإبداع.

4.3.1.5 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار

مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الابداع في اختيار مديري المدارس الحكومية

الابتدائية داخل الخط الاخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح أكثر من 10 سنوات.

اختلفت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا لواقع

معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقا لمتغير (سنوات الخبرة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخبرة كلما زادت مع الوقت كلما أصبح لدى المعلمين والمديرين

مهارة ومعرفة وخبرة بصورة أكبر في إصدار الأحكام، وتقدير الجانب الإبداعي في اختيار المديرين،

حيث أنهم يدركون بعد سنوات من العمل في حقل التدريس والإدارة المدرسية، ان المدرسة الفاعلة

تتطلب وجود معايير إبداعية في اختيار المديرين والذين يجب أن تتوافر فيهم سمات شخصية،

ومؤهلات عالية، وكفاءات ذهنية، وقدرة على توظيف التقنيات، وقدرة على ترسيخ ثقافة مدرسية

فاعلة، وهذا الإدراك يتزايد لدى المعلمين والمديرين مع تزايد سنوات خبرتهم لزيادة مستوى معارفهم،

ومهاراتهم، وخبراتهم.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي؟

1.4.1.5 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي والدرجة الكلية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح الذكور.

اتفقت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقاً لمتغير (الجنس) في الدرجة الكلية.

اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة الحشوش (2018) والتي أظهرت النتائج وجود فروق بين استجابات المديرين في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولصالح الذكور .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن كلا المعلمين والمديرين وعلى اختلاف جنسهم ذكوراً وإناثاً يدركون أهمية القيادة والدور الذي يقوم به القائد التربوي في تطوير مدرسته، ولذلك كان هناك اتفاق في وجهات النظر بين فريق المعلمين والمديرين نحو أهمية الدور القيادي للمديرين في تعزيز الإبداع في مدارسهم، وما يناط بهذا الدور من أعمال ومهام وممارسات، فليس كل مدير إداري هو قائد مبدع، وهذا ما يتم إدراكه بالملاحظة لواقع المدارس، في حين ظهرت فروق في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف قدرات الجنسين في إدراك أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة ، ومن المعروف علمياً أن الذكور يحكمون على الأمور من الناحية العقلية بصورة أكبر لسيطرة ذلك على عواطفهم، بينما الإناث العاطفة لديهم تسبق ذلك.

2.4.1.5 الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي والدرجة الكلية، في حين وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس. اتفقت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقا لمتغير (المؤهل العلمي) في الدرجة الكلية.

اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة المصاروة والمصاروة (2017) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تعزى المؤهل العلمي في الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع والدرجة الكلية إلى اتفاق كلا الطرفين من معلمين ومديرين في وجهات نظرهم نحو دور القائد المدرسي في تعزيز الإبداع في المدرسة بغض النظر عن اختلاف مؤهلهم الجامعي بكالوريوس أو دراسات عليا، فالمدير هو من يقود المدرسة، ويقع على عاتقه مسؤوليات كبيرة منها تلبية احتياجات المعلمين، وتعزيز المناخ التنظيمي، والشراكة المجتمعية، ودعم تعلم الطلبة، وبالتالي فالإبداع مرهون بدور القائد المدرسي الداعم للعملية التعليمية، وأما فيما يتعلق في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن غالبية المستجيبين هم من المعلمين حملة البكالوريوس يرون أن سمات المديرين الذهنية وقدرتهم على حل المشكلات، واتخاذ القرارات تسهم في دعم الإبداع المدرسي، وهذا يلحظه المعلمين أكثر من المديرين أنفسهم من خلال ادراكهم ومشاهداتهم لواقع ممارسات المديرين في مدارسهم.

3.4.1.5 الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي ، في حين وجدت فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح المعلم.

اختلفت النتائج مع نتائج دراسة مرة (2021) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائيا لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقا لمتغير (المسمى الوظيفي) في الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن كلا المعلمين والمديرين يدركون أن نجاح المدرسة، وتعزز الإبداع فيها، والارتقاء بواقع المدرسة، وارتفاع مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، والنمو المهني للمعلمين، والمشاركة في مبادرات إبداعية على مستوى المدرسة والمديرية مرهون بدور المديرين كقادة مدارس، ولذلك كان هناك اتفاق بين المعلمين والمديرين حول الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي، وأما فيما يتعلق بمجال السمات الذهنية، فكانت النتائج لصالح المعلمين، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين فهم يتأثرون بتعليمات مديريهم في المدارس، ويدركون مستويات تفكير مديريهم، وقدرتهم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارات الأزمات، ويتبين هذا الإدراك من خلال ملاحظاتهم

لممارسات المديرين في مدارسهم، وبالتالي فهم أكثر قدرة على إصدار أحكام نحو السمات الذهنية التي يمتلكها المديرين.

4.4.1.5 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي، ولصالح أكثر من عشر سنوات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصاروة والمصاروة (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تعزى سنوات الخبرة في الدرجة الكلية.

اختلفت النتائج هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرة (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لواقع معايير اختيار مدير المدرسة الخاصة والحكومية في بيت لحم وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) في الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المعلمين والمديرين الأكثر خبرة، لديهم معرفة أكبر بواقع مدارسهم، وما يحدث فيها من إنجازات، وتطورات، وتغيرات، وأكثر مهارة في تقدير حجم الإبداع الذي يحدث في مدارسهم، فسنوات العمل الطويلة كفيلة بأن تكسبهم الخبرة والمعرفة لتشخيص واقع مدارسهم والإبداع الإداري للمديرين فيها، وحجم الإنجازات التي حققوها عبر سنوات عملهم الإداري، في حين

المعلمين الأقل خدمة، وخاصة من هم أقل من خمس سنوات في العمل إذ لا يملكون نفس الخبرات والمهارات والمعارف لا صدار أحكامهم نحو واقع الإبداع الإداري في مدارسهم.

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة بين مقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل

الخط الأخضر والإبداع الإداري لدى المديرين من وجهات نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين نحو مقومات الإبداع في معايير اختيار المدير في المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر والإبداع الإداري لديهم مقدارها (0.403**) عند مستوى دلالة (0.00) وجاءت العلاقة طردية موجبة، بمعنى كلما زادت مقومات الإبداع ازداد الإبداع الإداري.

وقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة أرياري وتافاكولي (Ariari & Tavakoli, 2015) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري والإبداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، مما يسهم في اختيار أفضل للمديرين المبدعين.

وهذا يشير إلى أنه كلما كانت معايير اختيار المدير أكثر استنادًا إلى مقومات الإبداع (مثل التفكير الابتكاري، المرونة الذهنية، حل المشكلات بطرق غير تقليدية، القدرة على التجديد والتطوير)، انعكس ذلك إيجابًا على مستوى الإبداع الإداري الذي يمارسه المدير في بيئته المدرسية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاختيار المبني على الكفاءة الإبداعية لا يحدد فقط من يشغل المنصب، بل يؤثر أيضًا في نوعية الممارسات القيادية داخل المدرسة. فالقائد المبدع يمتلك القدرة على توظيف الموارد بطرق مبتكرة، وتحفيز المعلمين، وتبني أساليب إدارية خلاقة، ما يرفع من مستوى الإبداع الإداري ككل، كما أن وجود قادة قادرين على التكيف مع التغيرات التربوية

والاجتماعية والسياسية يؤثران بشكل إيجابي على تقدم مدارسهم ونجاحهم؛ لذا فإن اختيار المدير وفق مقومات الإبداع يعزز من فرص إيجاد بيئة تعليمية مرنة قادرة على مواجهة الأزمات، وتحفيز المعلمين والطلبة على التفكير الإبداعي.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة النوعية

1.2.5 مناقشة نتائج المحور الأول

مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف.

أظهرت استجابات المديرين أن "معايير التعيين تركز كثيراً على الشهادات والدرجات والتجربة، لكنها لا تفحص القدرة على الإبداع فعلياً"، وأن الوزارة تولي اهتمام كبيرة بمحور القيادة، والقدرة على قيادة فرق العمل باعتبار المدير قائد تربوي، وأكدوا على أن محور السمات الشخصية من أهم المقومات وخاصة فيما يتعلق بجانب المرونة الذهنية والانفتاح والتغيير والالتزام".

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج الرفاعي والمقبل (2024) والتي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس في مدينة حائل للقيادة الرقمية قد جاءت بدرجة متوسطة، وركزت استجابات المديرين على إدارة التحول الرقمي في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، يليها (المهارات الشخصية، ثم المهارات الرقمية، يليها الإقناع للقيادة الرقمية، وبالمرتبة الأخيرة الابتكار للقيادة).

تشير هذه النتائج اتفاق واضح بين استجابات المديرين والمعايير التي تضعها وزارة المعارف لاختيار المديرين وهي معايير تتطلب أن يكون المترشح من حملة الشهادات العليا (ماجستير في الإدارة التربوية) وأن يكون قائداً على قيادة المدرسة، وتوافر لديه سمات كالمرونة الذهنية.

وترى الباحثة أن تركيز استجابات المديرين على المؤهلات العلمية والخبرة العملية، مع إغفال جانب الإبداع، يعكس توجهاً مؤسسياً تقليدياً في معايير التعيين، حيث تُعد الشهادات والدرجات

عناصر يسهل قياسها ومقارنتها، بخلاف الإبداع الذي يظل معياراً تجريدياً يفتقر إلى أدوات موضوعية لقياسه في سياق الاختيار والتوظيف. كما يمكن تفسير ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم تولي أهمية أكبر لقدرات القيادة والانضباط والالتزام بتنفيذ السياسات، على حساب متطلبات الإبداع والابتكار. ومن منظور الباحثة، فإن عدم إبراز الإبداع كمعيار صريح يعكس تحدياً أمام تطوير القيادات التربوية القادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة، ويؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في معايير التعيين بحيث تتضمن مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على ابتكار الحلول التربوية، إلى جانب المؤهلات والخبرة والسمات الشخصية.

2.2.5 مناقشة نتائج المحور الثاني

كيفية تطبيق مقومات الإبداع في المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس من وزارة المعارف في المدرسة.

أظهرت النتائج أن تطبيق مقومات الإبداع في معايير اختيار المديرين المعتمدة من وزارة المعارف في المدرسة يتمثل بوجود قواعد وشروط لا بد من توافرها في المرشح، ويتحقق منها من خلال السجلات وأداتي الاختبار والمقابلة والمؤهلات"، وهناك متابعة باستمرار لعمل المديرين، وكيفية تطبيق ممارسات القيادة الحديثة كقيادة التغيير، والقيادة التحويلية المحفزة للمبادرات والتغيير والتعليم على مختلف المستويات" و"تطبيق مقومات الإبداع في المعايير يتحقق من فاعلية المدرسة وقدرة المدير على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي للوصول إلى شراكة مجتمعية قوية وفاعلة وداعمة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البشر وآخرون (2023) والتي أظهرت أن سبل تطوير المعايير لاختيار مديري المدارس في الدول العربية هي وضع سياسات الاختيار والتي ينبغي تحديد

عملية الاختيار، ووضع الوصف الوظيفي وتحديد مسؤوليات المدير، تحديد المؤهلات والكفاءات المهنية والصفات الشخصية، واجتياز دورة تدريبية والاختبارات والمقابلات وغيرها.

وتعزو الباحثة هذه النتائج بأن وزارة المعارف، وإن كانت قد وضعت معايير واضحة ومحددة لاختيار المديرين تستند بالأساس إلى المؤهلات والسجلات الرسمية وأدوات المقابلة والاختبار، فإنها تسعى في الوقت نفسه إلى تعزيز البعد الإبداعي في شخصية المدير من خلال التركيز على ممارسات القيادة الحديثة، ولا سيما قيادة التغيير والقيادة التحويلية. وهذا يعكس توجهاً نحو اعتبار المدير ليس مجرد منفذ للأنظمة والتعليمات، بل قائداً تربوياً محفزاً للمبادرات وقادراً على استحداث مسارات تطويرية داخل المدرسة. كما ترى الباحثة أن ربط تطبيق مقومات الإبداع بمدى فاعلية المدرسة وقدرة المدير على التواصل مع المجتمع المحلي، يؤكد أن الإبداع لم يعد يُختزل في جانب فردي للمدير، بل أصبح شرطاً لبناء شراكات مجتمعية فاعلة وداعمة. ويشير ذلك إلى أن الوزارة تدرك الدور المتنامي للمدير كحلقة وصل بين المدرسة وبيئتها، بما يرسخ مفهوم القيادة التربوية الإبداعية بوصفها رافعة للتغيير والإصلاح التعليمي.

3.2.5 مناقشة نتائج المحور الثالث

مجالات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم.

أظهرت النتائج أن المديرين "يحرصون على تحسين العملية التعليمية في مدارسهم من خلال تطوير أداء المعلمين الإبداعي، وأداء الطلبة"، وأن "مجالات الإبداع تبرز من خلال وجود قيادة ابداعية تؤمن بالتغيير والتطوير والتحديث"، و"يحرصون على الشراكة المجتمعية بهدف كسب التأييد والدعم وحل المشكلات"، و"أنهم يظهرون اهتمام كبير بتحسين العملية التعليمية من خلال متابعة المناهج وتحقيق أهدافها، وتحصيل الطلبة، ونمو المعلمين".

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجندي ومنصور (2023) والتي توصلت إلى أن مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل، هي (الطلاقة الفكرية، والمبادرة في العمل بالشراكة مع المجتمع، والحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة).

وترى الباحثة هذه النتائج بأن المديرين يدركون أن الإبداع في العملية التربوية لا يتحقق بمعزل عن عناصر المدرسة الأساسية: المعلم، الطالب، والمنهاج، فالتركيز على تطوير الأداء الإبداعي للمعلمين يعكس قناعة المديرين بأن المعلم هو المحرك الرئيس للإبداع داخل الصفوف، بينما يمثل الاهتمام بتحصيل الطلبة وتجاربهم التعليمية المخرجات النهائية لجهود المدرسة. كما توضح النتائج أن القيادة الإبداعية القائمة على التغيير والتحديث تُعد ركيزة أساسية في تمكين المدير من تحويل المدرسة إلى بيئة متجددة قادرة على مواكبة التحديات، أما الحرص على بناء شراكة مجتمعية، فيعكس إدراك المديرين أن المدرسة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تحتاج إلى دعم المجتمع وتعاونه لتجاوز المشكلات وتحقيق الاستدامة في التطوير. ومن منظور الباحثة، فإن هذا التوجه يكشف عن وعي متنامٍ لدى المديرين بأهمية الدمج بين الإبداع القيادي، التطوير المهني للمعلمين، وتحقيق شراكة مجتمعية فاعلة، باعتبارها جميعًا مقومات أساسية لرفع مستوى الفاعلية المدرسية.

4.2.5 مناقشة نتائج المحور الرابع

كيفية تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظرك؟

أظهرت النتائج أن المديرين يرون أن تنمية الأبداع الإداري يتطلب تدريب المديرين على مهارات التفكير النقدي، والتفكير خارج الصندوق، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، و"أن المناخ التنظيمي الديمقراطي يشجع المعلمين على التعاون مع الإدارة في تطوير المدرسة وتحفيزهم على العمل والابتكار"، و"أن المدير بحاجة إلى تمكينه في مدرسته حتى يستطيع إدارة مدرسته ذاتياً

وتسيير أعمالها بفاعلية"، و "أن تمويل الوزارة والدعم المادي للمدرسة يسهم في تمكين المديرين من الإبداع الإداري".

اتفقت هذه النتيجة مع توصيات دراسة الجندي والمنصور (2023) والتي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في الخليل في مجال الإبداع، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمنح الصلاحيات للتمكين الإداري لقادات المدارس.

وتعزو الباحثة هذه النتائج بأن تنمية الإبداع الإداري لا يمكن أن يتحقق من خلال الاعتماد على السمات الفردية للمدير فقط، وإنما يتطلب بناء منظومة داعمة تشمل التدريب المستمر، وتوفير بيئة تنظيمية قائمة على الديمقراطية، والتمكين الإداري، إضافة إلى الدعم المادي من قبل الوزارة، فإكساب المديرين مهارات التفكير النقدي والإبداعي يعزز قدرتهم على مواجهة التحديات المستجدة بطرق غير تقليدية. كما أن المناخ الديمقراطي داخل المدرسة يوفر مساحة للتعاون والمشاركة، وهو ما يحول الإدارة المدرسية من عمل فردي إلى عمل جماعي قائم على التفاعل والابتكار. أما التمكين الإداري، فيُعد شرطاً ضرورياً لفسح المجال أمام المديرين لاتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات دون عوائق بيروقراطية، في حين أن التمويل المادي يمثل الأساس العملي لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات قابلة للتنفيذ. ومن وجهة نظر الباحثة، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإبداع الإداري يُعد نتاجاً لتفاعل عدة عوامل متكاملة، تبدأ من تدريب المدير، وتتم بالبيئة المدرسية والتنظيمية، وتنتهي بالدعم المؤسسي والمجتمعي.

5.2.5 مناقشة نتائج المحور الخامس

مقترحات تطوير معايير اختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر.

أظهرت النتائج "أن الاختيار يجب أن يكون مبني على القدرات القيادية والمهارات القيادية التي يملكها المترشح وتحويل الاختيار من إداري إلى قيادي"، وأنه لا بد من اعتماد منهجية واضحة وشفافة في الاختيار"، و" اشتراط خبرات نوعية في القيادة المدرسية".

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عدوان (2020) حيث أوصت المجموعة التجريبية من المشرفين بتطوير أدوات اختبار المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية كخطة تطويرية ومنهجية واضحة، ومشروع رياضي وشفافية .

وتعزو الباحثة هذه النتائج بأن التحول من الاختيار الإداري التقليدي إلى الاختيار القيادي يعكس وعياً متزايداً لدى المديرين بأهمية الدور القيادي للمدير في إحداث التغيير والتطوير داخل المدرسة. فالاعتماد على المهارات القيادية والقدرات العملية للمرشح يضمن أن يتولى الإدارة من يمتلك الكفاءة في قيادة فرق العمل، وتحفيز المعلمين، ودعم الإبداع. كما أن المطالبة بمنهجية شفافة في إجراءات الاختيار تكشف عن حاجة ماسة إلى ترسيخ العدالة والموضوعية، بعيداً عن المجاملة أو الاعتبارات غير المهنية. أما اشتراط الخبرات النوعية في القيادة المدرسية، فيُظهر أن الخبرة العملية المباشرة تُعدّ شرطاً ضرورياً لتأهيل المدير للقيام بمهامه بكفاءة، إذ لا تكفي المؤهلات الأكاديمية وحدها لتحقيق النجاح. ومن منظور الباحثة، فإن هذه النتائج تؤكد ضرورة إعادة هيكلة معايير اختيار المديرين بما يضمن وجود قيادة تربوية مؤهلة قادرة على قيادة التغيير وتحقيق التطوير المدرسي.

5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة الأنموذج المقترح

ما الأنموذج المقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر؟.

في ضوء نتائج الدراسة، التي أظهرت أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الأخضر جاء بمستوى متوسط، مع تباين في ترتيب المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لمقومات الإبداع، رأت الباحثة ضرورة بناء أنموذج مقترح لتطوير الإبداع الإداري يهدف إلى تعزيز القدرات القيادية والإبداعية للمديرين، وتمكينهم من مواجهة التحديات التربوية المعاصرة بكفاءة وابتكار، وقد تم بناء هذا الأنموذج استناداً إلى مجموعة من الركائز الرئيسة لنجاح الإبداع والإبداع الإداري، ويتمثل في تعزيز الدور القيادي في دعم الإبداع المؤسسي: من خلال تمكين المديرين بالمهارات القيادية التي تشجع بيئة مدرسية محفزة على الإبداع، وترسيخ ثقافة تشاركية تدعم الأفكار الجديدة، وتنمية السمات الذهنية الإبداعية: عبر برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات التفكير الابتكاري، والمرونة العقلية، وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع: وذلك بتشجيع العمل التعاوني، وتقدير المبادرات الإبداعية، وربطها بالحوافز المادية والمعنوية، وتوظيف التكنولوجيا والموارد بطرق مبتكرة: من خلال استثمار التقنيات الحديثة لدعم العمليات الإدارية والتعليمية، بما يعزز جودة الأداء المدرسي، وتعزيز الكفاءات الشخصية والإنجازات الميدانية: بتهيئة المديرين لتطبيق مهاراتهم الإبداعية في مواقف عملية واقعية، وتوثيق إنجازاتهم كجزء من معايير تقييم أدائهم.

وترى الباحثة أن هذا الأنموذج المقترح يُسهم في الارتقاء بمستوى الإبداع الإداري من المستوى المتوسط إلى المستوى العالي، ويساعد على إحداث تغيير إيجابي في فاعلية الإدارة المدرسية، بما ينعكس على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

4.5 توصيات الدراسة والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة الكمية والنوعية توصي الدراسة ب:

1. تطوير معايير اختيار المديرين لتشمل مقومات الإبداع والمهارات القيادية والكفاءات الذهنية والشخصية، مع استخدام أدوات تقييم موضوعية.
2. إعداد برامج تدريبية لتعزيز الكفاءات الذهنية والشخصية المرتبطة بالإبداع لدى مديري المدارس لتحسين القيادة الإبداعية والأداء الإداري.
3. عقد دورات تدريبية متخصصة في القيادة الإبداعية، وربطها بالخبرات والمؤهل العلمي خاصة حملة الشهادات العليا لتعزيز فاعلية الإبداع المؤسسي داخل المدارس وتقديرهم للسمات الذهنية في الإبداع.
4. تطوير برامج تدريبية موجهة لتعزيز مهارات الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي، خصوصاً للمديرين والمعلمين ذوي سنوات الخدمة الأقل.
5. الاهتمام بمقومات الإبداع في اختيار مديري المدارس لما لها من إيجابيات في تعزيز الإبداع الإداري لدى المديرين في مدارسهم.
6. الأخذ بالأنموذج المقترح لتطوير مقومات الإبداع في اختيار المديرين لتعزيز الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر

المقترحات:

1. إجراء دراسات بحثية مماثلة في مجتمعات مختلفة ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
2. دعوة وزارة التربية والتعليم إلى إعداد دليل مطور بالمعايير المهنية لاختيار مديري المدارس داخل الخط الأخضر.

المراجع

المراجع العربية

أبو زلطة، هناء. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية مشال الخليل ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو شرح، مجدولين. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15(44)، 104-119.

أبو ليل، سعاد وعطاري، عارف. (2020). واقع أنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطته. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16(3)، 359-372.

أبو مديغم، سالم ، حجازي، عبدالحكيم ، و طشطوش، رامي. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(2) ، 815 - 834.

أبو عيادة، هبة توفيق، و الموسى، عبر عبدالكريم. (2022). معايير تربوية مقترحة لاختيار القيادات الإبداعية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 287 - 299.

البرجاوي، مولاي. (2015). الإبداع والتربية الإبداعية. مجلة البيت العربي، 1(5)، 45-61. البشر، سعود، والحبيشي، فاطمة، والمقاطي، فهد، و الزهراني، وحيد. (2023). معايير اختيار مديري المدارس العامة في الدول العربية وسُبل تطويرها. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 48(48)، 118-133.

البشير، نجلاء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري لدى مديريات مدارس رياض الأطفال في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، مجلة الثقافة والتنمية، 137 (19)، 215-272.

بلحاج، حبيبة، وبوغازي، فريدة. (2019). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة". مجلة التكامل الاقتصادي، 7 (2): 256-271.

تركستان، غالبية. (2025). أثر الإبداع الإداري في ترسيخ الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادات في المدارس الأهلية بالعاصمة المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 8(11)، 37-56.

ترهي، شيرين يوسف (2016). درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.

الجزار، رانيا. (2021). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

جمال، لينا. (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، مكة المكرمة: دار خالد الحياي للنشر والتوزيع.

الجندي، نبيل؛ منصور، أكرم. (2023). مؤشرات القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية شمال الخليل: دراسة نوعية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14(43)، 132-146.

الحشوش، عبد الله إبراهيم. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، مجلة البحوث النفسية والتربوية، 15(57)، 107-131.

خليل، نبيل سعد. (2016). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

خير الله، جمال. (2015). الإبداع الإداري، ط3، عمان: دار أسامة للتوزيع والنشر. داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الدليمي، طارق عبد أحمد. (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، عمان، الأردن: مركز تيونو لتعليم التفكير.

الدهامشة، بثينا أحمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الجيزة للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(10)، 374-390.

الديكة، خالد فهد. (2021). الإدارة المدرسية: مفهوما، وأهميتها، وأهدافها، ونظرياتها، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 212(6): 1-258.

ربايعة، سائد وزكارنة، سناء. (2015). درجة التزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية لمهنة التعليم - دراسة حالة: مديرية تربية قباطية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،

30 (6): 1-30.

رزيق، حنان. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر.

الرشيدي، فاطمة سمرة؛ ضحاوي، بيومي محمد؛ و العاصي، نهى زكريا. (2021). تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع50، 205 - 245.

الرفاعي، هدى؛ المقبل، مها. (2024). تصور مقترح لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات القيادة الرقمية، المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي. ع. خاص. المؤتمر الدولي الرابع للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول (26-28 يناير 2024: السعودية)، 199-218.

الزعبي، محمد. (2019). التطبيقات النبوية لمهارات التفكير الإبداعي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع(49)، 25 - 41.

الزهراء، شماني وسهام، شماني. (2019): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجيلالي، الجزائر.

السكني، أماني. (2016). درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الأداء المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

سلامة، هدى. (2021). أوجه الشبه والاختلاف بين أسس اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وفنلندا، المجلة العربية للنشر العلمي، 30(2)، 834-861.

السلمي، أحمد. (2022). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية : تصور مقترح، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 531-571.

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

السيد، محمد؛ البردويلي، فاطمة؛ علاء الدين، شيماء. (2019). متطلبات الإبداع الإداري في المدرسة الابتدائية ومعوقاته، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية بقنا، 38(38)، 346-356.

- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، نورة. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية والنفسية، 3(3)، 584-617.
- سورية، زائل. (2014). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للكورد البشري. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن وأبو شويمة، زبيدة حسن (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (43).
- عامر، فاتن. (2015). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- عبد الحي، علا يعقوب. (2019). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على هيئة التقاعد الفلسطينية في محافظتي رام الله والخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- عدوان، سوسن. (2020). لمعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عصافرة، هالة نمر. (2024). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- عطاري، ميسون نظمي. (2018). الإبداع الإداري وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الفلسطينية: جامعة فلسطين التقنية خضوري حالة علمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- العقاد، عبد الله؛ النجار، عبد الله. (2022). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(52)، 34-68.

عليان، أيوب؛ أبو سرحان، لبنى. (2022)، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأداب والدراسات التربوية والنفسية، 2(5)، 16-34.

العنزي، مبارك عبدالله. (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.

الغامدي، علي. (2021). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع لدى القادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، 82(2)، 721 - 784.

غوانمة، فادي. (2018). درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم للإدارة بالتجوال في مدارس منطقة حائل وسبل تطويرها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، 468-494.

الفاخري، سالم. (2018). سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

فريوان، منيرة محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 6(38)، 179-206.

الفهد، زهوة. (2020). تنمية مهارات الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مصر، 36(7)، 75-111.

القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 36(11)، 61-67.

قناشي، آمنه؛ محامي، أمال. (2018). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 2(3)، 123-133.

الكعبي، حميد. (2018). دور آليات الحاكمية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات (دراسة تحليلية في عينة من رؤساء الأقسام والمقررين في كليتي الرافدين الجامعة والمأمون الجامعة)، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد.

لشهب، سهام؛ وكريكط، إيمان. (2020). علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري "دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

المالكي، عبد الله. (2019). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، 38(3)، 213-253.

محمد، نسمة عبد الرسول. (2023). برامج إعداد قادة المدارس الجدد في كل من سنغافورة وهونج كونج ومصر "دراسة مقارنة"، مجلة التربية المقارنة والدولية بكلية التربية بجامعة بنها، 19(19)، 11-163.

مرة، رنيم. (2021). واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.

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

المصاروة، أسامة؛ المصاروة، عدي. (2017)، درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 31(9)، 1525-1556.

مصطفى، أمل. (2020). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والأبتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، 37، 57-96.

مصطفى، بلكو. (2016): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر.

المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجردات، ناصر. (2011). قضايا إدارية معاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

المعاينة، عبدالعزيز عطا الله. (2014). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4) ، 541-581.

نصار، سلمى. (2020). درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

نصر الدين، بن عودة. (2015). دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع الإداري. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 3 (2): 121-139.

هاني، محمد والصمادي، رنا وبني خالد، آيات وشراذقة، تماسي.(2024). درجة الأهمية لمعايير اختيار مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر القادة التربويين في محافظة إربد، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 20(3)، 399-412.

وحيدة، سعدي. (2016). الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة المنهل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد (15)، الإصدار (1)، ص: 1117-1138.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2017): هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية لمعلمي التعليم المهني، رام الله، فلسطين.

وزارة المعارف.(2023).أسس اختيار مدير المدرسة، منطقة الخط الأخضر.

المراجع الأجنبية

- Aljawarneh,n.(2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University, International Journal of Psychosocial Rehabilitation. 24(08),9574-9584.
- Ariari,bentley &,tavakoli,M. (2015). Measuring the performance of school superintenden .offeschal journal Impac of education and practic.
- Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and psycharis. (2010).school leadership innovations and creativity: the case of communication between school and parents. Procedia social and behavioral sciences, 2 (10):2207_2211.
- Beaty, R. E., Benedek, M., Kaufman, S. B., & Silvia, P. J. (2015). Default and executive network coupling supports creative idea production. Scientific Reports, 5, 10964. <https://doi.org/10.1038/srep10964>
- Boenne, M. (2014).Fostering Creativity in the Organization, The impact of management instruments and office structures on the creativity of inventors, Thesis of Master in Business Economics, Faculty of Economics and Business, KU Leuven, Leuven, Belgium.
- Borodina, T., Sibgatullina, A., & Gizatullina, A. (2019). Developing creative thinking in future teachers as atypical issue of higher education. Journal of Social Studies Education Research, 10(4), 226-245.
- Botha,R.J. (2013). THE need for creatve leadership in so Uthaffrican school, african school .african studies .72 (2). 307_320.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9085-7>
- Daniel,a,(2013). Innovation Leadership Management, International Journal of ICT and Management,1(2),103-106.
- Jeanne Ho; T,(2024). Shaping the Leadership Configuration of Principals and Vice-Principals: The Principal Socialising Agent, Educational Management Administration & Leadership, v52 n4 p780-797.

- Jung, R. E., & Haier, R. J. (2013). Creativity and intelligence: Brain correlates underlying the threshold hypothesis. *Progress in Brain Research*, 211, 143–166. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-63429-0.00008-5>
- Kandiko, Camille (2019). *Strategic curriculum change: global trends in universities*. New York: Routledge.
- Karwowski, M., & Gralewski, J. (2013). Threshold hypothesis: Fact or artifact?. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.05.003>
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond big and little: The Four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/a0013688>
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario Leadership Framework*. Ontario Ministry of Education: DOI: 10.1007/978-3-319-50980-8_3
- Mamo, D.,(2023). The Nexus between School Leadership Preparation and Student Achievement, *International Journal of Educational Leadership and Management*, v11 n2 p167-188.
- Moller, A.&Deci, E. (2010) . Interpersonal control, dehumanization, and violence: A self-determination theory perspective, *Group Processes & Intergroup Relations*,.13(1): 120-133
- Muhammad, U,& Ali, I, B, Imron, A.,(2018). Innovation Leadership in Improving the Quality of Education, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology* .9(7), 2018, pp. 1288–1299.
- Ng, P. T. (2017). *Learning from Singapore: The Power of Paradoxes*. Routledge:
- Sternberg, R. J. (2018). The investment theory of creativity: A quarter-century in review. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 183–190. <https://doi.org/10.1177/1745691617698877>
- Sternberg, R.(2019). An 8P Theoretical Framework for Understanding Creativity and Theories of Creativity, *Creative Journal*,56(1),55-78.
- Su, Sophia & Baird, Kevin. (2017). The role of leaders in generating management innovation. *The International Journal of Human Resource Management*. 29. 1-22. 10.1080/09585192.2017.1282533.
- Zabelina, D. L., & Andrews-Hanna, J. R. (2016). Dynamic network interactions supporting internally-oriented cognition. *Current Opinion in Neurobiology*, 40, 86–93. <https://doi.org/10.1016/j.conb.2016.06.014>

الملحقات

ملحق(1): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	المؤسسة
1			
2			
3	د. سها أسعد إبراهيم جلاذ	أصول تربية	وزارة التربية والتعليم
4	د. إبراهيم عبدالله النوري	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
5	د.		
6			
7			

ملحق(2): الاستبانة بصورتها الأولى

الجامعة العربية الأمريكية



كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

تحية احترام وتقدير وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمعلمين أنموذج مقترح". " وذلك استكمالاً لمتطلبات الدكتوراه في الإدارة التربوية " ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يُرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة والتي تتكون من () فقرة موزعة في 8 مجالات، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولما لسعادتكم من خبرة واختصاص في هذا المجال، يسرني أن تكون أحد المحكمين على هذه الاستبانة، والاستفادة من رأيكم في كل عبارة من عبارات الاستبانة من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمتها للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة ، وتقديم أي ملاحظات أخرى . وستستخدم الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (عال جد، عال، متوسط، منخفض، منخفض جداً) .

ويشير مفهوم الابداع: إلى القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد أما الإبداع الإداري "مجموعة من المهارات الفطرية والمكتسبة التي تمكن الفرد من استغلال كافة الإمكانيات سواء المادية أو البشرية المتاحة وابتكار الأساليب والحلول التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (البشير، 2019:226).

هذا وتقبلوا تحياتي وتقديري، والله يحفظكم.

الباحثة: نيللي عامر

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

القسم الأول:

أولاً : البيانات الشخصية

- 1.الجنس: أ. ذكر ، ب. أنثى
2. المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس ب. ماجستير فأعلى
3. المسمى الوظيفي: أ. معلم/ة ب. مديرة/ة
4. سنوات الخدمة: أ. أقل من 5 سنوات ب. بين 5-أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في العمود المقابل للفقرة بما يتناسب مع وجهة نظرك

المحور الأول: مقومات الابداع في اختيار المديرين

م	العبارات	وضوح العبارة		انتماء العبارة للمجال		التعديلات المطلوبة
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
(1) المجال الأول: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع يتم اختيار المديرين الذين يملكون:						
1	القدرة على تقبل الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المدرسية.					
2	التمتع بروح المخاطرة في سبيل تحقيق أفكار ابتكارية.					
3	يملك ذكاء عاطفي عالٍ يمكنه من "تحليل وقراءة المواقف التربوية والتعليمية" المعقدة.					
4	التعامل مع التحديات بإصرار.					
5	يتمتع المدير المترشح بمرونة ذهنية مما تساعده التكيف مع التغيرات والمواقف .					
6	له مبادرات سابقة تظهر مستوى تفكيره خارج الصندوق.					

(2) المهارات القيادية الابتكارية: ويتبين ذلك من خلال:					
					7 تحفيزه الآخرين على العمل بأساليب غير تقليدية.
					8 وضعه استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات المدرسية .
				مركبة	9 توظيف اساليب مبتكرة في التخطيط وصنع القرار.
					10 قدرته على إدارة فريق العمل بأسلوب إبداعي.
					11 المرونة في ممارسة أنماط قيادية متنوعة حسب المواقف.
					12 إلهام المعلمين على "الإبداع والابتكار" في مجال تخصصهم.
					13 امتلاكه لرؤية تطويرية للعملية التعليمية في المدرسة.
					14 يتمتع بكاريزما القائد التحويلي الذي يؤثر في الآخرين.
					15 يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.
(3) الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية ويمكن معرفة ذلك من خلال قدرته على:					
					16 لديه رؤية تطويرية في بناء بيئة مدرسية داعمة للأفكار الجديدة.
					17 تشجيع الآخرين على التجريب وتقبل الفشل كجزء من التعلم.
					18 العمل على نشر قيم التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
					19 احتضان التغيير كفرصة للتحسين لا كتهديد.
					20 تحفيز "المعلمين والطلبة" على التفكير الخلاق.
					21 ممارسة أنماط قيادية تشاركية محفزة للإبداع.

(4) توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة					
ويمكن معرفة ذلك من خلال:					
				22	توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة والتواصل.
				23	تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بطرق غير تقليدية.
				24	تصميم حلول تقنية لمشكلات إدارية وتعليمية.
				25	تعزيز الخدمات الرقمية في بيئة التعلم في المدرسة
				26	استخدام "التقارير والبيانات الرقمية" بشكل إبداعي لاتخاذ قرارات أفضل
(5) الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية					
				27	له إنجازات ملموسة في تحسين بيئة مدرسته مثل تطوير نادي بيئي،
				28	شارك في تنفيذ مشروع تربيوي ذات طابع ابتكارية مثل تصميم وسيلة تعليمية ابتكارية.
				29	سجله حافل بالمبادرات المجتمعية الإبداعية.
				30	له مساهمات في تطوير المناهج التعليمية.
				31	شارك في وضع خطط إدارية إبداعية على مستوى المشاركة مع الإدارة المدرسية.
				32	لأنها تحصيل حاصل من العبارات السابقة
المحور الثاني: الإبداع الإداري					
(1) السمات الذهنية الإبداعية					
				33	القدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية عند معالجة المشكلات.
				34	القدرة على إدارة فريق العمل بطريقة ملهمة .
				35	النجاح في تحفيز المعلمين على تطوير ممارساتهم الإبداعية والتفكير خارج الصندوق.
				36	القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة بطرق مرنة غير تقليدية.
				37	وضع حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية بناءً على الفهم العميق للمشكلات.
				38	القدرة على صياغة رؤية مستقبلية تراعي التغيير والتطورات التقنية.
				39	القدرة على اختيار القرار الأكثر كفاءة بين خيارات متعددة استناداً على تحليل البدائل.
(2) الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي					
				40	توفير مناخ تعليمي محفز للإبداع والابتكار.
				41	يظهر مهارات عالية في تكوين فريق من المعلمين المميزين.
				42	يقف على احتياجات المعلمين التدريبية ويوفرها بالتعاقد والتنسيق مع التربية.
				43	يراعي العدالة التنظيمية بين المعلمين.
				44	يراعي العلاقات الإنسانية مع المعلمين.
				45	إثارة دافعية "الطلبة والمعلمين" نحو مواكبة التغيير والتجديد.

					متابعة توظيف المستحدثات الرقمية في المدرسة من قبل المعلمين.	46
					العمل على حل مشكلات الطلبة السلوكية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين.	47
					التواصل مع المجتمع المحلي لتشجيع الداعمين لدعم المدرسة.	48
					القدرة على تطوير بيئة المدرسة بأنشطة ابداعية	49

شكراً لتعاونكم

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية احترام وتقدير وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها " مقومات الابداع في معايير اختيار مديري المدارس الحكومية الابتدائية داخل الخط الاخضر وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهات نظر المدراء والمدرسي: أنموذج مقترح وذلك استكمالاً لمتطلبات الدكتوراه في الإدارة التربوية " ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يُرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة والتي تتكون من (49) فقرة ، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة سَتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ويشير مفهوم الابداع: إلى القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد أما الإبداع الإداري "مجموعة من المهارات الفطرية والمكتسبة التي تمكن الفرد من استغلال كافة الإمكانيات سواء المادية أو البشرية المتاحة وابتكار الأساليب والحلول التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (البشير، 2019:226).

هذا وتقبلوا تحياتي وتقديري، والله يحفظكم.

الباحثة: نيللي عامر

القسم الأول:

أولاً : البيانات الشخصية

- 1.الجنس: أ. ذكر ، ب. أنثى
2. المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس ب. ماجستير فأعلى
3. المسمى الوظيفي: أ. معلم/ة ب. مديرة/ة
4. سنوات الخبرة: أ. أقل من 5 سنوات ب. بين 5-10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني:

يُرجى وضع إشارة (√) في العمود المقابل للفقرة بما يتناسب مع وجهة نظرك

المحور الأول: مقومات الابداع في اختيار المديرين

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
(1) المجال الأول: الكفاءات الشخصية والذهنية المرتبطة بالإبداع يتم اختيار المديرين الذين يملكون:					
					1 قدرته على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المدرسية.
					2 تمتعه بروح المخاطرة في سبيل تحقيق أفكار ابتكارية.
					3 امتلاكه ذكاء عاطفي عالٍ يمكنه من تحليل وقراءة المواقف التربوية والتعليمية المعقدة.
					4 تعامله مع التحديات والضغوط بصبر وإصرار.
					5 بمرونة ذهنية مما تساعده التكيف مع التغيرات والمواقف .
					6 له مبادرات سابقة تظهر مستوى تفكيره خارج الصندوق.
(2) المهارات القيادية الابتكارية: ويتبين ذلك من خلال:					
					7 تحفيزه الآخرين على العمل بأساليب غير تقليدية.
					8 وضعه استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات المدرسية واتخاذ القرارات.
					9 توظيفه اساليب مبتكرة في التخطيط وصنع القرار.
					10 قدرته على إدارة فريق العمل بأسلوب إبداعي.

					المرونة في ممارسة أنماط قيادية متنوعة حسب المواقف.	11
					إلهامه المعلمين على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهم.	12
					لديه رؤية تطويرية للعملية التعليمية في المدرسة.	13
					امتلاكه كاريزما القائد التحويلي الذي يؤثر في الآخرين.	14
					قدرته على الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي.	15
(3) الثقافة التنظيمية والاتجاهات الإبداعية						
ويمكن معرفة ذلك من خلال قدرته على:						
					لديه رؤية تطويرية في بناء بيئة مدرسية داعمة للأفكار الجديدة.	16
					تشجيعه الآخرين على التجريب وتقبل الفشل كجزء من التعلم.	17
					حرصه على نشر قيم التعلم المستمر والتطوير الذاتي.	18
					احتضانه التغيير كفرصة للتحسين لا كتهديد.	19
					تحفيزه المعلمين والطلاب على التفكير الخلاق.	20
					ممارسته أنماط قيادية تشاركية محفزة للإبداع.	21
					التزامه بقيم المدرسة المشجعة للتعاون والتلاحم.	22
					ترسيخه مناخ مدرسي محفز للأداء.	23
(4) توظيف التقنيات والموارد بطرق مبتكرة						
ويمكن معرفة ذلك من خلال:						
					توظيفه التقنيات الحديثة في الإدارة والتواصل.	24
					تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بطرق غير تقليدية.	25
					تصميمه حلول تقنية لمشكلات إدارية وتعليمية.	26
					تعزيره الخدمات التقنية في بيئة التعلم في المدرسة.	27
					استخدامه التقارير والبيانات الرقمية بشكل إبداعي لاتخاذ قرارات أفضل	28
(5) الإنجازات الميدانية والعملية الإبداعية						
					إنجازاته ملموسة في تحسين بيئة مدرسته كتطوير نادي بيئي،	29
					مشاركته تنفيذ مشروع تربيوي ذات طابع ابتكارية كتصميم وسيلة تعليمية ابتكارية.	30
					سجله حافلاً بالمبادرات المجتمعية أو المدرسية الإبداعية.	31
					مساهمته في تطوير المناهج التعليمية.	32
					مشاركته في وضع خطط إدارية إبداعية على مستوى المدرسة.	33

المحور الثاني: العلاقة بين معايير اختيار المديرين والإبداع الإداري

(1) أثر السمات الذهنية الإبداعية على كفاءة القيادة

					34	قدرته على التفكير خارج الأطر التقليدية عند معالجة المشكلات.
					35	إدارته لفريق العمل بطريقة ملهمة .
					36	تحفيزه المعلمين على تطوير ممارساتهم الإبداعية والتفكير خارج الصندوق.
					37	قدرته على التعامل مع الظروف الطارئة بطرق مرنة غير تقليدية.
					38	وضعه حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية بناءً على الفهم العميق للمشكلات.
					39	قدرته على اختيار القرار الأكثر كفاءة بين خيارات متعددة استناداً على تحليل البدائل.

(2) الدور القيادي في تعزيز الإبداع المؤسسي

					40	توفيره مناخ تعليمي محفز للإبداع والابتكار .
					41	مهاراته عالية في تكوين فريق من المعلمين المميزين.
					42	وقوفه على احتياجات المعلمين التدريبية ويوفرها بالتعاقد والتنسيق مع التربية.
					43	مراعاته العدالة التنظيمية والتوزيعية والإجرائية بين المعلمين.
					44	حرصه على تعزيز العلاقات الإنسانية مع المعلمين.
					45	إثارته دافعية الطلبة والمعلمين نحو مواكبة التغيير والتجديد.
					46	متابعته توظيف تقنيات التعليم في المدرسة من قبل المعلمين.
					47	تعاونه مع المعلمين والمرشدين على حل مشكلات الطلبة السلوكية.
					48	تواصله الفاعل مع المجتمع المحلي لتشجيع الداعمين لدعم المدرسة.
					49	قدرته على تطوير بيئة المدرسة باستمرار.

شكراً لتعاونكم

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



جامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

June 24th, 2025

Subject: Research Facilitation Letter

To Whom It May Concern,

The Faculty of Graduate Studies at the Arab American University of Palestine certifies that **Mohammed Oqab Amer**, Student ID Number (202216554) is a student in the Ph.D. Program in Educational Administration. Ms. Amer is currently working on her Ph.D. thesis entitled "The Role of Creativity in the Criteria for Selecting Public Primary School Principals within the Line and their Relationship to Administrative Creativity from the Views of Managers and Teachers: A Proposed Model", under the supervision of Dr. Mohammad Salha.

This is for your kind actions to help her retrieve the required information regarding her study. The information will be only used for the research and will be dealt with utmost confidence.

This certificate was given upon her request.

Dean of Graduate Studies

Dr. Nouar Qutob



Page
Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box: 199
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alreh
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

Elements of Creativity in the Criteria for Selecting Principals of Public Elementary Schools Within the Green Line and Their Relationship to Administrative Creativity from the Perspectives of Principals and Teachers: A Proposed Model

Nelly Muhammad Aqab Amer

Dissertation Committee

Prof. Dr. Muhammad Imran

Prof. Dr. Ghassan Sarhan

Prof. Dr. Magdy Zamel

Abstract

The study aimed to identify the elements of creativity in the criteria for selecting principals of public elementary schools within the Green Line and their relationship to administrative creativity from the perspectives of principals and teachers, using a proposed model. To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive correlational approach to understand the relationship between the elements of creativity in selecting primary school principals within the Green Line and the administrative creativity of principals. The descriptive analytical approach was used to analyze the professional criteria for selecting school principals within the Green Line, as listed in the guide "Criteria for Selecting Professional School Principals." The qualitative approach was used to understand principals' opinions on creativity and administrative creativity, as well as their selection criteria. The developmental approach was used to develop a proposed model for developing creative administrative practices among principals of public schools within the Green Line.

The study population consisted of all principals and teachers of public elementary schools within the Green Line, totaling 4,500 male and female teachers and 800 male and female principals, according to Ministry of Education statistics for the 2024-2025 academic year. A questionnaire was used on a sample selected using the The random stratified sample consisted of (573) male and female teachers and (251) male and female principals, representing a sample of no less than (31%) of the study population for principals, while the sample percentage for teachers was approximately (7%).(

The quantitative results showed that the components of creativity in the criteria for selecting principals were moderate. The area related to employing technologies and resources in innovative ways received the highest average and ranked first, the area of organizational culture and creative trends received the second highest, the area of innovative leadership skills received the third highest, the area of personal and mental competencies related to creativity received the fourth highest, and the area of field and practical creative achievements received the fifth highest. The results also showed that the reality of administrative creativity among primary government school principals was moderate. The area related to the leadership role in enhancing institutional creativity received the first place, while the area of the impact of creative mental traits on leadership efficiency received the second place.

The results showed no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the average ratings of the study sample of principals. The teachers' attitudes towards the elements of creativity in selecting primary government school

principals within the Green Line were attributed to the variables of gender, academic qualification, and job title. However, statistically significant differences were found attributable to the variable of years of service, in favor of those with more than (10) years. The results also showed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) between the average estimates of the study sample members of principals and teachers regarding the reality of administrative creativity among primary government school principals within the Green Line, attributable to the variables of gender, academic qualification, and job title. However, differences appeared in the variable of years of service, in favor of those with more than (10) years.

The results showed a correlation between the average estimates of the study sample members of principals and teachers regarding the elements of creativity in the criteria for selecting principals in primary government schools within the Green Line and their administrative creativity, amounting to (0.403**) at the significance level (0.00). The relationship was positively proportional, meaning that the more the elements of creativity, the more administrative creativity.

The qualitative results showed "The appointment criteria focus heavily on qualifications, grades, and experience, but do not examine actual creativity," the study found. The ministry places great emphasis on leadership and the ability to lead work teams, considering the principal as an educational leader. The application of the elements of creativity in the Ministry of Education's approved criteria for selecting principals in schools involves the existence of rules and conditions that must be met by the candidate. The study also recommended developing criteria for selecting principals to include all elements of creativity, with a focus on innovative leadership skills, intellectual and personal competencies, and practical achievements. The study also recommended providing objective assessment tools to ensure the selection of innovative and effective school leaders, and adopting the proposed model.

Keywords: Creativity, Principal Selection, Administrative Creativity, Green Line