

## واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يونس

أكرم محمد الحجوج\* عبد القادر خالد أبو علي

وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين

تاريخ الإرسال: 2018-05-27

تاريخ القبول: 2018-10-20

تاريخ النشر: 2018-12-31

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والنوع والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (136) مديراً ونائب مدير مدرسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خان يونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية واستخدام أساليب عمل جديدة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع؛ الإبداع الإداري.

## Reality of Administrative Innovation from Governmental School Managers and Their Assistants at Khan Younis Governorate

Akram Mohammad El-Hujuj\*, Abd El Qader Khalid Abu Ali  
Ministry of Education & Higher Education - Palestine

### Abstract

The study aimed at recognizing the degree of practicing the administrative innovation from governmental school managers and their deputies at Khan Younis governorate according to the following variables: job title, gender, scientific qualification and years of administrative service. The basic study sample consisted of (136) school managers and their assistants. The results of the study showed that the degree of practicing administrative innovation from the managers and their assistants in the governorate of Khan Younis is great from their point of view. There were no statistically significant differences between the average scores of the sample members in the degree of their managerial creativity due to the following variables: gender, job title, academic qualification and years of service in the school administration. The study recommended the need to spread the culture of administrative innovation all over educational institutions and remove obstacles that limit it. Providing different types of incentives that encourage school managers to adopt creative ideas and use new methods of work.

**Keywords:** Innovation; Administrative innovation.

\*Email: [akram101276@gmail.com](mailto:akram101276@gmail.com)

**مقدمة:**

تسعى الأمم إلى تحقيق التقدم والتنمية ولا سيما في هذا العصر الذي نعيشه حيث يتسم بالتدفق المعرفي، وبالتغيرات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة للتطور العلمي والتقني الهائل في مختلف ميادين الحياة ولكي تتمكن من ذلك عليها أن تَبْدُلُ قُصَارَى جهدها لاستثمار كافة الطاقات البشرية المبدعة وتطويرها بما يمكنها من أداء مهامها في شتى المجالات بمفاهيم حديثة وأساليب متطورة بكفاءة وفاعلية. تلعب المؤسسات التعليمية والتربوية دورًا حيويًا ورياديًا في المجتمعات المدنية فهي تعتبر العمود الفقري للتنمية الشاملة المستدامة، وهي كذلك الملاذ الآمن الذي تلوذ به المجتمعات إذا تعرضت إلى معضلات ومشكلات سواء على الصعيد الداخلي، أو الخارجي. (العتيبي، 2014، 256)

تمثل الإدارة المدرسية ميدانًا مهمًا في مجال التربية والتعليم باعتبارها الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة (سمعان ومرسي، 1985، 57) ويتوقف ذلك على ممارسات وأفكار مدير المدرسة باعتباره قائدًا تربويًا له دور مهم وفاعل في نجاح العملية التعليمية التي يتولى إدارتها، إذ يفترض أن تكون لديه الخبرة، والمؤهلات اللازمة، والولاء التنظيمي والالتزام من خلال قيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين، وتثير حوافزهم للعمل. (حيدر، 2010، 42)

يعدّ الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام، وأحد المداخل المهمة في الإدارة المدرسية لتتسم بدرجة عالية من المبادأة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم حلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية العليا، حيث يتيح الفرصة للمديرين وجميع العاملين داخل المدرسة لتبني أفكار جديدة وأساليب عمل جديدة تسهم في فعالية الإدارة المدرسية (قاسم، 2001، 116)، فالإبداع يدعم أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الراهن لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على التفكير والإبداع. (حامد، 2007، 133)

**الإشكالية:**

يُعدّ الإبداع الإداري من المواضيع المهمة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها، فالإبداع والتطوير والخروج عن المألوف جوانب مهمة في الإدارة المدرسية، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع والمطالبات المتزايدة من برامج التعليم لكي تندمج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعمق، أضحت من الملح أن يتم تطوير الإدارة التعليمية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم. (الخطيب ومعاينة، 2006، 71)

إن المؤسسات التربوية الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب ألا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة

وإخلاص فقط، وإنما يجب أن تكون متأققة أفكارًا وأداءً وأهدافًا وتكون مؤسسة خلاقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

لاحظ الباحثان أثناء عملهما الإداري والميداني تطبيق بعض الإدارات المدرسية لأفكار جديدة رغبة منها في التميز والقدرة التنافسية، إذ يتبنى بعض مديري المدارس أفكارًا جديدة واتجاهات حديثة في العمل الإداري والفني، بينما لا يزال البعض يعمل تحت مظلة البيروقراطية، والنمطية في العمل باتباع الطرق التقليدية، وهذا النمط يتعارض مع قدرة المدرسة على تحقيق الإبداع الإداري.

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى استقصاء آراء مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس حول درجة ممارستهم للإبداع الإداري، حيث أن التغيرات والتطورات في البيئة الفلسطينية، والتي طالت شتى مناحي الحياة ولا سيما الجانب التعليمي إيجابًا وسلبًا يمكن أن تكون قد أحدثت تغييرًا في ممارسات الإدارة المدرسية، وتبنيها لأفكار إدارية وفنية جديدة.

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تبعًا للمتغيرات التالية: (النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الإدارية)؟
3. ما سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري بمحافظة خانيونس؟

### فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من الفروض الإحصائية التالية:

1. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى).
2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة - نائب مدير).
3. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
4. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (من 1-5 سنوات، أكثر من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري.

2. الكشف عما إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية.

3. تقديم بعض السبل المقترحة اللازمة للحد من الممارسات الإدارية الروتينية والأفكار والتوجهات البيروقراطية لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم، ومساهمةً في تبني أفكار جديدة تزيد من الممارسات الإبداعية وتحسن الإنتاجية وتقدم خدمة تربوية أفضل.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الإبداع الإداري وحدثته، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتميزها في العمل.
2. تسليط الضوء على الفكر الإداري والممارسات الإبداعية لقادة المؤسسات التعليمية الذين يعتبرون الوسيلة الأهم والنموذج الأمثل للتنمية المستدامة والارتقاء بالمؤسسة ومواكبة التقدم.
3. توجيه أنظار الإدارة العليا إلى مدى أهمية التوجه الإبداعي للمؤسسة التعليمية والعمل على محاولة إقناعهم بهذا التوجه إذا أرادت المؤسسات التعليمية التميز والتنافس.
4. بناء على نتائج الدراسة يمكن وضع تصور لجوانب تطبيقية تهدف لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري بمحافظة خانيونس.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي: 2016 - 2017م.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرتي التربية والتعليم بمحافظة خانيونس.

### تحديد مصطلحات الدراسة:

**الإبداع الإداري:** يعرفه السكارنة (2011، 48) بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة.

ويُقصد بالإبداع الإداري في الدراسة الحالية بأنه قدرة مديري المدارس الحكومية على طرح الأفكار والمبادرات الجديدة وتطبيق أساليب عمل جديدة، والخروج عن المألوف في إدارة المؤسسة التعليمية ومواجهة مشكلات العمل لكي ينسجم العمل المدرسي مع ميادين المنافسة محلياً، وعالمياً.

**مدير المدرسة:** هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007، 4)

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والباحثين، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والتدريبية، وتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية.

**1. مفهوم الإبداع الإداري:** تعرض العديد من الباحثين إلى مفهوم الإبداع الإداري، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يرى عبد العال (2011، 11) أن الإبداع الإداري ما هو إلا مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

بينما يرى العاجز وشلدان (2010، 18) أن الإبداع الإداري في المدرسة هو قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية.

يُعرّف حمود (2002، 204) الإبداع الإداري بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت وتتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

بينما يُعرّفه هيجان (1999، 8) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

تتفق هذه التعريفات على أهمية وجود فكرة أو ممارسة جديدة تؤدي إلى تطوير المؤسسة وتقديمها.

**2. أهمية الإبداع الإداري:** الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير ونداء للإحساس بالمشكلات التي تواجه العاملين، وصرخة عالية بترك الجمود والترحيب بالمرونة التي تتسق برؤية الأشياء في ثوب جديد وبمنظار شمولي وإعلان ربط الأشياء ببعضها والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات. (الصيرفي، 2003، 34)

تبرز أهمية الإبداع الإداري في المنظمات (النمر، 1992، 62) على النحو التالي:

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
  2. تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
  3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
  4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
  5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- 3. مستويات الإبداع:** يظهر الإبداع في العديد من المستويات (الزهري، 2002؛ السكارنة، 2011)، ومنها:
- أ. **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك نداء الفرد وموهبته.
  - ب. **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
  - ج. **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عملها نموذجي ومثالي بالنسبة للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات للإبداع لابد من وجود إبداع فردي جماعي، ويميّز بعض الباحثين (السرور، 2002) بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:
1. **الإبداع الفني:** يتعلق بالمنتج كنوعية الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي تنتج عنها الخدمات.
  2. **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.
- وتقسم حمدة السعدية (2011، 45) الإبداع الإداري إلى ثلاثة أقسام ترتبط بتقنيات ومهام العملية الإدارية وهي:
- أ. **الإبداع التكنولوجي:** يؤدي هذا النوع من الإبداع إلى التغيير في المنظمات عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يُحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.
  - ب. **الإبداع الإداري:** ويؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، ويرتبط ارتباطاً غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المنظمة وتحديد أدوار الأفراد وتوزيع الموارد وهيكله المهام والسلطة والمكافآت.

ج. **الإبداع المساعد:** يتعلق هذا النوع بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها.

#### 4. سمات القائد الإداري المبدع:

يُميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير وحب التجريب والمخاطرة ويحاولون دومًا التفكير بطرق جديدة للعمل، وهناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص الدالة على إمكانية الإبداع، وفيما يلي عدد من هذه الظواهر الدالة على الإداريين المبدعين (القريوتي، 2002، 305؛ الصيرفي، 2006، 261-263)، ومنها:

**البصيرة الخلاقة:** تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها وليس غريبًا أن يصرف المبدع وقتًا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

**الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

**الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:** وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعًا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفًا من غضبهم.

**القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.

**القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد. **الاستقلالية الفردية:** لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدرًا لتنشيط الروح المعنوية للعاملين.

#### 5. معوقات الإبداع الإداري:

##### 1. المعوقات الشخصية:

يرى العميان (2005، 392) أن المعوقات التي تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة على مستوى الفرد تتمثل في الآتي:

أ. **معوقات إدراكية:** تتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ب. **معوقات وجدانية وشخصية:** تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج. **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع.



## 2. المعوقات التنظيمية:

أضاف المغربي (2010، 347) أن هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية تقف عائقاً أمام الإبداع، وهي:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
2. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
3. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم.
4. ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.
5. العمليات الإدارية غير السليمة في اتخاذ القرارات والاتصالات.
6. عدم توفر المواد اللازمة.
7. عدم توفر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختبار الأفكار والحلول الجديدة.

### أ. الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع:

يؤثر في الإبداع عدد من الممارسات الإدارية (دركر، 2003؛ الصرن، 2001؛ Simons, 2000) منها ما يلي:

1. **التحدي:** تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، مما يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، أما التسكين في المكان غير المناسب يؤدي للإحباط والشعور بالتهديد.
2. **الحرية:** تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
3. **المصادر والموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، ويجب أن يكون توزيعهما بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم وكلما زادت مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف؛ اتسعت حركة الخيال المبدع لديه.
4. **ملامح فرق العمل:** إذا كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً، أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي، وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق ومبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة، وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
5. **تشجيع المشرفين:** معظم المديرين مشغولون غالباً، وتحت ضغط العمل يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبذل فيها، فالمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.



6. **دعم المنظمة:** تشجيع المشرفين ببرز الإبداع، ويدعم الإبداع حينما يهتم به قادة المنظمة، ويجب عليهم أن يضعوا نظامًا أو قيمًا مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار العمل المبدع قمة الأولويات كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

#### ب. دور مدير المدرسة في تشجيع وتنمية الإبداع:

يقوم مدير المدرسة من واقع عمله كقائد في مؤسسة تربوية بممارسات من شأنها أن تطور المدرسة وتدفعها للارتقاء بذاتها وبمجتمعتها، وعليه أن يحدد دومًا حلولًا للمشكلات التي يُمكن أن تطرأ أو يتوقع أن تواجهه في عمله، ومن هذه الممارسات (الحر، 2004، 123؛ عبد الرسول، 2012، 29) ما يلي:

1. الخروج عن المألوف وعدم التمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير وتطوير العمل.
2. البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها، سواء داخل أسوار مدرسته وبين العاملين معه، أو في المدارس أو المؤسسات الأخرى، أو في نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الإنترنت.
3. تشجيع الإبداع والمبدعين وجعل الإبداع جزءًا من ثقافة المدرسة.
4. توجيه المبدعين في المدرسة لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية والاستفادة من أفكارهم في المجالات الأكثر أهمية في المدرسة.
5. الحرص على تنمية الإبداع لدى المتعلمين وليس فقط لدى العاملين أو في النظام الإداري للمدرسة.
6. تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعًا لأصحابها.
7. توظيف الموارد البشرية المتاحة سواء داخل المدرسة أو من خارجها بما يخدم رسالة المدرسة.
8. الاستفادة من المشكلات التي تعترض بعض مديري المدارس، ومحاولة تجنب مدرسته تلك المشكلات بوضع طرق بديلة لسير العمل.
9. البحث عن المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تواجهها الإدارة المدرسية وإيجاد حلول لتلك المشكلات قبل التعرض لها.

وقد أشارت نتائج دراسة (Colwel, 2006) إلى العديد من الأفكار التي يتبعها مدير المدرسة لتشجيع الإبداع منها ما يلي: استخدام أسلوب العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وتهيئة بيئة الإبداع وإشاعة جو العلاقات الإنسانية والسماح بروح الدعابة، واستخدام التفكير الجماعي، وتقديم تدريبات في الإبداع وبعض مسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.

بينما أظهرت نتائج دراسة (Torem, 2003) العديد من العوامل التي تساعد مديري المدارس على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة، ومنها ما يلي: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد

من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كافٍ للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الشاعر (2016) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، أسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث كانت كبيرة (81.52%)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث.

قام الحشاش (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري، ووضع تصور مقترح لتعزيز ممارساتهم للإبداع الإداري، وأسفرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم كانت كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (82.34%)، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات نواب مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

تناولت دراسة حمدونة (2014) واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بوكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري لديهم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم بنسبة كبيرة جداً (86.3%) بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس بوكالة الغوث لتوافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

قام أبو الخير (2013) بدراسة للكشف عن طبيعة علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أفراد العينة للإبداع الإداري كانت كبيرة. بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول مجالات الطلاقة، المرونة، الشعور بالمشكلة، والمخاطرة تعزى لصالح الذكور.

هدفت دراسة الزالملي (2013) التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (83.40%)، ولم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع، وعدد سنوات الخدمة، والمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة (Gulsen,2012) تحديد مستويات الاستعداد للإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا من وجهة نظرهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستويات الاستعداد للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الموجودين على رأس عملهم كبيرة جداً أي أنهم موافقون تماماً على وجود استعداد لديهم للإدارة الإبداعية، بينما كانت موافقة المديرين المتقاعدين على ذلك بشكل شبه تام.

بحثت دراسة الحارثي (2012) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء في محافظة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، أسفرت النتائج أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق عناصر الإبداع الإداري تعزى إلى طبيعة العمل الحالي (مدير مدرسة - وكيل) بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق عناصر الإبداع الإداري تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أجرى الرشيدى والرشايدة (2012) دراسة هدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون والتي حددها في أربعة أنماط هي: التحليلي والتعبيري والتفردى والودي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين للإبداع الإداري لديهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وكانت أكبر قيم معاملات الارتباط بين النمط الودي ومجالات الإبداع الإداري.

حاول جبر (2010) التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس كان بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية.

هدفت دراسة السلمي (2008) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت، ودرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات وفقاً لطبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت بدرجة (غالباً)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم تعزى للعمل الحالي، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين.

بحث الليثي (2008) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف إلى واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية، وبينت نتائج

الدراسة أن درجة ممارسة مديري المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة لعناصر الإبداع الإداري كانت كبيرة جدًا، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري وفقًا لمتغير عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ومركز الإشراف التابعة له المدرسة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

حاولت دراسة جبرة (1426هـ) التعرف إلى نمط القيادة السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية ومستوى الإبداع الإداري التي وصلت إليها، وأظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سيادة المرنة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة، كما بينت وجود فروق بين مديري المدارس بمستويات الإبداع تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق بين أفراد العينة تعزى لطبيعة المؤهل (تربوي، غير تربوي).

هدفت دراسة (Ombilee, 2004) الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الإكوادور، أظهرت النتائج أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، ومن العوامل السلبية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس البيروقراطية، والمركزية.

بحثت دراسة (Jezycki, 1997) الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرنسيسكو، وبينت النتائج أن معدل الدرجة الإبداعية لمديري المدارس كان مرتفعًا حيث بلغ (95.4)، وقد أوضح أفراد مجتمع الدراسة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

لوحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

1. إطراد عام في اتجاه الدراسات والبحوث نحو الاهتمام والعناية بالعوامل الإيجابية المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، ولا سيما الإبداع الإداري باعتباره مدخل مهم يسهم في فعالية الإدارة المدرسية.
2. تباينت نتائج الدراسات التي تناولت درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للإبداع الإداري، إذ أشارت نتائج الدراسات (الشاعر، 2016؛ حمدونة، 2014؛ الزامل، 2013؛ أبو الخير، 2013؛ Gulsen, 2012؛ السلمي، 2008؛ Jezycki, 1997) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري كانت كبيرة، بينما أشارت نتائج دراسة (الحارثي، 2012؛ شقورة، 2012) إلى أن درجة الممارسة للإبداع الإداري كانت متوسطة، ولعل تناقض النتائج هو ما يُبرّر اختيار موضوع الدراسة الحالية، ويفسح المجال لإجراء مثل هذه الدراسة.
3. تعددت الدراسات التي اهتمت بقياس درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، أو المشرفين التربويين، أو نواب مديري المدارس، أو مديري المدارس أنفسهم بينما تميزت الدراسة الحالية بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري من وجهة نظرهما معًا.

4. الاهتمام بمدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها للإبداع الإداري في مناطق تعليمية مختلفة، وجغرافية متعددة.

## إجراءات الدراسة الميدانية

### منهج الدراسة:

للتحقق من صحة الفروض أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة -سلفاً- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة. (الأغا، 1997، 73)

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ونوابهم التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة خان يونس للعام الدراسي (2016-2017)، والبالغ عددهم (166) مديراً ونائب مدير مدرسة.

### عينة الدراسة:

1. **عينة التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة:** أُجريت العينة بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية (مؤشرات الصدق والثبات) لاستبانة الدراسة، وكان قوام العينة الاستطلاعية (30) مديراً ونائب مدير مدرسة.

2. **عينة الدراسة الأساسية:** تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة الأساسية، حيث تكونت عينة الدراسة الأساسية من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية ونوابهم في محافظة خان يونس للعام الدراسي (2016-2017)، والبالغ عددهم (136) مديراً ونائب مدير مدرسة بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

### أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس على استبانة أعدها العتيبي (2014) في البيئة السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (30) فقرة، وقد تم إعادة صياغة معظم مفردات الاستبانة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية والهدف منها.

### الخصائص السيكومترية للاستبانة:

تمّ تقدير مؤشرات الصدق والثبات لاستبانة الإبداع الإداري بعد تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية (30) مديراً ونائب مدير مدرسة وكانت النتائج كما يلي:

## 1. الصدق البنائي للاستبانة:

تمّ التحقق من الصدق البنائي للاستبانة الإبداع الإداري بحساب الاتساق الداخلي عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (1) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للاستبانة الإبداع الإداري.

جدول (1) قيم معامل ارتباط درجة كل مفردة من استبانة الإبداع الإداري مع الدرجة الكلية

رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط
1	**0.499	16	0.264
2	0.259	17	**0.550
3	**0.454	18	**0.664
4	**0.552	19	**0.516
5	**0.373	20	**0.531
6	**0.744	21	**0.459
7	**0.659	22	0.285
8	*0.337	23	*0.364
9	**0.574	24	**0.476
10	*0.360	25	**0.633
11	**0.630	26	**0.489
12	**0.561	27	**0.686
13	**0.703	28	*0.350
14	**0.587	29	**0.643
15	0.298	30	0.066

\* دالة عند مستوى (0.05) \*\* دالة عند مستوى (0.01)

يتبين من الجدول (1) ما يلي: أنّ أغلب مفردات المقياس - وعددها (25) مفردة - لها ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (0.01)، أو (0.05)، بينما حققت خمس مفردات من مفردات الاستبانة ارتباطات ضعيفة وغير دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للاستبانة، وهذه المفردات تحمل الأرقام (2، 15، 16، 22، 30)، لذا قام الباحثان بحذف هذه المفردات الخمس بحيث أصبح عدد مفردات استبانة الإبداع الإداري في صورته النهائية (25) مفردة.

يتبين من النتائج السابقة أنّ معظم مفردات استبانة الإبداع الإداري المذكورة قد حققت ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية، ممّا يُحقّق صدق محتوى هذه المفردات نسبة لاستبانة الإبداع الإداري ممّا يدلّل أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

## 2. ثبات استبانة الإبداع الإداري:

## أ. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Kronbakh Method:

تمّ التحقق من ثبات استبانة الإبداع الإداري على عينة (30) مديراً ونائب مدير مدرسة، وذلك بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ألفا كرونباخ للاستبانة ككلّ بعد حذف المفردة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.895)، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (2) قيم معاملات ألفا لاستبانة الإبداع الإداري بعد حذف درجة كل مفردة

رقم المفردة	ألفا بعد حذف المفردة	رقم المفردة	ألفا بعد حذف المفردة
1	0.893	14	0.887
2	0.892	15	0.890
3	0.890	16	0.891
4	0.894	17	0.894
5	0.886	18	0.893
6	0.891	19	0.887
7	0.888	20	0.891
8	0.891	21	0.890
9	0.894	22	0.894
10	0.890	23	0.893
11	0.889	24	0.892
12	0.895	25	0.889
13	0.893		
عدد أفراد العينة (ن = 38) / قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل = 0.89 / عدد			

يتبين من الجدول (2) عند مقارنة قيمة ألفا بعد حذف كل مفردة بقيمة ألفا الكلية لاستبانة الإبداع الإداري أنّ قيمة ألفا الكلية للاستبانة تساوي (0.895)، وبالتالي لم يتم حذف أي من مفردات الاستبانة.

## ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات الأسئلة الفردية، ومجموع درجات الأسئلة الزوجية لمجمل مفردات استبانة الإبداع الإداري، ثم استخدمتا معادلة جتمان لتعديل طول الاختبار حيث إن عدد مفردات الاستبانة فردي، وقد بلغ معامل الارتباط قبل التعديل (0.724)، أما معامل الثبات بعد التعديل بالمعادلة المذكورة فقد بلغ (0.835) الأمر الذي يشير إلى درجة جيدة من الثبات وهكذا، يتضح أنّ استبانة "الإبداع الإداري" تتمتع بالصدق والثبات بدرجة جيدة ومقبولة علمياً بحيث يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.



**إجراءات التطبيق:**

1. اشتقاق عينة البحث الاستطلاعية والأساسية من مجتمع الدراسة، وكان قوام العينة الاستطلاعية (30) مديراً ونائب مدير مدرسة، والعينة الأساسية (136) مديراً ونائب مدير مدرسة.
2. تطبيق استبانة الإبداع الإداري على العينة الاستطلاعية وكان قوامها (30) مديراً ونائب مدير مدرسة للتحقق من الصدق والثبات.
3. تطبيق استبانة الإبداع الإداري على العينة الأساسية وكان قوامها (136) مديراً ونائب مدير مدرسة لتحديد درجة ممارسة أفراد العينة للإبداع الإداري.
4. تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ للإجابة عن أسئلة البحث، واختبار صحة الفروض، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

**الأساليب الإحصائية:**

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية (مؤشرات الصدق والثبات) لمقاييس الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة وذلك باستخدام:
1. معاملات ارتباط بيرسون Pearson's Correlation.
  2. اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات Independent Sample t-Test.
  3. تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA.

**عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للدرجات التي حصل عليها أفراد العينة على استبانة الإبداع الإداري، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

**جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة**

على استبانة الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز مبدع ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل الإدارة.	4.578	0.551
2	أفسر الاتصالات الواردة من جهات العمل بتأني.	4.447	0.601
3	أشجع العاملين على الابتعاد عن الروتين في العمل.	4.342	0.582
4	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	4.264	0.644
4	أشجع وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	4.263	0.601
6	أتبنى مفهوم التفاس البناء في إدارتي.	4.261	0.685
7	أضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	4.257	0.436

0.593	4.167	أعطي الحرية للموظفين في تحديد المشكلات وتعقيبها ومناقشتها.	8
0.546	4.157	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	9
0.605	4.125	أخطط للتغيير كظاهرة طبيعية.	10
0.559	4.105	أكتشف المشكلات بهدف حلها.	11
0.486	4.078	أقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل.	12
0.612	4.052	أجمع المعلومات التي أحتاجها بسرعة وباستمرار.	13
0.655	4.052	أستبق الآخرين في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة.	14
0.592	4.026	أقوم بالنقد البناء للأفكار الجديدة.	15
0.657	4.000	أقوم بأعمال إبداعية بجرأة وشجاعة.	16
0.519	4.000	أحدد درجة الغموض في المواقف التي تواجه أدائي لوظيفتي.	17
0.695	3.947	أأخذ قرارًا حاسمًا خلال فترة قياسية.	18
0.566	3.947	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	19
0.727	3.894	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	20
0.916	3.842	أبذل جهدًا في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود الإدارة.	21
0.774	3.684	أجرب أساليب عمل جديدة رغم ما تنطوي عليها من مخاوف.	22
0.724	3.552	أأخذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لدي قليلة.	23
1.153	3.421	أبادر بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي.	24
1.068	3.315	أؤدي عملي ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	25
0.298	4.024	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (3) أن مديري المدارس الحكومية ونوابهم في محافظة خانيونس يمارسون الإبداع الإداري بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.024) وانحراف معياري (0.298) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للممارسات الإبداعية لمديري المدارس الحكومية ونوابهم في محافظة خانيونس ما بين (4.578 - 3.315) وقد حصلت المفردة "أثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز مبدع ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل الإدارة" على أعلى متوسط حسابي من حيث ممارسة أفراد العينة لها (4.578) ويرجع ذلك إلى أن توفير بيئة تحفيزية يتم من خلالها غرس مبادئ الإبداع والتجديد في نفوس العاملين ضرورة مهمة تعمل على غرس الدافعية والحماس والرغبة حتى يستطيع العاملون على مختلف أدوارهم ومسئولياتهم ووظائفهم إنتاج أفكار جديدة والقيام بممارسات إبداعية باعتبارها مطلب أساسي لتفوقهم ونجاحهم وجاءت المفردة "أفسر الاتصالات الواردة من جهات العمل بتأني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.447) ويرجع ذلك إلى توافر عناصر الاتصال والتواصل الفعال في القيادة الإدارية، والدقة والموضوعية مما يحقق التفاعل الإيجابي التي يفتح الأبواب أمام تعدد الآراء وحرية التعبير واحترام المبادرات الفردية وحلت المفردة "أشجع العاملين على الابتعاد عن الروتين في العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.342)، في حين جاءت المفردة

"أودي عملي ضمن فريق تسوده روح المجازفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.315) وجاءت المفردة "أبادر بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي" في المرتبة قبل الأخيرة إذ كانت درجة الممارسة كبيرة بمتوسط حسابي (3.421) ويتبين من النتائج أن جميع متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة، وأن الفرق بين أعلى متوسط وأدنى متوسط كان محدوداً (0.736)، وهذا بدوره يؤكد أن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الشاعر، 2016؛ الحشاش، 2014؛ حمدونة، 2014؛ الزالملي، 2013؛ أبو الخير، 2013؛ Gulsen، 2012؛ جبر، 2010؛ السلمي، 2008؛ الليثي، 2008؛ Jezycki، 1997) التي أشارت إلى أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري، وممارسة مديري المدارس ونوابهم له كانت كبيرة.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012) التي بينت أن مستوى تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة كان بدرجة متوسطة؛ ولم تتوافق مع نتائج دراسة (شقورة، 2012) التي أظهرت أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لمديري المدارس بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها والذي ينص على: هل تختلف تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية: (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)؟

أ. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تمت المقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة من الذكور (ن = 59) ومتوسط درجات أفراد العينة من الإناث (ن = 77) في درجة ممارستهم للإبداع الإداري باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات العينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، والجدول (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد مجموعتي الدراسة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، إضافة لقيم اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين، مع بيان مستوى الدلالة:

جدول (4) قيمة اختبار (ت) للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة من الذكور والإناث في درجة ممارستهم للإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الإناث (ن = 77)		الذكور (ن = 59)		المتغير
		ع	م	ع	م	
غير دال	0.816-	0.297	4.042	0.300	4.002	الإبداع الإداري

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من الذكور ومتوسط درجات أفراد العينة من الإناث في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، الأمر الذي يعني

أن النوع لا يلعب دوراً جوهرياً في تحديد درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة الحالية للإبداع الإداري ويرجع ذلك إلى بيئة العمل والظروف المهنية - الإدارية والفنية - المتشابهة في جميع البيئات المدرسية إضافة إلى رفع كفايات مديري المدارس ونوابهم وفق برامج تدريب وتأهيل معتمدة وموحدة على مستوى وزارة التربية والتعليم.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (حمدونة، 2014؛ الحشاش، 2014؛ الزاملي، 2013؛ جبر، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشاعر، 2016؛ أبو الخير، 2013؛ الرشيدي والرشادة، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس لعناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع.

ب. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير مدرسة - نائب مدير).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تمت المقارنة بين متوسط درجات مديري المدارس (ن = 75) ومتوسط درجات نواب مديري المدارس (ن = 61) في درجة ممارستهم للإبداع الإداري باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات العينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، والجدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد مجموعتي الدراسة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، إضافة لقيم اختبار (ت) للفروق بين المتوسطين، مع بيان مستوى الدلالة:

جدول (5) قيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة من مديري المدارس ونوابهم في درجة ممارستهم للإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	نائب مدير (ن = 61)		مدير مدرسة (ن = 75)		المتغير
		ع	م	ع	م	
غير دال	1.781	0.292	3.975	0.300	4.062	الإبداع الإداري

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات مديري المدارس ومتوسط درجات نواب مديري المدارس في درجة ممارستهم للإبداع الإداري مما يشير إلى أن المسمى الوظيفي لا يعتبر متغيراً جوهرياً الأثر في تحديد درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة الحالية للإبداع الإداري. ويرجع ذلك إلى أن الوصف الوظيفي لوظيفة مدير مدرسة ونائب مدير يكاد يكون واحداً، إضافة إلى أن إنجاز العمل والمسؤوليات المناطة به يكون وفق رؤية واضحة ومنهجية عمل توافقت عليها الإدارة المدرسية. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لتطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تعزى لطبيعة العمل الحالي (مدير مدرسة - وكيل) لصالح مديري المدارس.

ج. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تمت المقارنة بين متوسط درجات أفراد العينة من حملة البكالوريوس (ن= 103) ونظرائهم حملة الدراسات العليا (ن= 33) في درجة ممارستهم للإبداع الإداري باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات العينات المستقلة (Independent Samples T-Test) والجدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد مجموعتي الدراسة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، إضافة لقيم اختبار (ت) للفروق بين المتوسطين، مع بيان مستوى الدلالة:

جدول (6) قيمة اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات أفراد العينة من حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في درجة ممارستهم للإبداع الإداري

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	حملة الدراسات العليا (ن= 33)		حملة البكالوريوس (ن= 103)		المتغير
		ع	م	ع	م	
غير دال	1.765-	0.337	4.105	0.284	4.001	الإبداع الإداري

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة من حملة البكالوريوس ومتوسط درجات أفراد العينة من حملة الدراسات العليا في درجة ممارستهم للإبداع الإداري مما يعني أن المؤهل العلمي لا يلعب دوراً جوهرياً في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري في محافظة خانيونس.

يرجع ذلك إلى أن معظم مديري المدارس ونوابهم مؤهلون تربوياً، سواء أكانوا من ذوي المؤهلات العليا أم المتوسطة، مما يؤدي إلى تقارب في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الحشاش، 2014؛ حمدونة، 2014؛ أبو الخير، 2013؛ الزاملي، 2013؛ جبر، 2010؛ السلمي، 2008؛ الليثي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012؛ الرشيدى والرشايدة، 2012؛ جبرة، 1426هـ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس ونوابهم لتطبيق عناصر الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

د. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (من 1-5 سنوات، أكثر من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لفحص أثر المتغير الثلاثي سنوات الخدمة الإدارية (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري، والجدول (7) يبين قيمة اختبار فيشر

F-Test، ومستوى الدلالة للفروق بين متوسطات درجات الإبداع الإداري لأفراد العينة المصنفين حسب مجموعات سنوات الخدمة الثلاثة المذكورة.

جدول (7) تحليل التباين الأحادي لدرجات أفراد العينة في أدائهم على استبانة الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.458	2	0.229	2.620	غير دال
	داخل المجموعات	12.763	133	0.087		
	المجموع	13.221	135			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية؛ مما يشير إلى أن سنوات الخدمة الإدارية لا تعتبر مؤشراً ذا دلالة في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري في محافظة خانيونس ويرجع ذلك إلى أن سنوات الخدمة المتفاوتة لمديري المدارس ليس لها معنى في ذاتها، إذ إن تبني الأفكار الجديدة والإنجاز في العمل ليس بعدد سنوات الخدمة بل بالمواقف والخبرات التي تنمى الأفكار وتتمى المهارات الشخصية والإدارية وتفتح مجال الخروج عن المألوف في كثير من الأعمال والمهام المراد تحقيقها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (حمدونة، 2014؛ الحشاش، 2014؛ أبو الخير، 2013؛ الزالمى، 2013؛ جبر، 2010؛ السلمي، 2008) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس ونوابهم لدرجة توافر وممارسة مهارات الإبداع الإداري تبعاً لسنوات الخدمة. تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشاعر، 2016؛ العتيبي، 2014؛ الحارثي، 2012؛ الليثي، 2008؛ جبرة، 1426هـ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس والإداريين التربويين للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الطويلة.

3. **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:** ما سبل تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإبداع الإداري بمحافظة خانيونس؟

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة نرصد بعض الأمور التي من شأنها تعزيز ممارسات مديري المدارس للإبداع الإداري، ومنها ما يلي:

1. تشكيل مجلس أعلى للإبداع على مستوى وزارة التربية والتعليم كراعٍ للأفكار الجديدة والمشاريع الريادية.
2. تبني الإدارات العليا في الوزارة المبادرات الذاتية والأفكار الإبداعية لمديري المدارس وتعميمها، حسب جهة الاختصاص.

3. اتباع اللامركزية ومنح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم، وتتيح لهم قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف.
4. تشجيع مديري المدارس على الخروج عن المألوف وعدم التمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، وتجريب أساليب عمل جديدة وإبراز الأفكار الخالقة واستغلالها في العمل.
5. تشجيع مديري المدارس على توظيف الإبداع التكنولوجي في جميع مجالات الإدارة المدرسية وصولًا إلى المدرسة الذكية.
6. التركيز على تضمين البرامج والأنشطة الإبداعية في مجالات خطة المدرسة الفلسطينية الفاعلة بما يتلاءم مع مجالاتها الأربعة.
7. تحفيز مديري المدارس على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر المتاحة من دوريات وأبحاث ودراسات ومواقع الالكترونية.
8. وضع الخطط التطويرية والبرامج التدريبية لمديري المدارس على أساس القيادة الإدارية الحديثة، وعقد الدورات التدريبية من أجل رفع مستوى الممارسات الإبداعية لديهم.
9. عقد ورش عمل لتدريب مديري المدارس ونوابهم على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري.
10. تنفيذ زيارات تبادلية ولقاءات مفتوحة بين مديري المدارس لتبادل الخبرات والأفكار الإبداعية.
11. توفير التسهيلات المادية والتقنية والفنية اللازمة للتجديد والإبداع في المدارس.
12. وضع نظام شفاف للحوافز وفق معايير ومؤشرات محددة تضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
13. إجراء مسابقة سنوية لتعزيز المبادرات الإبداعية وتكريم مديري المدارس المبدعين.
14. إقامة حفل ختامي سنوي لعرض الأعمال والمبادرات الإبداعية والمشاريع الريادية لمديري المدارس على مستوى وزارة التربية والتعليم.

### خاتمة:

- سعت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعًا للمتغيرات التالية: المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة:
1. أنّ درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة.
  2. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تتزى للمتغيرات التالية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.



**مقترحات الدراسة:**

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن نقدم المقترحات الآتية:
1. نشر ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها.
  2. توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية واستخدام أساليب عمل جديدة.
  3. ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير المزيد من التسهيلات المادية والتقنية والفنية التي تساعد في تعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري.
  4. رصد الأنشطة الإبداعية والتجارب المميزة لمديري المدارس في مجلة دورية خاصة تصدر عن وزارة التربية والتعليم.
  5. دراسة مدى إسهام العوامل التنظيمية والإدارية بالتنبؤ بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

**قائمة المراجع****المراجع العربية:**

- أبو الخير، سامي (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الأغا، إحسان (1997). البحث التربوي عناصره. مناهجه. أدواته. (ط2). غزة: مطبعة الرنتيسي.
- جبر، عبد الرحمن محمد (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على مديري المدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة". ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- جبرة، محمد بن أحمد (1426هـ). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، مشعل بن مبارك (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جدة. ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- حامد، عمرو (2007). الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل. ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة". ندوات تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة. القاهرة. 132 - 165.
- الحر، عبد العزيز (2004). أدوات مدرسة المستقبل (القيادة التربوية). الرياض: مكتب التربية لدول الخليج.
- الحشاش، أحمد (2014). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري. ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- حمدونة، رغدة (2014). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقته بالإبداع الإداري. ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة.
- حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حيدر، علي حيدر (2010). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 27(26). 42 - 78.
- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات. عمان: جدارا للكتاب العالمي.
- دركر، بيتر (2003). الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات. ج(3). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

- الرشدي، سعود والرشايدة، نائل(2012). الأنماط الشخصية لدى مديري مدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية*. جامعة مؤتة. 27(105). 177 - 227.
- الزامل، يوسف إسماعيل(2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الزهري، رندة(2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. *مجلة عالم الفكر*. 30(3).
- السرور، ناديا(2002). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السعيدة، حمدة(2011). متطلبات الإبداع الإداري في مدارس الرستاق بمنطقة الباطنة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*. 91(3). 39 - 66.
- السكرانة، بلال خلف(2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السملي، فهد بن عوض(2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- سمعان، وهيب ومرسي، محمد(1985). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- الشاعر، حسين سليم(2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة.
- شقورة، منير(2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة.
- الصرن، رعد حسن(2001). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دمشق: دار رضا للنشر.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- العاجز، فؤاد وشلدان، فايز(2010). دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*. 18(1). 1 - 37.
- عبد الرسول، محمود أبو النور(2012). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية (الواقع والمأمول). *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. جامعة حلوان. 18(2). 11 - 50.
- عبد العال، عنتر محمد(2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*. العدد 30. 60 - 99.
- العتيبي، عبد الله غازي(2014). مستوى الإبداع الإداري لدى الإداريين التربويين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القويعة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. جامعة عين شمس. العدد 15. الجزء الأول. 253 - 273.
- العميان، محمود(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط3). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- قاسم، محمد فتحي(2001). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية. دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس.
- القريوتي، محمد قاسم(2002). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد بن علي(2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.
- المغربي، كامل(2010). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط4). عمان: دار الفكر.
- النمر، سعود محمد(1992). السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود.
- هيجان، عبد الرحمن(1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض.

وزارة التربية والتعليم العالي(2007). إحصاءات عن التعليم العام في محافظات غزة. الإدارة العامة للتخطيط. غزة.

#### المراجع الأجنبية:

- Colwell, L.(2006). Beyond Brainstorming: How Managers Can Cultivate Creativity and Creative Problem-Solving Skills In Employees. *Journal of Managen General*. 2(29).
- Gulsen, C.(2012). The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*. (5). (2). (7). 77 - 86. <http://www.eurojournals.com/ajsr.htm>.
- Jezycki, A.(1997). An Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools. *Unpublished Ed. D Dissertation*. Submitted to the University of San Francisco. USA.
- Ombilee, L.(2004). Innovation in Ecuador schools. *Educational Journal*. 2(3). 66 -112.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Publishing Co.
- Toremén, F.(2003). Creative school and administration. *Educational sciences: theory & practical*. 1(3). 248 - 253.

#### كيفية توثيق المقال:

الحجوج، أكرم محمد وأبو علي، عبد القادر خالد(2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. (2)7 .11-35.