

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الأول، ملحق (2)، 2025  
DOI: <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1416>

## **The School Environment and its Role in Promoting Creative Leadership in the Schools of the Negev inside the Green Line**

**Khaled Ahmed Ajami\***  
**Dr. Rana Talat Al-smadi\*\*** 

Received 8/7/2023

Accepted 19/8/2023

### **Abstract:**

The study aimed to identify the school environment and its role in promoting creative leadership in the Negev schools inside the Green Line. To achieve the objectives of the study, the descriptive survey methodology was used. The study used a questionnaire as a data collection tool, and after ensuring its validity and reliability, it was applied to a simple random sample consisting of (473) principals and teachers. The results showed that there was a moderate approval of the role of the school environment in promoting creative leadership in Negev schools inside the Green Line. The results also showed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample subjects to the role of the school environment in promoting creative leadership in the schools of the Negev, according to the variables (years of experience and school stage), The results showed that there was a statistically significant difference in the responses of the study sample subjects to the role of the school environment in promoting creative leadership in the Negev schools, according to the variables (gender), where the differences were in favor of females, and according to the variable (job title) where the differences were in favor of the category of principals, and according to the variable (educational level), the differences were in favor of the bachelor's category.

**Keywords:** School environment, Creative leadership, Negev schools, Green Line.

Palestine\ [Khaled.ajamy@gmail.com](mailto:Khaled.ajamy@gmail.com) \*  
<https://orcid.org/0000-0002-7024-4882> 

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [rana.alsmadi@yu.edu.jo](mailto:rana.alsmadi@yu.edu.jo)



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر

خالد أحمد عجمي\*

د. رنا طلعت الصمادي\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (473) مديراً ومعلمًا، أظهرت النتائج إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب، وفقاً لمتغيري (سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية المدرسية)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب، وفقاً لمتغيرات (الجنس)، إذ كانت الفروق لصالح الإناث، ووفقاً لمتغير (المسمى الوظيفي) إذ كانت الفروق لصالح فئة المديرين، ووفقاً لمتغير (المستوى التعليمي) فكانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس. الكلمات المفتاحية: البيئة المدرسية، القيادة الإبداعية، مدارس النقب، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [Khaled.ajamy@gmail.com](mailto:Khaled.ajamy@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [rana.alsmadi@yu.edu.jo](mailto:rana.alsmadi@yu.edu.jo)

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في جميع مجالات الحياة، وتغير طريقة التفكير والتفاعل مع العالم من حولنا، وهذا يتطلب سرعة التعامل والتكيف مع هذه التغيرات، ولقد شكّل ذلك تحدياً كبيراً أمام المؤسسات وبالأخص المؤسسات التربوية، فلا بدّ من مواكبة التغيرات التي تفرض نفسها أمام الإدارات التربوية، مما يتطلب بيئة مدرسية ديناميكية وداعمة لتوجهاتها التطويرية ومحفزة، التي تشجع التعاون والعمل الجماعي وتعززهما، وهذا بحاجة إلى رؤية واضحة وأهداف محددة لتحقيق التطور المستمر، فهذا يتطلب التزاماً قوياً وتعاوناً وثيقاً لضمان تحقيق التنمية الإبداعية والجودة الشاملة، فالبيئة المدرسية الداعمة تسهم في تطوير قيادة إبداعية في المؤسسات التربوية التي تسعى دوماً للتطوير المستمر، وهذا يتطلب قيادة إبداعية قادرة على توفير بيئة محفزة ودافعة للإبداع.

ويأتي الاهتمام بالبيئة المدرسية لكونها من أهم العناصر الأساسية داخل الوسط المدرسي ولها دور فعال في تأطير العملية التعليمية، كما وتهدف إلى تحسين مخرجات التعليم وبناء الفرد بناء شاملاً، ورفع كفاءة العمليات التعليمية وجودتها والتطلع إلى المستقبل واعداد الطلبة لمواجهة التحديات الصعبة والمتغيرات المختلفة، وفي هذا الصدد أشار عبد الباسط Abdul Basit, (2020) أن البيئة المدرسية بمرافقها ومناخها التربوي الجاذب تسعى إلى تقديم الدعم المناسب لحاجات الطلبة إلى جانب مهمة اكسابهم قيم المجتمع فهي مكمل أساسي لعناصر العملية التعليمية ومحفز مهم لسير العملية التعليمية ونجاحها.

من فوائد تحقيق البيئة المدرسية التغلب على المشكلات وجعلها بيئة مشوّقة وحيوية لتحقيق الفاعلية في التعلم، وهذا ما أكدّه مباح (Mbah,2020) أن البيئة المدرسية تسهم في تحقيق عديد من الفوائد، والتي يأتي منها تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية في التعليم واستخدامها كخطوة للقضاء على المشكلات التفاعلية بين الطلبة فالبيئة المدرسية الجاذبة تُعدّ حيوية لتحقيق الفاعلية في التعلم، لذا ينبغي أن تتوافر لدى الطالب بيئة جاذبة متمثلة في تحقيق الذات من خلال ابتكار الوسائل التي تؤهله لممارسة مواهبه وبصورة تنمي فيه المقدرات والمهارات الشخصية المطلوبة ولأن الطالب هو محور العملية التربوية فلا بد من توفير بيئة جاذبة له.

نجاح المؤسسة التربوية بحاجة إلى قادة يتمكنون من التأثير في المرؤوسين لانتمائهم وولائهم للمؤسسة، وهذا ما أكدّه الزعبي والبطاينة (Al-Zoubi & Al-Batayneh, 2014) أن

القيادة تؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين، من خلال إحداث القائد تغييرات إيجابية في أداء العمل وحث المرؤوسين بأهمية العمل وترسيخ الولاء والانتماء لديهم، والتنسيق بين المصلحة العامة للمدرسة ومصالحهم الخاصة، وذلك بتهيئة مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة قائمة على التغيير والإبداع والابتكار وفي هذا الصدد أكد عطوي (Atwi, 2014) أهمية قائد المدرسة في أنه يؤدي دوراً مهماً في سير العملية التربوية في مدرسته، فهو يؤثر في المرؤوسين كافة، ويشجعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، ويقم أداءهم، ويحدد احتياجاتهم المهنية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويساهم في تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتطويرها

تعد القيادة الإبداعية من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة تربوية، فالقائد الناجح يفتح آفاقاً جديدة مع المرؤوسين وبهئى بيئة مدرسية تشجع على الابتكار والابداع، وهذا ما أكده الفهيدى (Al-Fahidi, 2009) بأن القيادة الإبداعية من أهم صفات القائد الناجح، الذي يساهم من خلال مقدرته على تهيئة المناخ التنظيمي بطريقة إبداعية وتهيئة بيئة قادرة على الابتكار وإدراك نقاط تميزها وقوتها، إذ يُمكن قياس مدى نجاح المؤسسة من خلال المعاملة القائمة بين القائد والمرؤوسين، ذلك وإن القيادة الإبداعية تتميز بالمرونة والتجدد والأصالة في إيجاد حلول مبدعة، وقد أشار إلى ذلك كامل (Kamel, 2018) عندما ذكر أن الإبداع والابتكار والصفات الشخصية المتفردة هي أساس الشخصية القيادية الملهمه لصنع النجاح للمؤسسة، كما أن الطاقة الإيجابية واستثمارها من القائد يساهم في تحسين أداء المرؤوسين بها، وأن عمل القائد الناجح والتميز بروح الفريق، والذي ويستتير بآراء الآخرين ولا ينفرد بقراراته يحقق نجاحاً للمؤسسة التي يتولى قيادتها.

#### مشكلة الدراسة:

تعاني البيئة التعليمية في المؤسسات التربوية من صعوبات ولا سيما بعد ما أحدثته جائحة كورونا من فجوة بين عناصر العملية التربوية، وإحداث خلل في مخرجات التعليم، فتوجب على المؤسسات التعليمية سد الفجوة ومعالجة القصور في العناصر التربوية كافة، فالمؤسسات التربوية بحاجة ماسه لتعزيز بيئات تعليمية فعّالة وإيجابية وقيادة فعّالة وتوفير القوة البشرية والمادية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال قيادات تربوية إبداعية. وأشارت دراسة شرف (Sharaf, 2015) إلى أن البيئة المدرسية تواجه مشكلات عدّة، وذلك لافتقارها لعوامل التنوع والتجديد والإبداع والابتكار المتوافقة والمواكبة

لتغيرات المعاصرة، وضعف توافق المكونات المادية لبيئة التعلم مع المتطلبات والحاجات لعناصر العملية التعليمية، والتباين الواسع بين طبيعيات المناهج وتوفر وسائل التعليم المناسبة، والفجوة بين النظرية والتطبيق، مما يؤدي بالتأثير في البيئة المدرسية وإنجاز المهمات صورة سلبية.

وعطفاً على ما تم ذكره سابقاً، ومن خلال خبرة الباحث التربوية، وإطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة للبيئة المدرسية والقيادة الإبداعية، يرى أنه لا بُدَّ من تسليط الضوء على العوامل التي يمكن أن تؤثر في أو تعزز ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس والبحث في متطلباتها والعوامل التي تؤثر في درجة ممارستها. فعلى الرغم من وجود عديد من الأبحاث والدراسات حول موضوع البيئة المدرسية والقيادة الإبداعية، إلا أن هذه الأبحاث ما زالت قليلة بشكل عام، وفي الوسط العربي داخل الخط الأخضر بشكل خاص، ونظراً لأهمية الموضوع وللتأكد بصورة علمية واضحة من البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية، فقد جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي أوصت بأهمية البحث في متطلبات القيادة الإبداعية في المدارس.

### أسئلة الدراسة

تبلورت مشكلة هذه الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب داخل الخط الأخضر؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسّطات استجابات أفراد الدراسة حول دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النّقب داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسّمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية)؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التّعرّف إلى واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب داخل الخط الأخضر.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسّطات استجابات أفراد الدراسة حول البيئة المدرسية في مدارس النّقب داخل الخط

الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسّمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية)؟

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

#### الأهمية العلمية:

- تجمع الدراسة بين متغيرين على قدر كبير من الأهمية للمؤسسات التربوية، وهما البيئة المدرسية والقيادة الإبداعية، فالأول أساسي في تحسين مخرجات التعليم، ورفع كفاءة العمليات التعليمية وجودتها، أما القيادة الإبداعية فهي أحد المداخل الحديثة في الإدارة الفعّالة ولا غنى عنها في المدارس والمؤسسات التربوية.
- قلة الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في حدود علم الباحث - وهو ما يبشر بأن الدراسة ستمثل إضافة علمية لمكتبة الإدارة التربوية.

#### الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المؤسسات والمؤسسات والقادة في التعرف إلى القيادة الإبداعية ومقومات البيئة المدرسية لدى مدارس النّعب داخل الخطّ الأخضر، والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج.
- من المتوقع أن يستفيد أيضاً من الدراسة المعلمون إذ من المتوقع أن ترفع دافعية المعلمين على العمل.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تبنت الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

- **البيئة المدرسية:** عرّفها العميان (Al-Amyan, 2018, 305) بأنها: "البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها، فهي عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في المؤسسة الواحدة. وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المدرسة".
- وتُعرّف إجرائياً بأنها استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المخصص للكشف عن دور البيئة الداخلية في المدرسة سواء كانت مادية ام غير مادية وتقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

- القيادة الإبداعية: عرّفها الجهني والحريري (Al-Juhani & Al-Hariri, 2021, 22) بأنها "مقدرة القائد التربوي على إحداث التغيير المرغوب لتجاوز الأزمات؛ عن طريق مشاركة اتخاذ القرار، وتحفيز الحول وابتكارها بما يحقق التميّز في تنفيذ الأهداف". وتُعرّف اجرائياً بأنها استجابات عينة الدراسة على المقياس المخصص للكشف عن الآثار الإبداعية من قبل البيئة المدرسية وتقاس بتوظيف مقياس ليكرت الخماسي.
- حدود الدراسة**

تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تقتصر هذه الدراسة على التعرف إلى البيئة المدرسية ودورها في تعزيز ممارسة القيادة الإبداعية في مدارس النّقب داخل الخطّ الأخضر.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين في مدارس النّقب داخل الخطّ الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في العام الأكاديمي 2021 - 2022م.
- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على مدارس النّقب داخل الخطّ الأخضر.

**الأدب النظري:**

**البيئة المدرسية**

للبيئة المدرسية أهمية كبيرة فهي التي تتوفر فيها الموارد التعليمية والتقنيات الحديثة والأدوات التعليمية تساعد على تعزيز فهم الطلبة واكتسابهم للمهارات، وذكر البطاينة (Batayneh, 2016) أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتطلب تكاتف الجهود وتوفير مناخ دراسي جيد وبيئة مدرسية مناسبة، وتتعاكس أهمية البيئة المدرسية لدى الطلبة لما توفره من ارتياح نفسي، وتساعد الطلبة على تلقي العلوم والمعارف بعقل مفتوح ومهيئ، وأكد وانغ وديشيون (Wang & Dishion, 2010) أن البناء المدرسي هو من أهم مدخلات المنظومة التعليمية إذ يساعد الطلبة على النجاح كما وأكدوا على ضرورة توفير بيئة مدرسية متكاملة من جميع جوانبها لإبعاد الملل عن الطلبة وتكون البيئة المدرسية دافعاً لهم لمواصلة يومهم الدراسي بحماس ورضا.

تشمل مجالات البيئة المدرسية على عدة جوانب تهدف إلى توفير بيئة مثالية ومناسبة، ومن هذه المجالات الابنية والقاعات الدراسية والمرافق والتنظيم والإدارة والأثاث والتجهيزات والموارد التعليمية المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف التعليمية، والأمن والسلامة إذ يجب أن تكون

البيئة المدرسية خالية من أي خطر، وأضافت الشافعي (Al-Shafei, 1017) أن مجالات البيئة المدرسية هي المجال المادي كالمباني، والتجهيزات والمعدات العلمية، ومدى توفر اساليب التقنية داخل المدرسة لمواكبة التغيرات، وقد تمتد إلى لجان أولياء أمور الطلبة، وأيضاً المجال الإداري ويقصد به الخطط والسياسات والأنظمة والقوانين التي تمكّن الطلبة من التعلم، وأضاف المليجي (Al-Meligy, 2005) المجال المعنوي والمناخ المدرسي ويقصد به الالتزامات الأخلاقية والقيم التي تنبع من المجتمع، وكذلك تتمثل في العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.

### القيادة الابداعية

للقيادة الابداعية أهمية كبيرة حيث إذ تسهم في تحفيز التطور والتحسين المستمر وتعزيز الابتكار والابداع والتفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة وحلول ابداعية للتحديات التي تواجه المدرسة، وذكر أبو النصر (2009) أن القيادة الابداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تسهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والابداع واستثارة تفكيرهم المبدع وشحن الهمم للعمل، وأكد الخثعمي والأفني (2020، 485) أن سبب تقدم أي مؤسسة تربوية أو فشلها في تحقيق أهدافها يرجع إلى إبداع قيادتها وكفاءتها، لذا تعد القيادات المبدعة والكفؤة سلعة نادرة في بعض الأحيان؛ إذ أنها تتطلب أن يعمل القادة على تطبيقها وتطويرها بشكل فعال في سبيل تحقيق الكثير من الإنجازات.

وللقيادة الابداعية مجموعة من الأبعاد ومن أهمها:

### الإحساس بالمشكلات:

عرّفه خير الله (Khairallah, 2015) "المقدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل أو إحداث تغيير"

### الأصالة:

عرّفها الكناني (Al-Kinani, 2015, 99) بأنها "مقدرة القائد على توليد أفكار جديدة أو نادرة أو مدهشة لم يسبقه أحد إليها، أي انتاج ما هو غير مألوف، ويوصف القائد ذو الأصالة المرتفعة بأنه يستطيع الابتعاد عن المألوف والشائع ويدرك العلاقات ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها الآخرون، فكلما قل شيوع فكرة ما زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة"

**المرونة:**

عرّفها جروان (Jarwan, 2009, 63) بأنها "مقدرة الفرد على التّغير من موقف إلى آخر بسهولة، والتفكير في اتجاهات مختلفة عدة، وينظر إلى المشكلة من زوايا عدة، الأمر الذي يساعد القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميّزة وهذا يعني الخروج بالتفكير عن الإطار المحدد".

**الطلاقة:**

عرّفها الجسار (Al-Jassar, 2014, 35) بأنها "المقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بالأهداف المطلوبة في وقت محدد"

**الدّراسات السابقة:**

في هذا الجزء تم عرض أهم الدّراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدّراسة، إذ تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة صبيح (Sobeih, 2022) إلى تعرّف المشكلات في البيئة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى التلاميذ من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ولتحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة ورّعت على عيّنة قوامها (200) معلّم ومعلّمة من مديرية تربية محافظة ديالى قضاء الخالص شرقي العراق، وأظهرت نتائج الدّراسة وجود نسبة كبيرة من المشكلات المتمثلة بالبيئة المادية والبيئة الصحيّة في البيئة المدرسية ووجود علاقة ارتباطية بين هذه المشكلات وبين مستوى أداء التحصيل الدراسي للتلاميذ، كما أظهرت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدّراسة (الجنس، المؤهل العلمي) حول وجود مشكلات في البيئة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي.

وهدف دراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021) إلى تعرّف دور معلّمي الفنون التشكيلية في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان في تحسين البيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس، والكشف عن أثر متغيرات الدّراسة (النوع الاجتماعي، نوع المدرسة وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة ورّعت على عيّنة قوامها (71) مديراً ومديرة، أظهرت نتائج الدّراسة أن دور معلّمي الفنون التشكيلية في محافظة جنوب الباطنة في تحسين البيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس كان مرتفعاً، كما بيّنت نتائج الدّراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدّراسة (النوع الاجتماعي، المدرسة

وسنوات الخبرة) في دور معلّمي الفنون في تحسين البيئة المدرسيّة.

وهدفت دراسة عبابنة (Ababneh, 2021) إلى تعرّف دور مديري مدارس مديريّة التربية والتعليم للواء قصبه إربد في توفير البيئة المدرسيّة الآمنة من وجهة نظر المعلّمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة وزعت على عيّنة عدد أفرادها (358) معلّم ومعلّمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في توفير البيئة المدرسيّة الآمنة قد جاء بمستوى مرتفع، كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لأثر سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح أقل من (5) سنوات في مجال بناء العلاقات الإيجابية مع المعلّمين ومجال المناخ المدرسي.

هدفت دراسة العبدلي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) إلى تعرّف درجة فاعليّة برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة في مكة المكرمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأستخدمت استبانة وزعت على عيّنة قوامها (286) مديرًا ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية جاء مرتفعًا، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في استجابة أفراد عيّنة الدراسة في كلا محوري الدراسة تعزى لمتغيّرات الدراسة (المؤهل العلمي) لصالح فئة البكالوريوس (سنوات الخبرة) لصالح فئة أقل من 10 سنوات (المرحلة التعليميّة) لصالح فئة المرحلة الابتدائيّة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائيّة بين درجة فاعلية برامج التدريب الإداري ومستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة.

وهدفت دراسة الختعمي والألفي (Al-Khathami & Al-Alfi, 2020) إلى تعرّف درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط في المملكة العربيّة السعوديّة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلّمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة وزعت على عيّنة اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائيّة بلغ عدد أفرادها (356) معلّمًا، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تعزى لمتغيري (الخبرة والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير (المرحلة التعليميّة) لصالح المرحلة الابتدائيّة.

هدفت دراسة المهنا (Al-Muhanna, 2020) إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها وأثر متغيّرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ووظّفت استبانة ورّعت على عينة قوامها (705) معلّمين ومعلّمات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسّطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسّطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية وجميع أبعادها تعزى لمتغيّرات (النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية).

هدفت دراسة جارفز (Jarvis, 2015) إلى تحقيق إن كان مديرو المدارس بولاية ميسوري على استعداد لتلبية مطالب القيادة الإبداعية في القرن ال 21 ام لا؟ وذلك عن طريق مقدراتهم الإبداعية وأساليبهم المتطورة وممارستهم القيادة الإبداعية الحالية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي (دراسة استقصائية)، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس من المرحلة الابتدائية حتى مدارس المرحلة الثانوية في ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام استبانة ورّعت على عينة قوامها (17) مديراً و(24) معلّماً، الذين اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس كانوا ذوي مستوى ضعيف في الإبداع، ويميلون للعزوف عن المخاطرة، ويتجهون نحو تطبيق التعليمات الإدارية حرفياً مع عجز كامل عن القيادة الإبداعية، كما أشارت النتائج إلى أن العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، مستوى المدرسة، مستوى الوظيفة، والدمج الوظيفي والخبرة العملية) لم تكن مرتبطة بشكل كبير بالقدرة الإبداعية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنها قد تكون الدراسة الأولى في حدود علم الباحثين التي تجرى في منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر، إذ اختلفت مع الدراسات السابقة بالأهداف والمنهجية المستخدمة، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتّعرّف إلى نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، حيث أن الدراسات السابقة تناولت البيئة المدرسية والقيادة الإبداعية كل متغير على حدة، بينما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة التي تمحورت حول قياس واقع البيئة

المدرسيّة التي تعزز القيادة الابداعيّة في مدارس منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين المعلمين للعام الدراسي (2021/2022).

### الطريقة الإجراءات

### منهج الدّراسة

اعتمدت هذه الدّراسة المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لأغراض هذه الدّراسة.

### مجتمع الدّراسة

تكون مجتمع الدّراسة من جميع مديري المدارس والمعلمين في النّقب داخل الخطّ الأخضر الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2021 - 2022)، والبالغ عددهم (148) مديراً ومديرة، و(7450) معلّم ومعلّمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة المعارف داخل الخطّ الأخضر لعام 2021/ 2022. (<http://edu.gov.il/>)

### عيّنة الدّراسة

اشتملت عيّنة الدّراسة على (473) معلّماً ومديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بالاعتماد على جدول تحديد حجم العيّنة الذي أعدّه تشاوكرومونغ وسينتاو (Chaokromthong & Sintao, 2021) من خلال توزيع استبانة الكترونية، وكما هو مبين في الجدول (1):

الجدول (1): توزيع عيّنة الدّراسة حسب متغيراتها

المتغيّرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس:	ذكر	214	45.2%
	انثى	259	54.8%
	المجموع	473	100%
المسمّى الوظيفي:	معلّم /ة	370	78.2%
	مدير/ة	103	21.8%
	المجموع	473	100%
سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات	114	24.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	200	42.3%
	10سنوات فأكثر	159	33.6%
	المجموع	473	100%
المستوى العلمي:	بكالوريوس	202	42.7%
	دراسات عليا	271	57.3%
	المجموع	473	100%
المرحلة الدراسيّة للمدرسة:	المرحلة الأساسيّة	270	57.1%

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
	المرحلة الإعدادية	96	20.3%
	المرحلة الثانوية	107	22.6%
	المجموع	473	100%

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة تكوّنت من محورين: المحور الأول؛ يتكوّن من المتغيرات الوسيطة لأفراد العينة (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية)، والمحور الثاني؛ يتكوّن من محور البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النّقب داخل الخطّ الأخضر، إذ تم الاعتماد على الدراسات السابقة وبعض المقاييس فيها مثل دراسة قريشي (Qureshi, 2019)، ودراسة الجهمي (Al-Jahmi, 2019)، إذ اشتملت الأداة في صورتها الأولية من (42) فقرة توزعت على أربعة مجالات.

#### صدق الأداة:

##### "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) محكمين، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عُذلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت أربع فقرات، ليصبح عدد المجالات أربعة، ويصبح عدد فقرات أداة واقع البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر (40) فقرة.

#### صدق الأداة

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية اختيرت من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مستجيباً من مجتمع الدراسة، ومن خارج العينة. وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجال والدرجة وكما هو مبين في الجدول (2):

الجدول (1): معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لأداة الدراسة

رقم الفقرة	الإحساس بالمشكلات		رقم الفقرة	الأصالة		رقم الفقرة	الطلاقة		رقم الفقرة	المرونة	
	مع المجال	مع الأداة		مع المجال	مع الأداة		مع المجال	مع الأداة			
1	.482**	.377**	11	.606**	.585**	21	.584**	.532**	31	.452**	.400**
2	.278**	.119**	12	.521**	.478**	22	.263**	.280**	32	.518**	.482**
3	.520**	.398**	13	.607**	.510**	23	.487**	.409**	33	.495**	.425**
4	.492**	.383**	14	.253**	.223**	24	.539**	.454**	34	.532**	.413**
5	.556**	.496**	15	.501**	.393**	25	.573**	.488**	35	.559**	.502**
6	.495**	.481**	16	.482**	.453**	26	.532**	.451**	36	.509**	.401**
7	.383**	.172**	17	.545**	.451**	27	.585**	.544**	37	.537**	.442**
8	.559**	.417**	18	.545**	.426**	28	.526**	.451**	38	.482**	.372**
9	.378**	.164**	19	.477**	.361**	29	.573**	.504**	39	.595**	.507**
10	.464**	.409**	20	.466**	.396**	30	.530**	.447**	40	.551**	.493**

\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرات والدرجة الكلية للمحور، جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ومستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الأداة تمتعت بدرجة صدق جيدة، مما يشير إلى تحقق صدق الأداة لقياس ما أعدت من أجله. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومحاورها، استخدم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعيّنة الاستطلاعية والبالغ أفرادها (30) معلماً ومديراً، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة (test-retest)، ومجالاته فقد أعيد تطبيقه على العيّنة الاستطلاعية بفواصل زمني قدره أسبوعان بين مرّتي التطبيق، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
الإحساس بالمشكلات	10	0.84	**0.90
الأصالة	10	0.92	**0.90
الطلاقة	10	0.87	**0.90
المرونة	10	0.90	**0.91

**0.88	-	40	الأداة الكلية
--------	---	----	---------------

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية تراوحت ما بين (0.84-0.90)، فيما تراوحت قيم ثبات إعادة لمجالات المحور ما بين (0.90-0.91)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

#### المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، لا أوافق بدرجة متدنية، لا أوافق بدرجة متدنية جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00-2.33	قليل
من 2.34-3.67	متوسط
من 3.68-5.00	كبير

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\left( \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}} \right) = \frac{3}{(5-1)} = 1.33$$

، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

#### المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج SPSS، وذلك على النحو الآتي: للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع البيئة المدرسية ودورها في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النقب داخل الخط الأخضر، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يأتي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول: ما واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النقب داخل الخط الأخضر؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات واقع البيئة المدرسية التي تعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
4	المرونة	3.53	.43	1	متوسط
3	الطلاقة	3.51	.41	2	متوسط
2	الأصالة	3.49	.40	3	متوسط
1	الإحساس بالمشكلات	3.46	.35	4	متوسط
	الأداة الكلية	3.50	.33		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر جاءت بدور (متوسط) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.33). فقد جاءت جميع المجالات بمستوى متوسط، وهي تنازلياً؛ المرونة، الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلات. ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أنه على الرغم من امتلاك مديري المدارس للكفايات المهنية والعمل ضمن التعليمات، إلا أن المناخ المدرسي السائد في المدارس لا يساعدهم على ممارسة أعمالهم بالصورة المطلوبة، وذلك لتقلبات العوامل المختلفة السائدة، وما يرافقها من إهمال من المسؤولين غير العرب، إذ يعتمدون إهمال البيئة المدرسية العربية مما ينعكس سلباً على مقدرات المدارس لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب. كما يعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية في منطقة النّقب، والتي تواجه عديداً من المشكلات التي تضعف القيادة الإبداعية في تلك المدارس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبيح (Sobeih, 2022)، ودراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة المهنا (Al-Muhanna, 2020)، ودراسة جارفز (Jarvis, 2015)، واختلفت مع دراسة عبابنة (Ababneh, 2021)، والعبدي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات واقع البيئة المدرسية التي تُعزز القيادة الإبداعية في مدارس منطقة النّقب داخل الخطّ الأخضر، وفيما يأتي عرض لذلك:

## المجال الأول: الإحساس بالمشكلات

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الإحساس بالمشكلات)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
4	تساعد البيئة المدرسية في إيجاد بدائل للتعامل مع المشكلات وتطبيقها	3.64	.81	1	متوسط
3	تحث البيئة المدرسية على استخدام حلول إبداعية لحل المشكلات	3.61	.91	2	متوسط
5	تشجع البيئة المدرسية على العمل التشاركي لحل المشكلات المختلفة	3.61	.82	2	متوسط
10	تدعم البيئة المدرسية عقد اجتماعات للوصول إلى حلول للمشكلات	3.56	.79	4	متوسط
6	تقوم البيئة المدرسية برصد مواطن الضعف والقوة في العملية التعليمية	3.55	.81	5	متوسط
8	تقوم البيئة المدرسية بمعرفة أبعاد المشكلة بصدق ووضوح، وتحليلها من جميع الجوانب	3.53	.84	6	متوسط
1	تعزز البيئة المدرسية جمع البيانات استناداً إلى البيانات والدلائل	3.46	.77	7	متوسط
2	تساعد البيئة المدرسية على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	3.23	.54	8	متوسط
9	تعمل البيئة المدرسية على بلورة خطة لمواجهة الأزمات المختلفة	3.21	.51	9	متوسط
7	تشجع البيئة المدرسية على تجريب أساليب قيادية جديدة لتحسين الأداء والتنبؤ بالمشكلات	3.17	.50	10	متوسط
	الإحساس بالمشكلات	3.46	.35		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإحساس بالمشكلات قد جاءت بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.35)، إذ يعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الإدارات المدرسية تحاول جاهدة مواكبة التطورات الحديثة من خلال الفهم والادراك للمشكلات المحيطة من أجل البحث عن أفضل الحلول الفعالة لمواجهة هذه المشكلات، كما أنه على الرغم من النتيجة المتوسطة إلا أن المدارس العربية في النقب تحاول جاهدة البحث عن الحلول الابتكارية والإبداعية من خلال التشجيع على استخدام أساليب قيادة من أجل تحسين الأداء العام للمدرسة. ويعزو الباحثان ذلك أيضاً إلى البيئة المدرسية السائدة التي يمكن أن تشجع على التفكير إلى حد ما من خلال إنشاء منصات وفرص لتبادل الأفكار والتجارب الناجحة بين مديري المدارس المختلفة، ويمكن للمدير أن يستفيد من هذه الفرص لاستكشاف أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات، كما أن البيئة المدرسية قد توفر من خلال الاجتماعات فرصة

للمشاركين في البيئة المدرسية لتبادل الأفكار والخبرات ومناقشة التحديات والمشكلات التي يواجهونها، ويمكن لمدير المدرسة أن يستخدم هذه الاجتماعات كمنصة لجمع آراء الأعضاء الآخرين واقتراحاتهم، واستخدامها كمصدر للإلهام والابتكار. كما يمكن عزو هذه النتيجة الى وجود أعباء كبيرة لكل من مديري المدارس والمعلمين، نتيجة الضغوط والاعداد الكبيرة للطلبة في تلك المدارس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبيح (Sobeih, 2022)، ودراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة المهنا (Al-Muhanna, 2020)، ودراسة جارفز (Jarvis, 2015)، واختلفت مع دراسة عباينة (Ababneh, 2021)، والعبلي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: الأصالة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال (الأصالة)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
2	تحرص البيئة المدرسية على امتلاك روي وأفكار واضحة في الإبداع القيادي	3.59	.81	1	متوسط
3	تهتم البيئة المدرسية بالمبادرات والأفكار الإبداعية	3.57	.83	2	متوسط
7	تهتم البيئة المدرسية بالتعاون من أجل تنمية الإبداع الإداري	3.55	.83	3	متوسط
9	تتيح البيئة المدرسية للعاملين بطرح أفكار متجددة وغير تقليدية	3.55	.81	3	متوسط
8	تعمل البيئة المدرسية على تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المدرسة	3.52	.82	5	متوسط
10	تحرص البيئة المدرسية على طرح حلول متنوعة وأصيلة	3.51	.78	6	متوسط
5	تقدم البيئة المدرسية تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الأفراد المبدعين	3.49	.79	7	متوسط
6	تعمل البيئة المدرسة على توفير مناخ للمنافسة وتحفيز الإبداع	3.48	.79	8	متوسط
1	تحت البيئة المدرسية على تطوير الأفكار الإبداعية في الأداء القيادي	3.42	.80	9	متوسط
4	تستخدم البيئة المدرسية أنظمه إلكترونية حديثة لتنفيذ المهمات الإبداعية	3.18	.50	10	متوسط
	الأصالة	3.49	.40		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.18)

و(3.59) وبمستوى متوسط لفقرات مجال الأصالة، إذ يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون كقادة لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلم المستدام، ويتطلب ذلك رؤية واضحة

للتجاه المستقبلي للتعليم وابتكار استراتيجيات تعليمية جديدة تتناسب مع تطورات العصر، فالرؤية القيادية تعزز الابتكار وتشجع المديرين على اتخاذ قرارات جريئة ومبتكرة. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى أنها قد تكون نتيجة قيود الموارد المالية إذ يمكن أن يكون تنفيذ أنظمة إلكترونية حديثة مكلفاً، سواء من حيث تكاليف البرمجة والتطوير أم شراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة، وقد تواجه المدارس تحديات في تخصيص الموارد المالية لتطبيق هذه الأنظمة وتوفير التدريب اللازم للموظفين. كما يمكن عزو هذه النتيجة الى عدم وجود دعم كاف من وزارة المعارف للمدارس وخاصة لنبني الأفكار الريادية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبيح (Sobeih, 2022)، ودراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة جارفز (Jarvis, 2015)، واختلفت مع دراسة عابنة (Ababneh, 2021)، والعبدي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: الطلاقة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الطلاقة)، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
4	تعمل البيئة المدرسية على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية	3.59	.81	1	متوسط
8	تسهم البيئة المدرسية في امتلاك روي وأفكار واضحة تشجع الإبداع القيادي	3.59	.80	1	متوسط
9	تكافئ البيئة المدرسية المعلمين المتميزين	3.58	.85	3	متوسط
3	تحت البيئة المدرسية الإدارة على الاستفادة من مكامن القوة في المدرسة	3.56	.81	4	متوسط
6	تعزز البيئة المدرسية العمل على استرجاع المعلومات أو الخبرات المكتسبة بالسرعة اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري	3.55	.78	5	متوسط
5	تشجع البيئة المدرسية تبني وجهات نظر الآخرين في العمل الإبداعي	3.53	.80	6	متوسط
7	تسعى البيئة المدرسية إلى التجديد والإبداع في العمل الإداري	3.52	.82	7	متوسط
1	تتبنى البيئة المدرسية أهدافاً قيادية قابلة للتحقيق	3.49	.84	8	متوسط
10	تقوم البيئة المدرسية بتطبيق بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة	3.49	.79	8	متوسط
2	تهيئ البيئة المدرسية مناخاً وبيئة عمل تساعد على الإبداع القيادي	3.22	.52	10	متوسط
	الطلاقة	3.51	.41		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.22) و(3.59) إذ جاءت جميع الفقرات بدور متوسط، وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن الإدارة المدرسية على الرغم من الظروف والتحديات والمعوقات التي تواجه العمل المدرسي إلا أن هناك شعورًا بالانتماء والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، وكذلك نتيجة تحمل المسؤولية والمشاركة في عمليات صنع القرار، كذلك انشاء قواعد البيانات المشتركة وتخزين المعلومات والمستندات ذات الصلة وتشجيع التواصل والتعاون على تحقيق الابداع الإداري، كما يمكن عزو هذه النتيجة ايضًا بسبب القيود المالية بحيث لا توجد مكافآت بالقدر الكافي ولجميع المعلمين المتميزين، كذلك قد تكون نتيجة نقص السياسات والإجراءات إذ يفتر النظام التعليمي إلى سياسات وإجراءات واضحة لتحفيز المعلمين المتميزين ومكافأتهم، كما يمكن عزو هذه النتيجة الى عدم وجود تطبيق فعال للأنظمة والتشريعات الخاصة بتهيئة الظروف المناسبة لتنمية الابداع في المدارس في النقب نتيجة الظروف المختلفة التي تحد من ذلك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبيح (Sobeih, 2022)، ودراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة المهنا (Al-Muhanna, 2020)، ودراسة جارفز (Jarvis, 2015)، واختلفت مع دراسة عباينة (Ababneh, 2021)، والعبلي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

#### المجال الرابع: المرونة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (المرونة)، مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
7	تستثمر البيئة المدرسية الوقت في دراسة الأفكار الإبداعية	3.57	.85	1	متوسط
8	تحرص البيئة المدرسية على تقبل الاقتراحات والنقد البناء واختلاف وجهات النظر	3.57	.82	1	متوسط
9	تعمل البيئة المدرسية على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.56	.83	3	متوسط
4	تمنح البيئة المدرسية التفويض والصلاحيات في الأسلوب وأداء المهمات الإبداعية	3.55	.80	4	متوسط
5	تقوم البيئة المدرسية بإيجاد آليات تساعد على رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين	3.55	.85	4	متوسط
2	تقبل البيئة المدرسية الاختلاف في وجهات النظر حول كفاءة الأداء	3.54	.82	6	متوسط
3	تسهم البيئة المدرسية في إنجاز الأعمال القيادية بطرق	3.53	.83	7	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدور
	وأساليب حديثة ومتطورة				
10	تساعد البيئة المدرسية على معرفة المهام الإبداعية وبحثها من زوايا مختلفة	3.50	.80	8	متوسط
1	تحدد البيئة المدرسية الأدوار والممارسات الإدارية	3.47	.87	9	متوسط
6	تبحث البيئة المدرسية عن معرفة كل ما هو جديد في العمل الإداري الإبداعي	3.47	.78	9	متوسط
	المرونة	3.53	.43		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.47) و(3.57) وبمستوى متوسط، فقد جاءت جميع الفقرات بدور متوسط، ويمكن عزو هذه النتيجة الى أن الإدارات المدرسية توظف التكنولوجيا الحديثة المتاحة الى حد ما لما لها من دور كبير في تطوير البيئة المدرسية وإنجاز الأعمال، كذلك قد يكون رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين هو نتيجة التواصل الفعال مع العاملين والتقدير وتوفير الدعم وتحفيز التواصل وفرص التعاون والتشارك بين الأعضاء والتشجيع على التواصل المفتوح والصادق والعدالة والشفافية في التعامل مع الجميع، كما يمكن عزو هذه النتيجة وجود بعض القناعات لدى بعض المديرين بان الاختلاف في وجهات النظر يمكن ان يؤدي الى حدوث صراعات داخل المدرسة، كما يمكن عزو هذه النتيجة الى وجود أعباء إضافية على مديري المدارس ومعلميها مما يجعلها تحد من انجاز الاعمال المتعلقة بالإبداع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صبيح (Sobeih, 2022)، ودراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة المهنا (Al-Muhanna, 2020)، ودراسة جارفز (Jarvis, 2015)، واختلفت مع دراسة عبابنة (Ababneh, 2021)، التي جاءت بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر، حسب متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (9) ذلك.

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدور لتقديرات أفراد عينة الدراسة على دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات الدراسة**

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.45	214	0.33
	انثى	3.53	259	0.33
المسمى الوظيفي	مُعلِّم / مديرة	3.47	370	0.32
	مدير/ة	3.60	103	0.36
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.52	114	0.35
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.46	200	0.26
	10 سنوات فأكثر	3.52	159	0.40
المستوى العلمي	بكالوريوس	3.53	202	0.36
	دراسات عليا	3.47	271	0.31
المرحلة الدراسية	المرحلة الأساسية	3.50	270	0.34
	المرحلة الإعدادية	3.49	96	0.30
	المرحلة الثانوية	3.48	107	0.36

يُلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة دور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر، وفقاً لمتغيرات الدراسة، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الخماسي على الأداء الكلي، وبين الجدول (10) ذلك.

**الجدول (10): تحليل التباين الخماسي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على دور البيئة**

**المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيرات الدراسة**

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.484	1	1.484	14.335	.000
المسمى الوظيفي	2.803	1	2.803	27.082	.000
سنوات الخبرة	.487	2	.244	2.354	.096
المستوى التعليمي	.566	1	.566	5.469	.020
المرحلة الدراسية المدرسية	.016	2	.008	.077	.926
الخطأ	48.121	465	.103		
المجموع	5834.354	473			
المجموع المعدل	52.523	472			

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$

يُلاحظ من الجدول (10) عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha=0.05)$  لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النقب داخل الخط الأخضر، وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية المدرسية، إذ يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية لم تكن عوامل

مؤثرة، حيث وجود مناخات وبيئات مدرسية متشابهة الى حد ما، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021)، ودراسة الخثعمي والألفي (Al-Khathami & Alfi, 2020).

كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدور البيئة المدرسية في تعزيز القيادة الإبداعية في مدارس النّعب داخل الخطّ الأخضر، وفقاً لمتغير الجنس، إذ كانت الفروق لصالح الإناث، وقد يمكن عزو هذه النتيجة الى أن طبيعة الإناث لديهن حرص كبير على التطور والتميز، مما يدفعهن لاستثارة همهن وطاقتهن من اجل التطوير في البيئة المدرسية التي يعملن فيها على الرغم من الظروف المتشابهة داخل المدارس في منطقة النّعب، وقد اتفقت مع نتيجة دراسة عبابنة (Ababneh, 2021)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخروصي (Al-Kharousi, 2021).

كما تبين وجود فروق دالة احصائياً وفق متغير المسمى الوظيفي إذ كانت الفروق لصالح فئة المديرين، وقد تعزى هذه النتيجة الى أن المديرين لديهم إجراءات محددة يسيرون وفقها سواء فيما يتعلق برؤية المدرسة أم رسالتها، وبالتالي فهم مطلعون على واقع البيئة المدرسية ومقدرتها على تعزيز القيادة الإبداعية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق على حسب المستوى التعليمي إذ كانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس، ويمكن عزو هذه النتيجة الى أن هذه الفئة من الفئات التي ربما تكون قريبة للإدارة المدرسية، إذ انهم مطلعون على الإجراءات والأعمال التي يقوم بها مديرو المدارس من اجل تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبدلي والمنتشري (Abdali, & Al-Manthari, 2021) والتي جاءت الفروق لصالح درجة البكالوريوس.

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحثان بما يأتي:
- الصيانة الدورية وتوفير الموارد المادية للمدارس خاصة فيما يتعلق بتهيئة مناخ يشجع الابداع والابتكار في الجنوب.
- عقد دورات تدريبية للمديرين فيما يخص القيادة الإبداعية.

- إشراك المعلمين في إيجاد بيئات مدرسيّة فاعلة ومناسبة لتحقيق القيادة الإبداعية.
- تشجيع المديرين والمعلمين على مواكبة التطورات الحاصلة في العمل المدرسي.
- إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع.

## References

- Ababneh, R. (2021). The role of school principals of the Directorate of Education of the Irbid Kasbah District in providing a safe school environment from the teachers' point of view. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Research and Studies*, 12(33), 239-252.
- Abdali, J. Al-Manthari, A.R. (2021). The effectiveness of management training programs and their relationship to the level of creative leadership among school leaders in Al-Qunfudhah Governorate. *Journal of Young Researchers - Sohag University*, 2 (8), 1087-1132.
- Abdul Basit, A. (2020). Elements of the school environment in light of the requirements of the knowledge society. *Journal of Educational and Social Studies*, Helwan University, 26, 152-189.
- Abou El Nasr, M. (2009). *Future leaders: New distinguished leadership*, 1st ed., Cairo: Arab Group for Training and Publishing.
- Al-Amyan, M. (2018). *Organizational behavior in business organizations*, Amman: Dar Wael for Printing and Publishing.
- Al-Fahidi, A. (2009). *Patterns of leadership behavior prevalent among directors of education departments in Taiz Governorate in the Republic of Yemen and their relationship to organizational behavior from the point of view of the heads of departments working in them*. (A magister message that is not published). Middle East University for Postgraduate Studies, Amman: Jordan.
- Al-Jahmi, N. (2019). Requirements for developing a school environment that stimulates creativity in light of Vision 2030. From the point of view of the leaders of public education schools in Bisha Governorate. *Journal of the Faculty of Education*, 106, 351-408.
- Al-Jassar, A. (2014). *Administrative creativity among secondary school principals*, Amman: Dar Al Yazuri
- Al-Juhani, H., Hariri, R. (2021). The relationship of creative leadership with crisis management for the secondary stage in government schools in Jeddah. *Journal of Psychological Educational Sciences*, 5(40), 18-45.

- Al-Kharousi, A. (2021). The role of plastic arts teachers in Al Batinah Governorate in improving the school environment from the point of view of school principals. *Scientific Journal of the EMSIA Association for Education through Art*, 7 (25), 734-754.
- Al-Khathami, M., Al-Alfi, A. (2020). Creative leadership among school leaders in Khamis Governorate. *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 36 (1), 483-507.
- Al-Kinani, M. (2015). Creative child psychology. *Arab Childhood Journal*, 16(63), 95-105.
- Al-Meligy, R. (2005). *School Culture*, 1st ed., Amman: Dar Al-Fikr,
- Al-Muhanna, M. (2020). The degree of creative leadership practice among principals of secondary schools in the State of Kuwait from teachers' point of view and ways to improve it. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, Hurghada*, 3, (1), 235-303.
- Al-Shafei, F. (2017). *The availability of sound school environment standards in Ramallah and Al-Bireh governorate schools and ways to improve them*. Unpublished (Master's Thesis), University, Al-Quds Palestine.
- Al-Zoubi, M., & Al-Batayneh, M. (2014). *Administrative leadership*, 1st ed., Amman: Dar Wael for Publication and Distribution.
- Atwi, J. (2014). *Modern school administration: Its theoretical concepts and scientific applications*, Amman: Dar Al Thaqafa for Publishing.
- Batayneh, S. (2016). The role of school principals in achieving a safe school environment in the schools of the Al-Baha region. *Journal of Educational Sciences*, 1(1), 267-297.
- Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample size estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and green formulas and Cohen statistical power analysis by G\* Power and comparisons. *Apheit International Journal*, 10(2), 76-86.
- Jarvis, T. L. (2015). *A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri school administrators* unpublished (Doctoral dissertation, Linden wood University).
- Jarwan, F. (2009). *Creativity, its concept, criteria, theories, measurement, teaching, and stages of the creative process*, Amman: Dar Al-Fikr for printing, publishing, and distribution.
- Kamel, J. (2018). Creative leadership among kindergarten principals and its relationship to the level of job performance of teachers. *Scientific*

- Journal of the Faculty of Kindergarten - Port Said University*, 12, 198-297.
- Khairallah, J. (2015). *Administrative creativity*, Amman: Dar Osama for Publication and Distribution.
- Mbah, R. M. (2020). *The perception of students about school bullying and how it affects academic performance in Cameroon*, Unpublished (Doctoral dissertation, Memorial University of Newfoundland).
- Ministry of education, Israel. (2022). <http://edu.gov.il/>.
- Qureshi, E. (2019). The reality of the school environment in the wilaya of Skikda season 2017-2018: A field study on a sample of primary schools. *Journal of Social Studies and Research*, 7(3), 66-75.
- Sharaf, Atiya (2015). The role of effective educational leadership in achieving an attractive school environment for learning, *First International Conference: Education Future Prospects, College of Education, Al-Baha University, Saudi Arabia, December 27, 2015*
- Sobeih, T. (2022). The problems of the school environment and its relationship to academic achievement from the point of view of male and female teachers. *Al-Fath Journal for Educational and Psychological Research*, 26 (2), 397-421.
- Wang, M. T., & Dishion, T. J. (2012). The trajectories of adolescents' perceptions of school climate, deviant peer affiliation, and behavioral problems during the middle school years. *Journal of Research on Adolescence*, 22(1), 40-53.