



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس الحكومية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

إعداد

أ/ منقلا سبتان

باحث دكتوراه

دراسات عليا/ إدارة تربوية/ الجامعة العربية الأمريكية

- تاريخ القبول: ٢٩ نوفمبر ٢٠٢٣م

تاريخ الاستلام: ٢٢ نوفمبر ٢٠٢٣م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٤.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات التي تقف في طريق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس الشريف في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، والبالغ عددهم (٩١٠) معلماً ومعلمة، وتم توزيع استبانة على عينة قوامها (١٠٠) معلماً ومعلمة، تم اختيارها بطريقة: العينة العشوائية المنتظمة.

ومن أهم النتائج: أن تقديرات المعلمين لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية للمعوقات التي تواجه الإبداع الإداري؛ حيث بلغت النسبة المئوية (٧٦.٢%). وكانت أعلى فقرة " ضعف الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين" وبدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، لفقرات واقع الإبداع الإداري (الممارسة) بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وواقع الإبداع الإداري (السمات) بمتوسط حسابي (٣.١٤). وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين معوقات الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري في مجالي (الممارسات والسمات). ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. وعدم فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وبناء على نتائج الدراسة، فقد خرج الباحث بالتوصيات الآتية: تعديل معايير اختيار مديري المدارس وخاصة الذكور. تفويض الصلاحيات والتقليل من المركزية في العمل، وتفعيل دور مشاركة الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، تحديد أنظمة وقواعد ولوائح للحوافز والمكافآت لممارسة الإبداع الإداري في المدارس، وضع أنظمة لقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والاطلاع على نماذج وتجارب دولية ومحلية والاستفادة منها، وتعميمها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري، مدارس القدس.

Abstract

This study aimed to identify the impediments that stand in the way of the principals of the Jerusalem Directorate of Education schools in achieving administrative creativity from the teachers' point of view, using the descriptive-analytical method. The study community consisted of all of the state school teachers in the Jerusalem Directorate for the ٢٠٢٢-٢٠٢٣ academic year. The total was ٩١٠ teachers. A questionnaire was distributed to a sample of ١٠٠ teachers selected as Systematic Random Sampling.

One of the most important findings was : teachers' evaluations of the reality of administrative creativity among government school principals (in the Directorate of Jerusalem) were higher than the accumulative level due to the obstacles facing administrative creativity, with a percentage of (٧٦.٢%). The highest paragraph was "poor material and moral incentives for creators". Moderately at the overall level, the reality paragraphs of administrative creativity with an average arithmetic (٣.٢٣) and the reality of administrative creativity with an average arithmetic . ٣.١٤ The absence of a statistically significant relationship at the indicative level (٠.٠٥) between the constraints of administrative creativity and the realities of administrative creativity in the areas (practices and features). The existence of statistically significant differences is attributable to the sex variable, to the benefit of females and to statistically significant differences attributable to the specialization variable, years of experience and educational qualification.

Based on the study's findings, the researcher came up with the following recommendations: enacting legislation for incentives and rewards for the practice of administrative creativity in schools and developing systems to measure administrative creativity among school administrators, access, use, and dissemination of international and local models and experiences.

Keywords: Administrative Creativity, Impediments to Administrative Creativity, Jerusalem Schools.

مقدمة البحث :

يُعد النظام التعليمي من أكثر الأنظمة المجتمعية تأثيراً في بناء المجتمع وتقدمه وازدهاره وقد أدركت ذلك دول العالم فحرصت على مواكبة التطور الحاصل في شتى مجالاته، وإلى إحداث التغيرات اللازمة في المؤسسات التربوية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة مثل: الجودة، والهندسة الإدارية، والإبداع الإداري، وبما أن المدرسة مؤسسة تعليمية وتربوية متكاملة؛ فالتغيير والتطوير والإبداع يبدأ منها، ويُعد المدير القائد لكافة عناصر العملية التعليمية، والمحفز لها والمستثمر لطاقتها وإمكاناتها والركيزة الأساسية لمنظومة الموارد البشرية فيها، وهو الذي يمتلك مهارات عديدة ، تسهم في تحقيق الاصطلاح التربوي في المؤسسات التربوية. فبات من الضروري امتلاك المدير المدرسة للمهارات الإدارية؛ لأنها تعد محصلة لكثير من الأبعاد السلوكية والاجتماعية والعلمية والتربوية، ولأن طبيعة عمله الإداري هي التطوير في الاستراتيجيات والإجراءات والسياسات في مدرسته، وقد أشار عبد العظيم (٢٠١٩) أن الإبداع الإداري يُعد منظومة متكاملة، يشترك بها الفرد والمؤسسة؛ لخلق حلول للمشكلات التي تواجهها، وأكد (النشمي والدعيس (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري يُشير إلى مزيج من السمات والخصائص الشخصية والقدرات الإبداعية، التي تُمكن الفرد من اتباع سلوك إبداعي في ظل بيئة إبداعية، فيكون أكثر مرونة في التفكير، وطاقة في الأداء الإداري.

وكما أشارت نتائج دراسة علي (٢٠١٢) أنه من أهم أدوار مدير المدرسة هو الإبداع والابتكار، وتطوير الأساليب في العمل المدرسي، فإذا أراد المدير أن تواكب مدرسته التطور الحاصل؛ عليه أن يأخذ بالإبداع والتفكير الابتكاري، فإن التطوير يتوقف على مدى الإبداع بدرجة كبيرة.

وبناء على ما سبق فقد أصبح الإبداع الإداري بمثابة الأمل الكبير لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الموظفين، وكون القائد التربوي يُمثل قلب المدرسة وتتوقف عليه كفاءتها وحُسن أدائها، فمن الضرورة تمتعه بصفات محددة تساعد على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه مدرسته.

مشكلة البحث:

يُعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثةً، وأهمية في مجال الإدارة، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة، فهو يُشجع على التخطيط والتنبؤ بالمشكلات التي قد تطرأ في العمل، والقدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع، للوصول إلى حلول.

لذلك تسعى وزارة التربية والتعليم العالي جاهدة إلى تطوير وتنمية مهارات موظفيها، وهو الطريق الأمثل لمواكبة تطورات العصر الإداري، وتمكينه بطرق مبتكرة، وتحسين المخرجات التربوية، فهي تنو إلى مستقبل مشرق يحمل معه الإنجاز والتميز والإبداع، فكان لابد من الاهتمام بفئة المديرين والتعرف إلى مهارات الإبداع الإداري لديهم، وإلى احتياجاتهم، والعمل على إزالة أية معوقات تواجههم، لأنهم يتعاملون مع معلمين يصنعون أجيال المستقبل، ويصقلون مواطن الإبداع فيهم، ويعدونهم لبناء مستقبل الأمة؛ لأن مجتمعنا الفلسطيني بأمس الحاجة إلى الإبداع، وخاصة الميدان التربوي، وبالرغم من جميع الجهود، فهناك أوجه ضعف لدى مديري المدارس؛ مما تؤثر سلبيًا على العملية التربوية وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال استعراضه لنتائج الدراسات السابقة، فقد أكدت نتائج دراسة عمر (٢٠٢٢) و نتائج دراسة حريزي (٢٠٢٠) و نتائج دراسة علي (٢٠١٢)، التي أكدت على أهمية توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتطبيق الإبداع الإداري، وتمكين المديرين لمواجهة معيقات الإبداع الإداري في دول مجاورة، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة.

وبناء على ما سبق يُصبح الاهتمام بالإبداع الإداري ومعوقاته، ضرورة تفرضها المرحلة الحالية، والتغير السريع في أساليب واستراتيجيات الإدارة التربوية، وتوجهات وزارة التربية والتعليم في إعداد قادة مبدعين وقدارين على التغيير، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن المعوقات التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس الشريف في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

أسئلة البحث:

يمكن صياغة أسئلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما المعوقات التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الإبداع الإداري (مفاهيمه، أهميته، عناصره، ومعوقاته، وتنميته) في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة؟
 ٢. ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين؟
 ٣. ما المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟
 ٤. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، تُعزى لمتغير (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
فرضيات السؤال الثالث:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس..
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن ماهية الإبداع الإداري (مفاهيمه، أهميته، عناصره، ومعوقاته، وتنميته) في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة
- تشخيص واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى المعوقات التي تقف في طريق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، تُعزى لمتغير (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يأتي:

الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع الدراسة في التعرف على المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، ويمكن للأدب النظري أن يُضيف معرفة جديدة للباحثين، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تزويد المهتمين بأبرز المعوقات التي تقف في طريق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؛ وذلك لمعالجة هذه المعوقات وكما تستمد أهميتها باعتبارها خطوه جادة من خطوات البحث العلمي في تقديم توصيات من خلال نتائج هذه الدراسة للحد من هذه المعوقات.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة ونتائجها الجهات الآتية:

- واضعي السياسات ومنتخذي القرار في اتخاذ القرارات وتعميم التعليمات التي توجه مديري المدارس نحو الإبداع الإداري في ممارسة أعمالهم في الإدارية.
- مديرو المدارس، وذلك لما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لمعوقات الإبداع الإداري التي تقف في طريقهم.

مصطلحات البحث:

الإبداع لغويًا: "من بدع يبدعه بدعا، وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته على غير مثال. وفان بدع في هذا الأمر: أي أنه الأول لم يسبقه أحد في هذا الشيء" (ابن منظور: ٦).
ويُعرف عبد الهادي (٢٠٢٤: ٣٨) الإبداع " قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجًا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والدعم والقدرة على التحليل والفكر المغاير والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم".

الإبداع الإداري: "قدرة مديري المدارس على إنجاز مهامهم وأعمالهم بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن الأصيل، وبما يتسق مع بيئة العمل، وإيجاد أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمواجهة المشكلات الطارئة، والتي قد تحدث داخل المدرسة" (عمر، ٢٠٢٢: ١٤٧)، ويعرفه بيمارد (Bernard, ٢٠٠٣: ١٥) "بالقدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية".

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هو مجموعة من المهارات، والقدرات، والخصائص التي تتوفر في مدير المدرسة تمكنه من أداء عمله الإداري والتربوي بإتقان ومهنية بكفاءة عالية، وتساعده على تطوير العملية التعليمية والنهوض بها.

معوقات الإبداع الإداري: "مجموعة تضم كل من المعوقات التنظيمية والدافعية والنفسية التي تحجم من قدرات قائدات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة الحدود الشمالية عن ممارسة الإبداع الإداري من خلال ابتكار أفكار وأساليب جديدة في سير العمل المدرسي بما يحقق الأهداف المرجوة"، (حريري، ٢٠٢٠: ٨٥).

التعريف الإجرائي لمعوقات الإبداع الإداري: هو العقبات التنظيمية، أو الشخصية، أو الثقافية، أو الاجتماعية، أو النفسية والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء مديري مدارس القدس وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة المتميزة وتحقيق أفضل النتائج.

مديرية التربية والتعليم: " هي مؤسسة حكومية مسؤولة عن إدارة العملية التعليمية والتربوية في المنطقة الجغرافية المتواجدة فيها، وتعمل على تحسين وتطوير التعليم في المدارس الحكومية والخاصة ورياض الأطفال، وتشرف على متابعة مدرء المدارس والروضات والمعلمين والمعلمات ومنح متابعة المراكز الثقافية". (صلاح، ٢٠٢٠)

الإطار النظري:

للإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما الإبداع الإداري (مفاهيمه، أهميته، عناصره، ومعوقاته، وتنميته) في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة؟

تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة وهي كالاتي:
مفهوم الإبداع والإبداع الإداري

يُعد مفهوم الإبداع وتنميته، وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التنافس، ووجود المؤسسات في بيئات تمتاز بالديناميكية والتغيير في شتى قواها، كما وأصبح الإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها.

واقد أشار عباينة والطويل (٢٠٠٩) أن الإبداع الإداري يُعد قدرة عقلية سواءً فردية أو جماعية، تمر من خلال عدة مراحل؛ لاكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، يتميز بالطلاقة أو المرونة، أو الأصالة، وهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها، وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والمؤسسات. ويرى نصر (٢٠٠٨) أن قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو إعادة صياغة خبراته السابقة، التي تمكنه من استخدام مهاراته التخيلية في بزوغ الجديد، والمبتكر، والاستفادة من هذه الأفكار ووضع تصورات مستقبلية حديثة. أهمية الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري جوهر العملية الإدارية، وضروريًا لتطوير المؤسسة وتنميتها، وقد أشار جوهر وضيف (٢٠٢١) إلى أهمية الإبداع الإداري: بأنه يسهم في بناء ثقة الموظفين في العمل، ويسهم في توجيه قدرات الموظفين، ويحث على تحسين معارف وقدرات الموظفين وتحديد ميولهم، ويساعد المؤسسات على تقديم الخدمات بشكل مميز، وزيادة قدرتها التنافسية. وأضافت الحربي (٢٠٢٩) يساعد على الانفتاح على الأفكار الجديدة؛ لمواجهة التحديات بفاعلية، الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

أما بن عودة (٢٠١٩) فقد صنف أهمية الإبداع إلى ما يأتي: أهمية ثقافية، أهمية اقتصادية، أهمية تقنية، أهمية حضارية.

أما الزهراني (٢٠٢٠) فإنها ترى أن الإبداع الإداري خروج عن المألوف، سواءً على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، وينتج عنه عمل مميز؛ يتسم بالطلاقة والأصالة

والمرونة، وتحسس المشكلات؛ مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أصيلة ومستمرة، تُحقق أهداف المؤسسة، وتتفاعل مع المستجدات.

عناصر الإبداع الإداري:

أشارت عمر (٢٠٢٢)، والمحمادي (٢٠٢٢) إلى عناصر الإبداع الإداري، منها:

- الطلاقة: وهي إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار، حول وضوح معين، مثل: (طلاقة الكلمات، طلاقة الأشكال، الطلاقة الفكرية..).
- المرونة: وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية، بتغيير الموقف، والنظر إلى المشكلات من عدة أبعاد، واتخاذ القرارات دون تعصب لفكرة ما.
- الأصالة: وهي أفكار جديدة، لم يفكر بها أحد، وعدم تأثر الشخص المبدع بأفكار المحيطين به.
- الإحساس بالمشكلة: وهي قدرة الفرد على رؤية المشكلات واكتشافها في الموقف المختلفة، فلديه إحساساً مرهقاً يادرك الضعف الموجود في بيئة العمل التنظيمية.
- وتضيف صلاح (٢٠٢٠) القدرة على التحليل: فالشخص المبدع يكفي بقدر يسير من المعلومات، ولديه القدرة على تبسيط أفكاره وتنظيمها، ومن ثم يعمل وفق أسس مدروسة.

صفات المدير المبدع:

لا بد أن يمتلك المدير المهارات، والخبرات، والمنهجية العلمية السليمة؛ التي تمكنه من مواجهة المواقف والمشكلات التي تعترض تنفيذه لأهداف المؤسسة التي يعمل بها، بأسلوب إبداعي وقد أشارت سلامة (٢٠١١) إلى مجموعة من الصفات، منها: يعبر عن نفسه بطلاقة، يسهل فهمه من الآخرين، يتحمل المسؤولية، ويمكن الاعتماد عليه، لديه مرونة في التفكير والعمل، واثق من نفسه، ومحبوب من الجميع، يُعزز الروح الإبداعية للموظفين، يتقبل النقد، ويعترف بأخطائه، يتقبل رأي مرؤوسيه ذوي الخبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة، يأتي بأفكار جديدة، وغير مأثوفة، ولكنها ذات قيمة.

الإدارة المدرسية والإبداع الإداري:

دعا أبو سمرة والطيطي، (٢٠١٢) إلى الاهتمام بالإبداع الإداري والأخذ به عند اختيار مدير المدرسة كونه من متطلبات عمل الإدارة المدرسية وحاجة المدرسة بشكل خاص إلى مدير مبدع؛ وذلك ليتمكن من طرح الحلول الإبداعية للمشكلات التي قد تواجهه في مدرسته، سواءً

المتعلق منها بالتحصيل، أو الانضباط، أو بناء شخصية الطالب بشكل عام، وبالتالي يقع على عاتقه مسؤولية كبيرة، تتطلب أن يكون صاحب أفكار جديدة، يبحث عن حلول لمشكلات متوقعة، ويتبنى نظريات تربوية، ويُحقق الانسجام في تنظيم أعمال المجتمع المدرسي وإحداث التغيير بصورة منظمة؛ لتوفير بيئة مستقرة، تتيح الفرصة أمام طاقم المدرسة على التطبيق المؤسسي؛ لتحقيق أهداف المدرسة.

ومما يسبق يرى الباحث أنه أصبح من واجباً على الإدارة المدرسية أن تكون نابضة بالحياة، مبدعة وتقبل التغيير، وتبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في الميدان التربوي؛ لتحسين العملية التعليمية، ومن هنا يبرز أهمية تنمية الإبداع الإداري في المدارس، بهدف رفع مستوى الأداء، والتطوير، مما يضعها دائماً في تحدٍ مستمر. الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية:

تُعد الإدارة المدرسية عامل أساسي لكل تطوير تربوي؛ لتلبية حاجات المجتمع؛ ويستلزم منها وضع جميع إمكانياتها، وجهودها لرفع مستوى أدائها

أشارت الحضرمي (٢٠١٧) إلى عدة وظائف إبداعية للإدارة المدرسية منها:

- تنفيذ الأفكار الإبداعية، وإخضاعها للتجربة، وتشجيع أصحابها.
 - عدم التقيد بالممارسات التقليدية الروتينية المعتادة، وإدخال بعض الأفكار التي يمكن أن تُغير وتطور العمل.
 - استقصاء الأفكار الإبداعية في المصادر التي يُمكن الوصول إليها، سواءً داخل المدرسة أو خارجها، أو من مواقع الانترنت.
- معوقات الإبداع الإداري:

لا تخلو الإدارة المدرسية من صعوبات ومعوقات، تحد من قيامها بوظائفها على أكمل وجه، ويواجه مدير المدرسة العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقه للأهداف التربوية المطلوبة (الشمري، ٢٠١٩)، ولا يمكن أن يتحقق الإبداع الإداري دون الاطلاع على معوقاته وتحدياته للتمكن من مواجهتها.

وقد أشارت حريري (٢٠٢٠) إلى مجموعة معوقات الإبداع الإداري، وهي:

- معوقات تنظيمية: وهي الخوف من عامل التغيير ومقاومته، والانشغال بالأعمال الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة، في الإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، وضعف الحوافز المالية والمعنوية، والتهرب من المسؤولية خوفاً من الفشل.

- معوقات الدافعية: وهي عدم التشجيع على الابتكار، والإبداع، وعدم الحصول على الاحترام والتقدير من المسؤولين، وقلة الدعم المعنوي، ووضع حواجز ضد الأفكار الجديدة.
 - معوقات انفعالية (نفسية): وهي انعدام الثقة بالنفس، والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذها، خوفاً من الفشل، والخوف من الانتقاد ومن نتائج المخاطرة.
 - معوقات عقلية: وهي إصدار أحكام مسبقة متسرعة وغير مدروسة، والنظرة السطحية لحل المشكلات، والنمطية في التفكير.
 - معوقات شخصية: وهي الانطباع الخاطئ، وعدم تقبل الأفكار الجديدة، وعدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين، وضعف الثقة بالنفس.
 - معوقات مجتمعية: وهو قمع الحريات والتسلط الإداري من قبل المسؤولين على رؤوسهم، والتأثر بالاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع.
 - معوقات بيئية: وهي البيئة المحيطة التي لا تسمح بالتفكير الحر، والمنظم، وإتاحة الفرصة لتجربة الآراء الجديدة الخارجة عن المألوف.
- تنمية القدرات الإبداعية:
- أشارت صلاح إلى بجملة من الوسائل التي يُمكن أن تُحسن من الإبداع الإداري في المؤسسات، وهي:

- تشجيع الموظفين لكي يكونوا منفتحين على الأفكار الجديدة والخبرات.
- توفير أعمال تُثير اهتمام الموظفين وتُساعدهم على النمو الشخصي.
- السماح للعاملين بأوقات للراحة واللهو.
- توفير بيئة عمل بعيدة عن السلوك الدفاعي للموظفين.
- التعامل مع الأخطاء أنها فرصة للتعلم وتطوير المهارات الذاتية.
- الاستماع للأفكار والمقترحات الجديدة، ودعم المناسب منها.
- السعي لمكافأة السلوكات الإبداعية، وتحفيز الموظفين على ذلك.

مدارس القدس الحكومية

بلغ عدد المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، (٥٠) مدرسة، موزعين كما يأتي:

ذكور (١٩)، وإناث (١٩) ومختلطة ذكور وإناث (١٢) مدرسة، حيث تُشرف على هذه المدارس التربيّة والتعليم الفلسطينية. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الإبداع الإداري في المؤسسات العامة والخاصة، ومعوقاته ومن هذه الدراسات:

دراسة عمر (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وذلك بالاعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة إلكترونية وزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية، ومكوّنة من (٨٠) مديرًا ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة/الأردن، ومن أبرز النتائج: أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وحصلت على متوسطات حسابية ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (٣.٣٩-٣.٥٢)، وحصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجهات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على تقبل ثقافة التغيير في المدرسة ودعمها، وضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال إبداع.

هدفت دراسة جوهر وضيف (٢٠٢١) إلى التعرف على ماهية الإبداع الإداري، وأهم المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية، والمتطلبات الأساسية؛ لتطبيقه، وتقديم تصور مقترح عن أهم متطلبات الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي اعتماداً على جمع البيانات، وتصنيفها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً، كما استعانت الدراسة بالمقابلة لعشرة مديري مدارس التعليم الأساسي؛ للتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية، وأهم سبل علاج هذه المعوقات، ومن أهم النتائج: أن التحفيز الجيد يساعد العاملين المبدعين على إبداء آراءهم، تدريب العاملين وتأهيلهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة حريري (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في المرحلة الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، والتي ترتبط بالمعوقات (التنظيمية، والدافعية، والنفسية) ومعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير

(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على (٣٧) قائدة مدرسة ثانوية، ومن أهم النتائج: أن المتوسط العام لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة (٣.٧٩)، ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح (٥-١٠) سنوات.

دراسة الطيار (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على متطلبات تحقق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية، بمدينة الرياض، ودرجة توافرها، والتعرف على أهم المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لديهن، وذلك باستخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبانة على (١٧٤) مديرة في مدينة الرياض، ومن أهم النتائج: أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا على درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري، وجاءت وأن هناك موافقة بدرجة عالية على المشكلات التي تحد من تحقيق متطلبات الإبداع الإداري جاءت بالترتيب: المشكلات التنظيمية، ثم المشكلات الشخصية، ومن أهم التوصيات: العمل على إزالة المعوقات التي تحد من درجة متطلبات الإبداع الإداري مثل تكليف المديرات بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري.

دراسة الكليش (٢٠١٧)، والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية، تكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، أعدت استبانتين لهذه الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين مستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين.

دراسة الشاعر (٢٠١٦) والتي هدفت إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، طبقت الدراسة على عينة تكونت من (٥٠٠) معلماً ومعلمة، تمثلت أداة الدراسة باستبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري، والثانية لقياس واقع ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للمهارات القيادية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري كبيرة،

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ولمتغير الجنس المدير لصالح الإناث.

دراسة عياد (٢٠١٤) والتي هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري، ودرجة ممارستهم القيادة التشاركية، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية مقدارها (٤٦٠) معلّمًا من معلمي مدارس محافظة القدس، الحكومية والخاصة والتابعة لوكالة الغوث، والواقعة ضمن نفوذ مديريتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس" وتوزيع استبانة عليهم، وأشارت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس عناصر الإبداع جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة متغير المديرية). ومن الدراسات الأجنبية:

دراسة فيم فون وتيزيت وسومبرش (Phimp & Tesaputa & Somprach , ٢٠١٥) والتي هدفت إلى تطوير برنامج القيادة الإبداعية وتعزيزه بين مديري المدارس في مدينة لاجوس في تايلند، وتقييم النتائج بعد تنفيذ البرنامج، وقد وزعت استبانة على (١٧٩) مدرسة في لاجوس، موزعة على ثلاثة مستويات: مديري المدارس، نواب المديرين، ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المرونة والإبداع جاء بدرجة منخفضة بين مجموعة العينة الأولى، وارتفاع ملحوظ بالنسبة بعد تنفيذ برنامج القيادة الإبداعية بين مديري المدارس لما كانت عليه قبل التنفيذ.

دراسة ماتيس (Matthews, ٢٠١٥) هدفت إلى تعريف الموهبة الإبداعية والقيادية منذ أكثر من (٤٠) عاما في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفير نماذج لتطوير هذه الممارسات في بلدان أخرى، وتقييم جودة ومضمون برامج الإبداع والقيادة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لتطوير فهم نقاط القوة والضعف، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستويات الموهبة الإبداعية مختلفة وعلى نطاق واسع يتم توفيرها عبر الانترنت على مستوى المنطقة، وأن هناك وصف واضح وقوي في كل مناطق الإبداع والقيادة.

دراسة يليابيك وروسينبيرج (Yaliabik , & Rossenberg ٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والتفاعل في بيئة العمل، في المؤسسات في المملكة المتحدة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على

الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (٣٧٥) من العاملين في المؤسسات، ومن أهم النتائج: أن هناك تأثيرًا إيجابيًا بين درجة الإبداع الإداري والعلاقات الداخلية في المؤسسات، ووجود علاقة دالة إحصائية بين بيئة العمل والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع العالية.

دراسة وادي وأبينيتي (٢٠٢١) Wadei & Appienti

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تشكل القيادة الأخلاقية الأداء الإبداعي، وذلك بالاعتماد على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة وقد تم اختيار عينة ثنائية مؤلفة من (٥١٢) ثنائيًا مرؤوسًا ومشرفًا من موظفي الخطوط الأمامية في ثلاث صناعات خدمية (الصحة، والتمويل، والاتصالات)، ومن أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي، وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي، وبالمثل، فإن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط بشكل كبير وإيجابي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق

- اتفقت هذه الدراسة والدراسات السابقة بأنها تبحث جميعها في الإبداع الإداري، ودوره في القادة.
- اتفقت مع معظم الدراسات السابقة بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- وتتفق هذه الدراسة ودراسة جوهر وضيف (٢٠٢١) دراسة عمر (٢٠٢٢)، وحريري (٢٠٢٠)، بأنها تبحث في معوقات الإبداع الإداري

أوجه الاختلاف

- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عناصر الإبداع الإداري، ولاحظ الباحث وجود تداخل بين عناصر الإبداع الإداري وأبعاده لدى الباحثين، حيث تناولت دراسة....

- اختلفت هذه الدراسة ودراسة عياد (٢٠١٤) التي تناولت درجة توافر الإبداع الإداري لدى القادة في مدارس منطقة القدس.
 - اختلفت باقي الدراسات وهذه الدراسة في مجتمع الدراسة الذي يبحث في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف.
 - لم تطرق الدراسات حسب علم الباحث إلى دراسة الإبداع الإداري (الممارسات، والسمات) ومعوقات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في القدس الشريف.
- الجوانب التي استفادت منه هذه الدراسة من الدراسات السابقة:
- الاطلاع والاستفادة من الأدب النظري وصياغة مشكلة الدراسة، وإثراء الإطار النظري والحصول على مراجع تناولت موضوع الدراسة.
 - تطوير وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد فقراتها ومجالاتها.
 - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية. حدود الدراسة:
- اقتصرت هذه الدراسة على ما يأتي:
- الحد البشري: معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ القدس.
 - الحد المكاني: المدارس الحكومية في مديرية القدس.
 - الحد الزمني: الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣).
 - الحد الموضوعي: التعرف إلى المعوقات التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم القدس الشريف في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين من خلال المقاييس الآتية واقع الإبداع الإداري (الممارسات، والسمات) ومعوقات الإبداع الإداري.
- منهج الدراسة:
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يلائم طبيعة هذه الدراسة، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة، معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف، وذلك باستخدام الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة، ومن ثم دراسة استجابات أفراد العينة على الفقرات.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، والبالغ عددهم (٩١٩) معلماً ومعلمة، موزعين كما يأتي: ذكور (١٢٥)، وإناث (٧٨٥) وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) معلماً ومعلمة، من المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم القدس، وتشكل ما نسبته (١١%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بواقع (٣٨%) من الذكور و(٧%) من الإناث، وقد تم اختيار العينة بطريقة: العينة العشوائية البسيطة، وتوزيع أداة الدراسة عليها ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (١): خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية:

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية من العينة
الجنس	ذكر	٤٧	٤٧.٠
	أنثى	٥٣	٥٣.٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠.٠
المؤهل العلمي	دبلوم	٥	٥.٠
	بكالوريوس	٧٧	٧٧.٠
	أعلى من بكالوريوس	١٨	١٨.٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠.٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠	١٠.٠
	أكثر من ٥-١٠ سنوات	٢٣	٢٣.٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٦٧	٦٧.٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠.٠
التخصص	علوم طبيعية	٤١	٤١.٠
	علوم إنسانية	٥٩	٥٩.٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠.٠

أداة البحث

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بالاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة؛ لبناء وتطوير الاستبانة كدراسة دراسة عمر (٢٠٢٢) ودراسة حريري (٢٠٢٠) ودراسة علي (٢٠١٢)، الشاعر (٢٠١٦)، أبو سمرة والطيطي (٢٠١٢).
صدق الأداة

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية ومكتب التربية والتعليم في مديرية القدس الشريف والتربويين، وعددهم (١٢) محكمًا، وذلك من أجل إبداء الملاحظات حول الأداة ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يروونه مناسبًا؛ لتصبح الأداة بدرجة من الصدق مقبولة تربويًا.

وتمثلت الاستبانة بصورتها النهائية بعد مراجعة ملاحظات المحكمين تتكون من قسمين: الأول بيانات عن المستجيب وتشمل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص. القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها ويشمل:

المجال الأول: ويتناول واقع الإبداع الإداري، وبشمل الممارسات، والسمات، ومجموع فقراته هذا الجانب (١٩) فقرة. والمجال الثاني: معوقات الإبداع الإداري، وتكون من (١١) فقرة، وبهذا حوت الاستبانة في صورتها النهائية (٣٠) فقرة.

ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي، بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات لواقع الإبداع الإداري (الممارسات) (٠.٩٧)، وبلغت قيمة الثبات لواقع الإبداع الإداري (السمات)، (٠.٩٦)، وبلغت قيمة الثبات لمعوقات الإبداع الإداري (٠.٨٩)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات.

جدول (٢): معاملات ثبات أداة الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.

المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
واقع الإبداع الإداري (الممارسات)	٩	٠.٩٧
واقع الإبداع الإداري (السمات)	١٠	٠.٩٦
معوقات الإبداع الإداري	١٠	٠.٨٩
الدرجة الكلية	٣٠	٠.٨٩

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية لتنفيذ الدراسة:

- الاطلاع على الأدب لنظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالإبداع الإداري، وبناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.
- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- جميع البيانات وتحليلها إحصائيًا على برنامج (Spss).

المعالجات الإحصائية

لحساب تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع الإبدايع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري مدارس مديرية التربية والتعليم بالقدس، قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم اعتماد المقياس الوزني لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الإبدايع الإداري ومعوقاته من خلال قيم المتوسطات الحسابية، كما بالجدول رقم (٣):

جدول (٣): معيار الحكم لواقع الإبدايع الإداري ومعيقاته على تقدير أفراد عينة الدراسة موزع على مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
	١	٢	٣	٤	٥
النسبة المئوية	أقل من ٣٦%	٣٦.١%-٥٢%	٥٠.١%-٦٨%	٦٨.١%-٨٤%	٨٤.١% فأكثر
المتوسط الحسابي	أقل من ١.٨	١.٨-٢.٦	٢.٦-٣.٤	٣.٤-٤.٢	٤.٢١ فأكثر

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما واقع الإبدايع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لواقع الإبدايع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين لمجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم: (٤)

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير مرتبة تنازلياً في مجال واقع الإبدايع الإداري (الممارسات)

الترتيب	التقدير	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم الفقرة في الأداة
١	متوسطة	٦٨.٦٠	١.٠٧	٣.٤٣	ينسب نجاحات المدرسة لهيئتها التدريسية	٢
٢	متوسطة	٦٧.٤٧	١.٢٤	٣.٣٧	يحرص على معالجة المشكلات دون تسويق لدى المدير الجراة في المجاهرة بالأفكار الإبداعية.	١
٣	متوسطة	٦٧.٢٠	١.٢١	٣.٣٦	يُغير المدير من بعض الأساليب في العمل التي ثبت عدم جدواها.	٧
٤	متوسطة	٦٥.٢٠	١.٢٤	٣.٢٦	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرار.	٨
٥	متوسطة	٦٤.٤٠	١.٢٢	٣.٢٢	يهتم المدير بسبيل تبسيط إجراءات العمل	٣
٦	متوسطة	٦٢.٨٠	١.٢٣	٣.١٤	يحرص مدير المدرسة على غرس ثقافة الإبدايع في المدرسة	٥
٧	متوسطة	٦٣.٨٠	١.٠٧	٣.١٩	يحرص على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من المعلمين	٤
٨	متوسطة	٦١.٦٠	١.١٣	٣.٠٨	يستمتع المدير لأفكار المعلمين، حتى لو كانت مخالفة لرايه	٩
٩	متوسطة	٦١.٤٠	١.٠٤	٣.٠٧	واقع الإبدايع الإداري (الممارسات)	
	متوسطة	٦٤.٥٨	١.٠٤	٣.٢٣		

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وفقا لفقرات (الممارسات)، والمبينة في الجدول رقم (٤) يتضح أن تقديرات المعلمين لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف كانت بدرجة متوسطة على جميع فقرات الممارسة والبالغة تسع فقرات وكانت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، حيث بلغت النسبة المئوية (٦٤.٥٨%)، والمتوسط لحسابي (٣.٢٣)

وجاءت أعلى فقرة هي الفقرة (٢) "ينسب نجاحات المدرسة لهيئتها التدريسية" بمتوسط حسابي (٣.٤٣) وانحراف معياري (١.٠٧)، تليها الفقرة رقم (١) "يحرص على معالجة المشكلات دون تسويق" بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.٣٤) أما الفقرة التي ترتيبها الثالثة رقم (٧) " لدى المدير الجرأة في المجاهرة بالأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٢١).

وجاءت أدنى الفقرات من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (٩) " يستمع المدير لأفكار المعلمين، حتى لو كانت مخالفة لرأيه" بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (١.٠٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة اهتمام مديري المدارس في تطوير قدراتهم على الإبداع الإداري، وضعف المتابعة من المسؤولين، وأيضاً يرى الباحث أهمية تفويض السلطة، وإشراك المعلمين في بعض أعمال الإدارة واتخاذ رأيهم وهذا يتوافق ودراسة (جوهر وضيف، ٢٠٢١) ويرى الباحث أيضاً أن هناك ضرورة للإنصات والاستماع للمعلمين، وخاصة المقترحات والأفكار الإبداعية، وتنفيذها نوع من أنواع التحفيز، والذي يساعد في رفع معنوياتهم وزيادة الرضا الوظيفي، وقدرتهم على إبداء آرائهم دون خوف من الانتقاد أو السخرية، ولكن كونها جاءت بالمرتبة الأخيرة فإن ذلك يدل على ضعف الاهتمام بها عند مديري المدارس، وتختلف نتائج هذه الدراسة ودراسة الشاعر (٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة الإبداع الإداري لدى قادة مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤.٠٧)،

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرات مرتبة تنازلياً في مجال واقع الإبداع الإداري (السمات)

الترتيب	التقدير	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الأداة
١	متوسطة	٦٨.٨٠	١.١٥	٣.٤٤	يتوفر لدى المدير دافعية للعمل	١٢
٢	متوسطة	٦٤.٨٠	١.١٣	٣.٢٤	يتمتع المدير بدقة الملاحظة	١٧
٣	متوسطة	٦٣.٤٠	٠.٨٨	٣.١٧	لدى المدير قدرة على الحوار بطلاقة لفظية	١٥
٤	متوسطة	٦٣.٦٠	١.٠٣	٣.١٨	يقدر المدير على ضبط انفعالاته	١٣
٥	متوسطة	٦٢.٦٠	٠.٩٢	٣.١٣	يسعى المدير لمعرفة الجديد في مجال العمل	١١
٦	متوسطة	٦٠.٨٠	٠.٩٦	٣.٠٤	يمتاز بغزارة الأفكار الإبداعية	١٠
٧	متوسطة	٦٢.٦٠	١.١٢	٣.١٣	يستمتع المدير لي حتى أنهى كلامي بانتباه	١٤
٨	متوسطة	٦٠.٦٠	١.١١	٣.٠٣	أرى أن المدير فذوتي في العمل	١٦
٩	متوسطة	٦٢.٢٠	١.٢٠	٣.١١	لدى المدير القدرة على حل المشكلات بهدوء	١٩
١٠	منخفضة	٥٩.٤٠	١.١٨	٢.٩٧	يتعامل المدير معي بإيجابية	١٨
	متوسطة	٦٢.٨٨	٠.٩١	٣.١٤	الدرجة الكلية لمجال واقع الإبداع (السمات)	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وفقاً لفقرات (السمات)، والمبينة في الجدول رقم (٥) يتضح أن تقديرات المعلمين لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف كانت بدرجة متوسطة على جميع فقرات (السمات) والبالغة عشر فقرات، وكانت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٩١) وبنسبة المئوية (٦٢.٨٨%).

وكانت الفقرة (١٢) أعلى الفقرات في واقع الإبداع الإداري (السمات) " يتوفر لدى المدير دافعية للعمل" كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (١.١٥)، تليها الفقرة رقم (١٧) "يتمتع المدير بدقة الملاحظة" حيث جاءت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.١٣)، تليها الفقرة (١٥) "لدى المدير قدرة على الحوار بطلاقة لفظية: بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٨).

أما أقل فقرة فقد حصلت عليها الفقرة رقم (١٨) " يتعامل المدير معي بإيجابية" بدرجة منخفضة، ومتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٩٤).

ويرى الباحث أنه بما أن واقع الإبداع الإداري جاء متوسطاً، فإن هذا قد يكون السبب غياب الجودة في العمل الإداري، وعدم تطبيق الأسس الإدارية الحديثة، وغياب ثقافة الإبداع الإداري في العمل الإداري ك نظام المراقبة والمساءلة والمتابعة والتقييم، ومن هنا تبرز حاجة مديري المدارس إلى التدريب على استراتيجيات حديثة وطرق علمية في تفعيل الإبداع في المدارس، بالإضافة إلى تغليب المركزية في العمل الإداري ونمطية التفكير، وجذب انتباه

المسؤولين إلى الاهتمام بداية في اختيار المدير المناسب ضمن معايير واضحة تركز على الخبرة والسمات الشخصية الإبداعية مثل: (المرونة، والنكاه، ودقة الملاحظة، وإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار)؛ ومراجعة نظام تقييم الأداء المطبق بهدف زيادة إحساس المديرين بالعدالة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة وفعالية إنتاجية المدرسة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشاعر، ٢٠١٦) والتي كان مستوى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للإبداع الإداري كبيرة.

نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما المعوقات التي تواجه مديري مدارس القدس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقديرية مرتبة تنازلياً في مجال معوقات الإبداع الإداري:

الترتيب	التقدير	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة في الأداة
١	مرتفعة جداً	٨٠.٦٠	٥٩.	٤.٠٣	ضعف الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.	٢٣
٢	مرتفعة جداً	٨٠.٠٠	٥١.	٤.٠٠	التنافس غير المهني بين العاملين في المدرسة	٢٧
٣	مرتفعة	٧٦.٤٠	٧٦.	٣.٨٢	تحيز المدير لبعض المقترحات دون غيرها وان لم تكن إبداعية	٢٢
٤	مرتفعة	٧٦.٢٠	٧٥.	٣.٨١	كثرة الأعباء الوظيفية الروتينية في المدرسة يحول دون الإبداع	٢٦
٥	مرتفعة	٧٦.٢٠	٦٦.	٣.٨١	ضعف الإمكانيات المادية المخصصة التي تساعد على تنمية الإبداع	٢٠
٦	مرتفعة	٧٤.٨٠	٦٩.	٣.٧٤	رفض المدير قبول الأفكار الإبداعية بحجة أن فيها مخاطرة	٢٤
٧	مرتفعة	٧٤.٦٠	٥٨.	٣.٧٣	غياب العمل بروح الفريق في المدرسة	٢٩
٨	مرتفعة	٧٢.٤٠	٧٢.	٣.٦٢	التسرع في حل المشكلات بأسلوب تقليدي.	٢١
٩	مرتفعة	٧٤.٤٠	٦٨.	٣.٧٢	ضعف الجراة في ممارسة الصلاحيات والمخاطرة بالأفكار المبدعة.	٢٥
١٠	مرتفعة	٧٨.٤٠	٥٨.	٣.٩٢	جمود القوانين وعدم مرونتها، يقتل الإبداع	٣٠
١١	مرتفعة	٧٤.٤٠	٦٨.	٣.٧٢	الافتقار إلى قيادات مؤهلة تدعم الإبداع	٢٨
	مرتفعة	٧٦.٢٢	٤٣.	٣.٨١		

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرية أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وفقاً لفقرات (المعوقات)، والمبينة في جدول (٦) يتضح أن تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس الشريف كانت بدرجة مرتفعة على جميع فقرات الممارسة والبالغة أحد عشر فقرة وجاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية، حيث بلغت النسبة المئوية (٧٦.٢%).

وكانت أعلى المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري حسب درجة موافقة المستجيبين على عينة الدراسة تتمثل في الفقرة رقم (٢٣)، " ضعف الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين". حيث جاءت بدرجة مرتفعة جدًا، وبمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٥٩) ما بالمرتبة الثانية لمعوقات الإبداع الإداري فجاءت الفقرة رقم (٢٧) " التنافس غير المهني بين العاملين في المدرسة" جاءت بدرجة مرتفعة جدًا وبمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٥١).

أما بالمرتبة الأخيرة من معوقات الإبداع الإداري فجاءت الفقرة رقم (٢٨) " الافتقار إلى قيادات مؤهلة تدعم الإبداع" جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (٠.٦٨)

ويعزو الباحث النتيجة إلى أنه بما أن واقع الإبداع الإداري جاء متوسطًا، وبالتالي المعوقات ستكون مرتفعة، وذلك نتيجة غياب الحوافز المادية والمعنوية التي تشكل وقود روعي للإبداع الإداري، وغياب التكريم للمدير المبدع والمتميز، بالإضافة إلى لضغوط العمل وكثرة الأعباء الموكلة لمدير المدرسة من أمور فنية، وإدارية، والأنشطة المدرسة المنهجية واللامنهجية، وأيضًا ثقافة المجتمع الذي لا يسعى لاحتواء المبدعين، وإنما على العكس يقوم بتقييد حرية فكرهم، واتفقت نتيجة الدراسة ودراسة حريري (٢٠٢٠) حيث أظهرت نتائجها أن أعلى درجة من المعوقات للإبداع التربوي هو غياب الحوافز والمكافآت المادية، بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٤.٠٥).

نتائج سؤال الدراسة الرابع المتعلق بفرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري وفق متغيرات الدراسة، ومن ثم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص دلالة هذه الفروق باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين معوقات الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري في مجالي (الممارسات والسمات).

وللإجابة على تساؤل الدراسة، استخدم الباحث اختبار بيرسون لفحص دلالة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بيرسون بين معوقات الإبداع الإداري وواقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات والسمات

معلومات الإبداع الإداري	واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات	واقع الإبداع الإداري في مجال السمات		واقع الإبداع الإداري في مجال السمات
.١٢٦٠	.٩٠٤**٠	١	معامل الارتباط بيرسون	واقع الإبداع الإداري في مجال السمات
.٢١٢٠	.٠٠٠٠		مستوى الدلالة	
.١٤٨٠	١	.٩٠٤**٠	معامل الارتباط بيرسون	واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات
.١٤٣٠		.٠٠٠٠	مستوى الدلالة	

يتضح من نتائج الدراسة بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات وواقع الإبداع الإداري بين مجال السمات حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٠) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥). أي أن هناك ارتباط قوي وإيجابي بين واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات وبين واقع الإبداع الإداري في مجال السمات.

الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثالث:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق فيما إذا كانت الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة تم استخدام اختبار (t-Test) كما هو مبين في الجدول رقم (٨)

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t-Test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	أنثى (٥٣)		ذكر (٤٧)		المقياس
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠.٠٨٤	٩٩	١.٧٤٦-	١.٠٩٤٣٣	٣.٣٩٧٥	.٩٤٤٣٣	٣.٠٣٨٤	واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات
٠.٣٠٨		١.٠٢٥-	.٩٨٩٥٢	٣.٢٣٢١	.٨١٧١٦	٣.٠٤٤٧	واقع الإبداع الإداري في مجال السمات
*٠.٠٤٨		٢.٠٠-	.٤٨١١٦	٣.٨٩٠٢	.٣٣٨٧٨	٣.٧٢١٥	معوقات الإبداع الإداري

يتضح من نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين الذكور والإناث في مجال معوقات الإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة

(٢٠٠٤) وهي أعلى من قيمة t الجدولية، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في معوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وقد اتفقت مع دراسة (الكليش، ٢٠١٧)، والتي أظهرت فروق لصالح الإناث، واختلفت النتيجة ودراسة الشاعر (٢٠١٦) وعباد (٢٠١٤) التي أظهرت نتائج دراسته عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث.

ويعزو الباحث كون المجتمع يسعى إلى تمكين المرأة في كل الميادين، وأن المرأة تسعى إلى الجودة والإبداع، وإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة التعليمية التي تعمل بها، حيث تلتزم بالرؤية والرسالة التي وضعتها وتلتزم بعملية التقويم الذاتي المستمر والتنافس الشريف لحصد جوائز وإثبات ذاتها في الميادين، مع أن الظروف التي يعمل بها مديري المدارس متشابهة وتنطبق عليهم القوانين ذاتها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال من خلال استخدام اختبار المقارنة (t) بين متوسطين لعينتين مستقلتين (t -Test) عند الدرجة الكلية لمقياس مقياس واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، والجدول رقم (٩) يبين هذه النتائج.

جدول (٩): نتائج اختبار المقارنة (t) بين متوسطين لعينتين مستقلتين (t-Test) عند الدرجة الكلية لمقياس واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

المقياس	علوم طبيعية (٤١)		علوم إنسانية (٥٩)		قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات	٣.٣٦٥٥	٠.٩٣٨٨٠	٣.١٣٣٧	١.٠٩٨٢٢	١.١٠٠	٩٨	٠.٢٧
واقع الإبداع الإداري في مجال السمات	٣.٢٤٨٨	٠.٨٦٩٥٢	٣.٠٧١٢	٠.٩٤٢٣١	٠.٩٥٦	٩٨	٠.٣٤
معوقات الإبداع الإداري	٣.٨٦٩٢	٠.٤٧١٥٢	٣.٧٧٠٤	٠.٣٩١٦٩	١.١٤٠	٩٨	٠.٢٥

يتضح من خلال الجدول السابق عدم رفض الفرضية الصفرية وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

ويعزو الباحث ذلك كون الإبداع الإداري عبارة عن خصائص ومهارات تتوفر في المبدعين، وتظهر هذه السمات من خلال التعامل مع المشكلات التعليمية، وضع التصورات المستقبلية وهذه الخصائص يلاحظها كل العاملين بالمدرسة وليست بالضرورة أن المعلمين ذو التخصصات الطبيعية أو الإنسانية أن يدركها لأن الإبداع قدرة تتوفر في شخصية الإنسان المبدع، دون النظر إلى تخصصه. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللإجابة على السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخبرة كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٠): الفروق في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.٠١	٠.٩٩٩
	١٠٦.٥٠٥	٩٧	١.٠٩٨		
	١٠٦.٥٠٧	٩٩			
واقع الإبداع الإداري في مجال السمات	٠.٥٥	٢	٠.٢٧	٠.٣٢	٠.٩٦٨
	٨٢.٤٥٢	٩٧	٠.٨٥٠		
	٨٢.٥٠٦	٩٩			
معوقات الإبداع الإداري	٠.٣٩	٢	٠.٢٠	٠.١٠٦	٠.٨٩٩
	١٧.٩٨٨	٩٧	٠.١٨٥		
	١٨.٠٢٨	٩٩			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ($\alpha=0.65$) غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم رفض الفرضية الصفرية وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث كون الإبداع الإداري له سماته التي تواجه المبدعين وقد يدرك هذه السمات المعلمين سواء ذو الخبرة القليلة أو المرتفعة وذلك من خلال تعامل مدير المدرسة مع المشكلات التي تواجهه، وتتفق هذه النتيجة ودراسة عياد (٢٠١٤)، وتختلف هذه النتيجة ودراسة حريري (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً لصالح السنوات (٥-١٠) سنوات، ودراسة الشاعر (٢٠١٦) التي أظهرت فروق لصالح أكثر من (١٠) سنوات. النتائج المتعلقة بنتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللإجابة على السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس

في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين تعزى المؤهل العلمي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (١١): الفروق في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري (الممارسات والسمات) ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
واقع الإبداع الإداري في مجال الممارسات	٢.١٤٨	٢	١.٠٧٤	.٩٩٨	.٣٧٢
	١٠٤.٣٥٩	٩٧	١.٠٧٦		
	١٠٦.٥٠٧	٩٩			
واقع الإبداع الإداري في مجال السمات	١.٧٤٣	٢	.٨٧١	١.٠٤٦	.٣٥٥
	٨٠.٧٦٤	٩٧	.٨٣٣		
	٨٢.٥٠٦	٩٩			
معوقات الإبداع الإداري	.١٥٧	٢	.٠٧٩	.٤٢٦	.٦٥٤
	١٧.٨٧١	٩٧	.١٨٤		
	١٨.٠٢٨	٩٩			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم رفض الفرضية الصفرية وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات درجة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته التي تواجه مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك كون الإبداع الإداري قدرة تكون في شخصية الإنسان ولا تحتاج إلى شهادات علمية عالية من المعلمين كي يلاحظونها في المديرين، كما أن المؤهل العلمي الأعلى من بكالوريوس قد يضيف معلومات علمية وليس بالضرورة أن يضيف خبرات تربوية، وقد اتفقت مع دراسة حريري (٢٠٢٠) أنه لا توجد فروق في المؤهل العلمي، ودراسة عياد (٢٠١٤).

التوصيات:

- وبناء على نتائج الدراسة، فقد خرج الباحث بالتوصيات الآتية:
- تعديل معايير اختيار مديري المدارس وخاصة الذكور.
 - تفويض الصلاحيات والتقليل من المركزية في العمل، وتفعيل دور مشاركة الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - تحديد أنظمة وقواعد ولوائح للحوافز والمكافآت لممارسة الإبداع الإداري في المدارس،
 - وضع أنظمة لقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
 - الاطلاع على نماذج وتجارب دولية ومحلية والاستفادة منها، وتعميمها.
 - العمل على نشر ثقافة الإبداع الإداري في المدارس، ودوره في تحسين الأداء.
 - نشر ثقافة الإبداع الإداري بين مديري المدارس، وتشجيعهم على الإبداع من خلال الحوافز.
 - إعطاء فئة المديرين المبدعين اهتمامًا خاصًا.
 - إدراج بند الإبداع الإداري في تقييم نموذج تقييم أداء المدير.
 - عقد مسابقات إبداعية تشجيعية لزيادة النافس الإيجابي والإبداع بين مديري المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل (١٩٩٤)، لسان العرب، ط٣، بيروت، دار صادر.
- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد (٢٠١٢) واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية (٩)، (٢).
- بن عودة، نصر الدين (٢٠١٩) العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط- البليدة- المدينة، مجلة جبل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جبل البحث العلمي، (٥)، ٨٥-١٠٠.
- جوهر، علي وضيف، هبة (٢٠٢١) معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية- جامعة دمياط، (٧٨) ١-٣٣.
- حريبي، نجلاء، (٢٠٢٠)، معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٦٧ (١٧) ٧٩-١١٦.
- الحربي، داليا (٢٠١٩) الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفات الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٣)، ١-٢٥.
- الحضرمي، نوف، (٢٠١٧) معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوي في مدينة تبوك، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١١ (١) ٧٦-٩٤.
- الزهراني، ضيف الله (٢٠٢٠) مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف، مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث، غزة، ٤(٦)، ١-٢٨.
- سلامة، هدى، (٢٠١١) الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مقترحات للتفعيل، دراسة ماجستير، جامعة القدس.
- الشاعر، حسين، (٢٠١٦)، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - كلية التربية.
- الشمري، عبد العزيز، (٢٠١٩) المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١١)، ١٩١-٢٣١.
- صلاح، مروى، (٢٠٢٠) واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

- علي، نايفة، (٢٠١٢) معوقات الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة- دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٤ (٣)، ٧٧-١٠٠.
- الطيار، مها، (٢٠١٩) متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٥ (٦)، ٤٣٥-٤٦٠.
- عبابنة، صالح، والطويل، هاني، (٢٠٠٩) درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي أنموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٦.
- عبد العظيم، هاني (٢٠١٩) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا، دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٩ (١)، ٧٠٧-٧٥٤.
- عبد الهادي، محمد (٢٠٢٤)، أثر العلاقة التبادلية (القائد- العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحر، المجلة العربية للإدارة، ٤٤ (٤)، ٣٥-٦٠.
- عمر، إناس، (٢٠٢٢) المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، ٢ (١)، ١٤٣-١٦١.
- عياد، بهية (٢٠١٤) درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع وعلاقته بممارساتهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية العلوم التربوية.
- الكليش، كريمة (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- نصر، عزة جلال. (٢٠٠٨) الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة_ رؤية إستراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية.
- المحمداني، ريم (٢٠٢٢) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة القرى، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، ١٠ (١٠٢٩)، ٨١-١٠٨.
- النشومي، مراد، والدعيس، هدى (٢٠١٧) الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠ (٢٩)، ١٨١-١٩٩.

المراجع الأجنبية:

- Bernard, Show.(٢٠٠٣) Creative manager , retrived-
htt: // www.prm.edu prm٤٢٦\ Creative Manager Lesson. htm
- Phimkoh ,p., Tesaputa, K ., Somprach , K ., (٢٠١٥) . Program development for Enhancing Creative Leadership among School Administrators in Local Government Organizations of Thailand. International Journal of Behavioral Science ,١٠(٢),٧٩-٩٣
- Matthews, Michael S .(٢٠١٥) : Creativity and Leaderships Role in Gifted Identification and Programming in the USA: Apilot Study . Asia Pacific
- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J.(٢٠١٥): Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management, ٢٦.
- Wadei, K., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. (٢٠٢١). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. The Journal of Creative Behavior, ٥٥(١), ٢٤١-٢٥٤.