

---

**The Role of Preparatory School Principals within the Green Line in Providing Creative Environment for Teachers from the Point of View of Principals and Teachers**

**Amani Khaled Darawsheh \***  
**Prof. Muneera M. Al-Shurman \*\***

Received 5/2/2023

Accepted 18/3/2023

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of preparatory school principals within the Green Line in providing creative environment for teachers from the point of view of principals and teachers. The descriptive survey methodology was used and the questionnaire for data collection, as it was applied to a simple random sample consisted of (431) principals and teachers. The results showed that the role of school principals in providing creative environment came to a high degree, the absence of statistically significant differences due to the gender variable, and an existence of statistically significant differences due to the job title variable in favor of principals, and the years of experience variable in favor of "less than ten years" category. The study recommended that principals be encouraged to familiarize themselves with the latest developments in their field of specialization in order to increase their ability to provide an appropriate creative environment.

**Keywords:** Creative environment, preparatory schools, principals, teachers, the Green Line.

---

Palestine\ [adarawsheh80@gmail.com](mailto:adarawsheh80@gmail.com) \*

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

## دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين

اماني خالد دراوشه\*

أ.د. منيره محمود الشرمان\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (431) مديرًا ومعلمًا. أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح المديرين، ولمتغير (سنوات الخبرة) لصالح ذوي الخبرة أقل من عشر سنوات. أوصت الدراسة بتشجيع المديرين على الاطلاع على آخر المستجدات العالمية في مجال تخصصاتهم لزيادة مقدرتهم على توفير البيئة الإبداعية مناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة الإبداعية، المدارس الإعدادية، المديرين، المعلمون، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [adarawsheh80@gmail.com](mailto:adarawsheh80@gmail.com)

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

## المقدمة

إن دور المؤسسة هو العمل بشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواء الداخلية منها أم الخارجية، فمؤسسات اليوم تواجه ظروفاً بيئية متغيرة ومعقدة، مما يتطلب ضرورة امتلاك المؤسسات لطاقت وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أداؤها، ولغرض بلوغ الاستمرار بالتميز والنجاح لا بد من ضرورة توافر قيادة في المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة والاستمرار بتميز ونجاح من خلال السعي للتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة وتبني أنماط جديدة، ولعل هذا الاهتمام الواضح بالإدارة قد بدأ يأخذ وضعه الطبيعي بوصفها عنصراً مهماً من عناصر العمل على تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي، إذ يُعد التفكير الإبداعي من أهم عوامل النجاح في الحياة اليومية بشكل عام ومن هنا كان الاهتمام بتوفير البيئة الإبداعية أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المجتمعات الإنسانية المتقدمة التي ترى في أبنائها المبدعين عماد ثروتها وسبيل تميمتها في جميع المجالات الاجتماعية والعلمية والتقنية.

كما تعد البيئة الإبداعية مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات وللارتقاء بأداء الموظفين للوصول للإبداع، بحيث تكون بيئة العمل ملائمة لرغبات الموظفين وميولهم، وأن تساعد على تعزيز الأمور الإيجابية وتصويب الأمور السلبية في العمل والأداء، ولبيئة العمل تأثيرها في الإبداع في العمل من خلال ما توفره من إمكانيات ودعم للسلوك الإبداعي ( Ben Amour, & Bouchou, 2020).

فقد أوضح دودل (Dowdle, 2001) أن مديري المدارس بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والطلبة وكذلك أولياء الأمور، لذا يعد توفير البيئة الإبداعية من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين: الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها فضلاً عن تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة.

وقد أشار رودس (Rhodes, 2018) إلى أن الإبداع هو بنية مركبة من أربعة عناصر: الشخص المبدع، والعملية الإبداعية، والمنتج الإبداعي، والبيئة الإبداعية. وتشير البيئة الإبداعية إلى المكان الذي يتواجد فيه الفرد والذي أنتج فيه المنتج الإبداعي والذي تحدث فيه العملية الإبداعية، وتتطوي على فهم مجموعة من العوامل الفردية والسياقية، كالمناخ والثقافة. كما ويجب النظر إلى البيئة الإبداعية على أنها العلاقة بين الأفراد وبيئاتهم، وهذا مهم لتقييم الظروف البيئية

التي تمنع الإبداع أو تعززه.

إذ تعد البيئة الإبداعية من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى عديد من المؤسسات إلى تحقيقها، حين تكافح المؤسسات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمؤسسات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، واقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبح تغييرها ممكناً في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين البيروقراطيين وتسلبهم مقدرتهم على الإبداع والتفكير (Al-Zuhri, 2002).

وتؤكد الدراسات والأدبيات على أن كفاءة أداء أي مؤسسة وفاعليته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية الإدارة، مما يتطلب الرقي بمقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه توفير البيئة الإبداعية الداعمة للمؤسسة التي تحتضنها وتنتمي إليها، إذ تعد مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى العاملين في كافة أنواع المؤسسات (Abu Amuna, Al Shobaki, Abu Naser, Badwan, 2017). فقد تغيرت الأدوار والمسؤوليات والمتمثلة بتسهيل عمليات التعلم من خلال تحفيز التفكير الإبداعي والتغلب على الفشل الأكاديمي وإثارة دوافع التعلم والاهتمام بحاجات الطلبة وطموحاتهم، ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بأنشطتهم التعليمية ومراعاة التنوع في خصائصهم المعرفية (Abu Naser, Al Shobaki, & Abu Amuna, 2016)، إذ إن لدى غالبية الأشخاص مقدرة على الإبداع؛ لذا يجب على المؤسسة أن تشجع عاملها وتحفزهم على الإبداع، فقد تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية بسبب غياب الإبداع والابتكار في أعمالها (Rowe, 2004).

أما سنل (Snell, 2002) فأشار إلى أن الإدارة السليمة هي التي تشكل البيئة السليمة لاحتضان المتغيرات التي يشهدها العصر الحاضر، فهي تعمل على تغذية التفكير الإبداعي والمستقل، وتزيد من المقدرة على إدارة التغيير، وتحسن نوعية العمل والإنتاج، كما توفر بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام، وتشعر الأفراد بالطمأنينة وبأن الأمور ستتحسن، وتطلق ملكات الإبداع لدى الأفراد من أجل الحصول على نتائج أفضل، ولذلك فهي تراعي السمة الأساسية عند الإنسان وهي الحاجة المستمرة إلى التغيير والتطور والتعلم المستمر.

كما قام جير ودرايسديل وملفورد (Gurr, Drysdale & Mulford, 2006) بدراسة هدفت التعرف إلى البيئة الإبداعية ودورها في تنمية الأداء للعاملين في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من عشر مدارس في ولايتي (فكتوريا وتسمانيا) في أستراليا. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد بينت النتائج وجود علاقة واضحة بين البيئة الإبداعية وبين نتائج الطلبة نتيجة المستوى العالي لأداء المعلمين في المدرسة. وأظهرت الدراسة أن هناك إسهامات كبيرة للمديرين كانت قد ساعدت على الإبداع في المدرسة ولا سيما في مجال بناء المقدرات والتعليم والتعلم.

وقام كارميلي وجلبارد وجيفن (Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في غرس الإستراتيجيات المناسبة في المؤسسات التعليمية وبيئتها وأثرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ومختلف النتائج الأكاديمية والعلاقات في الضفة الغربية. وتكونت عينة الدراسة من (177) مؤسسة. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الإبداعية تساعد في تغيير المؤسسة وتكييفها مع بيئتها الخارجية لتحسين أداء العاملين فيها، وأظهرت أهمية الإدارة الإبداعية لدى المديرين في رفع الثقة التنظيمية الشخصية، وتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه لدى العاملين في هذه المؤسسات التعليمية.

وقد أجرى المطيري وطيب (Al-Mutairi, & Tayyeb, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة عنيزة في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات، كما هدف إلى الكشف عن الفروق في وجهات نظر المعلمات لدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة عنيزة في توفير البيئة الإبداعية تعزى لاختلاف (سنوات الخبرة - التخصص الأكاديمي)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمقارن وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس المتوسطة في محافظة عنيزة والتي تضم (250) معلمة وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (80) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس يحرصن على توفير البيئة المادية والاجتماعية والنفسية بدرجة متوسطة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفير مديرات المدارس لخصائص البيئة الإبداعية المادية والاجتماعية والنفسية تعزى إلى التخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة وملاحظة بعضاً من أوجه

الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وقد خلصت الباحثتان إلى ما يأتي:  
وقد تناولت بعض الدراسات أساليب توفير البيئة الإبداعية بشكل مستقل مثل دراسة المطيري  
وطيب (Al-Mutairi, B. & Tayyeb, 2019)، في حين تناولت بعض الدراسات متغير  
الدراسة الرئيس من خلال الكشف عن أساليب واستراتيجيات، توفير البيئة الإبداعية والعلاقة  
الارتباطية بينها وبين بعض المتغيرات.

وقد تباينت نتائج الدراسات السابقة في أساليب توفير البيئة الإبداعية التي اتبعتها مديرو  
المدارس، كما تباينت النتائج في أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في أسلوب توفير البيئة  
الإبداعية المتبع من قبل المديرين، فمنها ما أظهر وجود فروق، ومنها لم يظهر وجود فروق  
إحصائية لهذه المتغيرات، فقد أجمعت الدراسات على أهمية توفير البيئة الإبداعية على المجتمع  
المدرسي والعملية التعليمية، هذا وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على  
مفهوم درجة توفير البيئة الإبداعية وفعاليتها، وأساليبها، ومعيقاتها.

وقد اختلفت هذه الدراسة في طريقة التطبيق والمنهجية المتبعة، والعينات، واشتركت مع  
بعض الدراسات السابقة في الهدف من درجة توفير البيئة الإبداعية، كما تمتاز الدراسة الحالية عن  
الدراسات السابقة في البيئة التي تم التطبيق فيها، وهي البيئة الفلسطينية (الخط الأخضر)، فلم تجد  
الباحثتان من خلال اطلاعهما على الدراسات السابقة دراسة تشبه هدف الدراسة الحالية داخل  
الخط الأخضر، إذ تم اختيار عينة من مديري المدارس الإعدادية ومعلميها داخل الخط الأخضر،  
لحكم على مدى توفير مديري مدارسهم البيئة الإبداعية، وبهذا لم تجد الباحثتان أي دراسة طبقت  
على معلمي المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في هذا الموضوع.

#### مشكلة الدراسة

إن بيئة الأعمال الحالية تفيض على جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة بتبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان الاستقرار، ومن هنا أصبح الإبداع احد  
مقومات البقاء والاستمرار إذ يرتبط تواجد الإبداع بتوفر بيئة إبداعية ملائمة، وفي ظل استمرار  
التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن الإدارة ستظل هي العنصر الحيوي  
لأداء الوظائف كافة، كما إن كفاءة وفاعلية أداء أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية الإدارة،  
مما يتطلب الارتقاء بمقدراتها وتوفير الرعاية اللازمة لها وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه  
الإبداع الإداري الدائم للمؤسسة (Abu Naser, Al Shobaki, & Abu Amuna, 2016).

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسخير الإمكانيات كافة لمحاولة الاستمرار ومواكبة المدارس الريادية في جميع المجالات، إذ يعد موضوع توفير البيئة الإبداعية من الموضوعات الحديثة كونها تعتبر أحد الأساليب والتقنيات الحديثة في الإدارة ومن الآليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات المستفيدين وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وبناء على ذلك يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال ما دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

#### سؤال الدراسة

1. ما دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

#### أهداف الدراسة

تتحد أهداف الدراسة في:

1. التعرف إلى دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين من أجل العمل على إيجاد مناخ إبداعي للارتقاء بمستوى الأداء.
2. التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديراتهم لدور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) من أجل تعزيز البيئة الإبداعية.

أهمية الدراسة: للدراسة الحالية أهميتان نظرية وتطبيقية

#### الأهمية النظرية

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع إذ تعد البيئة الإبداعية ومستوى الدافعية احد أهم الموضوعات الإدارية الحديثة وتتبع أهمية هذه الدراسة في محاولة إثراء الدراسات والبحوث التي

أجريت في مجال البيئة الإبداعية ومستوى الدافعية والتي تعد قليلة إلى حد ما ولا سيما في المجتمعات العربية، نظراً لحدوثها، كما تنبع أهمية هذه الدراسة أيضاً في تناولها بالدراسة والبحث لشريحة مهمة من شرائح المجتمع، وهي شريحة المدارس داخل الخط الأخضر، لذا، فإنه يمكن القول أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل، التي تُجرى على المدارس داخل الخط الأخضر.

### الأهمية التطبيقية:

جاءت هذه الدراسة لتخدم وتفيد وتلبي حاجات كل من:

- المديرين والمشرفين والقائمين على المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر.
- القائمين على السياسات التربوية في مديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.
- الباحثين المهتمين بموضوع الدراسة الحالية، وطلبة الدراسات العليا.
- العمل على إعادة هيكلة الخطط والبرامج، والمناهج الدراسية من خلال هندسة البيئة التعليمية التعلمية (الإبداعية) لمواجهة التقدم الحضاري والعلمي وتكوين الأجيال المبدعة.
- توفير البيئة المدرسية المحفزة والمناسبة للإبداع.

### مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة مصطلحات عرفت اصطلاحاً وإجراءياً على النحو الآتي:

- **البيئة الإبداعية اصطلاحاً:** أشار نيكولاس (Nichols, 2021, 65) إلى أن البيئة الإبداعية هي "تلك البيئة التي ينمو فيها الفرد ويتطور سواء أكانت بيئة أسرية، أم مدرسية، أم بيئة عمل، أم المجتمع بشكل عام، فالبيئة إما أن تكون محفزة للإبداع وداعمة له، أو مقوّضة ومُعيقّة، وقد أكد أيضاً على تأثير البيئة المحيطة في الفرد وتطور الإبداع لديه".
- **توفير البيئة الإبداعية إجراءياً:** هي أفكار وإجراءات ووسائل وتقنيات حديثة يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحسين جودة الأداء، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية من أجل أن تكون لها بصمة تميزها عن باقي المؤسسات التعليمية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لقياس درجة توفير البيئة الإبداعية بمجالاتها المختلفة.

**حدود الدراسة:** تتحد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تحددت الدراسة في موضوع دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية وعلاقتها بمستوى الدافعية للمعلمين من وجهة نظر

- المعلمين والمديرين .
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الإعدادية ومعلميها داخل الخط الأخضر.
  - الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2023/2022).
  - الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الإعدادية التابعة لمديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الإعدادية ومعلميها داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (3995) مديرًا ومديرة ومعلمًا ومعلمة (إحصائية وزارة التربية والتعليم 2022/2021).

#### عينة الدراسة

قامت الباحثتان بتطبيق هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (431) استبانة إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (431) مديرًا ومعلمًا. وهم يشكلون نسبة (10.78%) من مجتمع الدراسة، وذلك حسب جدول كرجسي ومورغان (Krejci & Morgan, 1970)، كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير التصنيفي	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	187	43.4
	أنثى	244	56.6
	الكلي	431	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	161	37.4
	10 سنوات فأكثر	270	62.6
	الكلي	431	100%
المسمى الوظيفي	معلم	290	67.3
	مدير	141	32.7
	الكلي	431	100%

#### أداة الدراسة

بغرض تطوير هذه الأداة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة: المطيري وطيب (Al-Mutairi, B. & Tayyeb, 2019)،

والتي تكونت من جزأين؛ الأول ويمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس دور مديري المدارس الإعدادية في توفير البيئة الإبداعية، إذ تمّ التوصل إلى استبانة مؤلفة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات؛ المجال الأول: المقدرة على حل المشكلات وله (14) فقرة، المجال الثاني: المقدرة على الاتصال والتواصل وله (8) فقرات، المجال الثالث: تحفيز الإبداع وله (14) فقرة.

### صدق الأداة

#### صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بصورتها الأولى، بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية في كلية التربية في جامعة اليرموك، والبالغ عددهم (12) محكمًا ومحكمة، وذلك بهدف إبداء رأيهم حول دقة الأداة وصحتها من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً، وقد تم الأخذ بما نسبته (80%) فأعلى من جميع ملاحظات المحكمين التي اقتصرت على: تعديل المجال الأول إذ أصبح حل المشكلات بدلاً من المقدرة على حل المشكلات، وكذلك المجال الثاني إذ أصبح مجال الاتصال بدلاً من المقدرة على الاتصال والتواصل، ثم المجال الثالث والذي أصبح مجال التحفيز بدلاً من تحفيز الإبداع، إجراء تعديل في الصياغة اللغوية في ثمان فقرات في مجال حل المشكلات، وخمس فقرات في مجال الاتصال، وعشرة فقرات في مجال التحفيز.

#### صدق البناء لأداة الدراسة:

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) مديراً ومعلمًا من العاملين في المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). والجدول (2) يبيّن ذلك.

الجدول (2): مؤشرات صدق مقياس درجة ممارسة البيئة الإبداعية

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها	
		للمقياس	للمجالها
حل المشكلات	1	.85**	.85**
	2	.84**	.83**
		.83	.81

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية		الفقرة	المجال	
.84	.85**	.86**	3		
.72	.73**	.76**	4		
.77	.79**	.81**	5		
.65	.67**	.69**	6		
.89	.91**	.91**	7		
.72	.78**	.75**	8		
.85	.86**	.87**	9		
.79	.80**	.82**	10		
.75	.77**	.80**	11		
.83	.85**	.86**	12		
.80	.84**	.83**	13		
.81	.82**	.84**	14		
.76	.81**	.83**	15		الاتصال
.76	.78**	.82**	16		
.75	.81**	.81**	17		
.73	.72**	.80**	18		
.65	.75**	.76**	19		
.38	.47**	.53**	20		
.75	.86**	.81**	21		
.79	.83**	.84**	22		
.77	.80**	.81**	23	التحفيز	
.79	.83**	.82**	24		
.80	.83**	.83**	25		
.77	.81**	.80**	26		
.84	.87**	.87**	27		
.74	.75**	.78**	28		
.85	.86**	.88**	29		
.89	.87**	.91**	30		
.80	.82**	.83**	31		
.86	.86**	.88**	32		
.78	.78**	.81**	33		
.79	.80**	.82**	34		
.78	.80**	.81**	35		
.79	.81**	.82**	36		

\*\*ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha=0.01)$ 

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.69) و(0.91) لمجال حل المشكلات، وبين (0.53) و(0.84) لمجال

الاتصال، وبين (0.78) و(0.91) لمجال التحفيز، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.47) و(0.91)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) (Bryman & Cramer, 1997)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983). كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.65) و(0.89) لمجال حل المشكلات، وبين (0.38) و(0.79) لمجال الاتصال، وبين (0.74) و(0.89) لمجال التحفيز، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

#### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات مقياس درجة ممارسة البيئة الإبداعية، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، والإعادة، لمجالات المقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس درجة ممارسة البيئة الإبداعية

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
حل المشكلات	0.96	0.87
الاتصال	0.90	0.85
التحفيز	0.97	0.92
الكلية	<b>0.91</b>	

يتبين من الجدول (3) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لمجال حل المشكلات (0.96)، ولمجال الاتصال (0.90)، ولمجال التحفيز (0.97)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة (0.87) لمجال حل المشكلات، و(0.85) لمجال الاتصال، و(0.92) لمجال التحفيز، و(0.91) للمقياس الكلي، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70). وهذا يؤشر إلى ثبات مقياس درجة توفير البيئة الإبداعية (Cronbach, 1951).

#### معياري تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد الأنموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها، وفقراتها، إذ اعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5،4،3،2،1) على الترتيب، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

الدرجة	مستوى التميز	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جداً	كبير جداً	5.0-4.20

الدرجة	مستوى التميز	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة	كبير	3.40- أقل من 4.20
متوسطة	متوسط	2.60- أقل من 3.40
قليلة	قليل	1.80- أقل من 2.60
قليلة جدًا	قليل جدًا	1- أقل من 1.80

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تتاول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ عرضت في ضوء أسئلتها على النحو الآتي:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي المجالات الثلاثة (حل المشكلات، والاتصال، والتحفيز). والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدور

#### مديري المدارس في توفير البيئة الإبداعية (للمجالات الثلاثة)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
الاتصال	4.17	.67	1	مرتفعة
التحفيز	4.17	.70	1	مرتفعة
حل المشكلات	4.16	.67	3	مرتفعة
الكلية	4.17	.66		مرتفعة

يبين الجدول (4)، أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة كانت (4.17) وانحراف معياري (0.66)، وأن الأوساط الحسابية لتقديرات المجالات الثلاثة قد تراوحت بين (4.16- 4.17)، وبدرجة مرتفعة؛ إذ جاء مجال الاتصال في الرتبة الأولى بوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال التحفيز في الرتبة الأولى، بوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء مجال حل المشكلات في الرتبة الثالثة، بوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدور مديري المدارس في توفير البيئة الإبداعية كانت بدرجة مرتفعة؛ إذ جاء مجال الاتصال في الرتبة الأولى، وجاء مجال التحفيز في الرتبة الثانية، وجاء مجال حل المشكلات في الرتبة الثالثة، وجميعها بدرجة ممارسة مرتفعة.

تعزو الباحثتان هذه النتيجة لوعي المديرين بأهمية توفير بيئة إبداعية للمعلمين في مدارسهم كونها تعد مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وللارتقاء بأداء الموظفين بحكم تأثيرها في سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانات وقوة ونماذج للسلوك الإبداعي. وحيث إن المؤسسات الناجحة ومن ضمنها المدارس تواجه كثيراً من التحديات المستقبلية، فإنها سوف تحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار أو الحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع معطيات ومتطلبات التغيير والظروف التي تعاشها. وبما أن الاتصال بين أفراد المؤسسة هو الأساس للارتقاء بالعمل بما يسهم من إيصال الرسالة والرؤية والتعليمات، وبما يوفره من تفاهم وتعاون بين العاملين، وتيسير تحديد المهام والمسؤوليات التي يتحملها كل منهم؛ لذلك جاءت تقديرات عينة الدراسة حوله في الرتبة الأولى. أما حل المشكلات التي قد تنشأ في المدرسة، والتي قد تعيق سير العمل فيها، وتحبط المعلمين، فهي لا تقل أهمية عن باقي المجالات التي تسهم في توفير بيئة إبداعية، وبما أن حل المشكلات يعتمد على التواصل الذي يعد العامل الأول والأساس في البيئة الإبداعية؛ فقد جاءت تقديرات عينة الدراسة حوله في الرتبة الأخيرة. وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع من درجة توفير البيئة الإبداعية.

كما حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لكل مجال على حدة، والجداول من (5-7) تبين ذلك.

#### 1. مجال حل المشكلات

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

##### للفقرات مجال حل المشكلات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يملك المدير المقدر على اكتشاف المشكلات بهدف حلها	4.47	.89	1	مرتفعة
3	يشجع المدير العمل الجماعي لحل المشكلات	4.42	.93	2	مرتفعة
13	يحرص المدير على معرفة أوجه القصور في العمل	4.41	.89	3	مرتفعة
7	يحلل المدير مشكلات العمل بعد جمعها لاتخاذ القرار	4.39	.92	4	مرتفعة
5	يمنح المدير الصلاحيات للمعلمين لتحديد مشكلات العمل	4.38	.93	5	مرتفعة
9	يشجع المدير المعلمين على المبادرات الفردية لمواجهة المشكلات وحلها	4.35	.99	6	مرتفعة
11	يشجع المدير المعلمين على تقديم المقترحات لحل	4.31	1.01	7	مرتفعة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب				
6	يتخذ المدير قرارات حاسمة خلال مدة زمنية قليلة	3.97	.66	8	مرتفعة
14	يتصرف المدير بحكمة في مواجهة مشكلات العمل	3.97	.75	8	مرتفعة
2	يتابع المدير المشكلات التي تواجه العمل أولاً بأول	3.96	.64	10	مرتفعة
8	يتعامل المدير مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة بوصفها فرصة مناسبة لتعديل العمل وتطويره	3.94	.71	11	مرتفعة
12	يسارع المدير في تحديد المشكلات التي تواجه العمل	3.92	.71	12	مرتفعة
10	يتبع المدير الخطوات المنطقية العلمية في حل المشكلات	3.91	.71	13	مرتفعة
4	يوفر المدير مجموعة كبيرة من البدائل للتعامل مع المشكلات	3.86	.76	14	مرتفعة
	<b>الكلية</b>	<b>4.16</b>	<b>.67</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (5) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال حل المشكلات قد تراوحت بين (3.86 - 4.47)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن حل المشكلات هو جانب في صميم عمل المديرين في مدارسهم، والمديرون يقدرون الأثر السلبي للمشكلات في سير العمل، وإعاقتها لتحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها، وبما أن المشكلات تعد عاملاً معيقاً للإبداع؛ فلا بد للمديرين من محاولة التغلب عليها. وإذ إن أفضل السبل لذلك هو استشرافها ومنع حدوثها؛ لذلك فإن المديرين يسعون دائماً إلى تنمية مقدراتهم في تنبؤ حدوث المشكلات من خلال ملاحظتهم وتتبعهم لأسباب حدوثها، ومن خلال خبراتهم الشخصية، واستفادتهم من تجارب الآخرين، وهذا ما يتحقق من خلال العمل الجماعي، ومشاركة وإشارة جميع العاملين في المدرسة، إذ إن لكل طرف وجهة نظر ورأي، وبالتالي يتكون لدى المدير تصور أشمل وأوسع حول أفضل السبل لحل المشكلة، وتذليل الصعوبات التي تمنع إبداع المعلمين. فضلاً عن ذلك، هناك مشكلات تنجم عن وجود قصور في العمل، وربما كان ذلك القصور ناتجاً عن الطريقة التي يدير بها المدير المدرسة، وفي مثل هذه الحالة فإن المدير الذي يسعى إلى تكوين بيئة إبداعية في مدرسته، ويطالب المعلمين بأن يبدعوا في عملهم، لا بد له من الاستماع لوجهات نظر الآخرين لتحديد أوجه القصور، والعمل على معالجتها من خلال تشجيع المدير للمعلمين على تقديم المقترحات لحل المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب، وبذلك يمكن اتخاذ القرار المناسب بسرعة وحكمة. أما توفير بدائل متعددة لحل المشكلات، وهو ما نصت عليه الفقرة (4)، فالمديرون يسعون دائماً إلى إيجاد بدائل لحل المشكلات بما يتلاءم مع البيئة

المدرسية، وأسباب المشكلة وحجمها، وبحكم التجارب والخبرة تتكون لديهم بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهها مدارسهم، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطيري وطيب (Al-Mutairi, & Tayyeb, 2019) والتي توصلت إلى أن درجة توفير البيئة الإبداعية كانت متوسطة.

## 2. مجال الاتصال

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

### لقرات مجال الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	يستخدم المدير أدوات متنوعة وفعالة في الاتصالات بين العاملين مثل (اللقاءات، والورش التدريبية، والندوات)	4.40	.87	1	مرتفعة
17	يعمل المدير على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين في المدرسة	4.39	.90	2	مرتفعة
15	ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع المعلمين جميعاً	4.37	.94	3	مرتفعة
19	يشارك المدير نشاطات المدرسة المختلفة مع مديري المدارس الأخرى	4.30	1.03	4	مرتفعة
20	يستخدم المدير البريد الإلكتروني لتسريع وصول اتصالاته	4.04	.75	5	مرتفعة
22	يستثمر المدير الدورات التدريبية في تقوية العلاقات بين العاملين مع بعضهم	3.98	.75	6	مرتفعة
16	يبدل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة	3.97	.75	7	مرتفعة
18	ينوع المدير في وسائل الاتصال مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي	3.94	.74	8	مرتفعة
	الكلية	4.17	.67		مرتفعة

يبين الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال قد تراوحت بين (3.94-4.40)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (21) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (18) في الرتبة الأخيرة، وتغزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يدركون أهمية الاتصال والتواصل بين المعلمين لما يولّده من تقارب بينهم، ولإسهامه بشكل مؤثر في إشاعة أجواء المودة والتآلف والتعاون بينهم، وإذ إن الراحة النفسية والتعاون بين المعلمين هي من أبرز العوامل المساعدة على الإبداع؛ لذلك يسعى المديرون إلى العمل على أن تتوافر دوماً في مدارسهم لتهيئة البيئة الإبداعية للمعلمين. وهنا تظهر أهمية التواصل؛ لأنها تسهم في تعارف المعلمين، وتبادل الآراء بينهم، ولعل اللقاءات، والورش التدريبية، والندوات هي أوسع أنواع التواصل بين عدد أكبر من المعلمين نظراً لأن جميع المعلمين

عادة يشاركون فيها، ويتبادلون الآراء والخبرات ووجهات النظر بشكل مفتوح، وبحريّة، بينما في غيرها من الطرق قد يكون التواصل محدوداً بين معلمي المساق أو مجموعة المعلمين الذين يجمعهم عامل مشترك: كالعمر، والتعارف المسبق من خلال الدراسة أو القرابة أو العلاقات الاجتماعية. ومن هذا المنطلق يستخدم المدير أدوات متنوعة وفعالة في الاتصالات بين العاملين كالتقاءات، والورش التدريبية، والندوات، ويحرصون على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين في المدرسة. كما يشارك المدير نشاطات المدرسة المختلفة مع مديري المدارس الأخرى بهدف نقل الأفكار الإبداعية، والاستفادة من إبداعات الآخرين. أما أن يبذل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة ومع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، فالمديرون يدركون أهمية التواصل مع باقي المؤسسات في المجتمع؛ لما توفره من دعم، ومنفعة متبادلة، ولما يمكن أن يعكسه هذا التواصل من تسهيل الحصول على الدعم، وتحسين سمعة المدرسة، وزيادة التعاون معها، الأمر الذي لا يخفى أثره في المعلمين في تسهيل تطبيق أفكارهم الإبداعية، وخصوصاً ما يتعلق منها بخدمة المجتمع، أو تلك التي تحتاج إلى الدعم المادي أو توفر إمكانات معينة. لكن مجيء الفقرة في الرتبة الأخيرة ربما يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء التي تقع على عاتق المديرين قد تحد من مقدراتهم على توسيع اتصالاتهم، وربما إلى عدم اهتمام عديد من مؤسسات المجتمع المحلي بالمدارس باعتبار أنها مؤسسات تخضع لوزارة التربية والتعليم، وتتنحصر مسؤولياتها في تعليم أبناء المجتمع وبناته، وليس لديها ما تقدمه من منفعة متبادلة مع باقي مؤسسات المجتمع، وخصوصاً الربحية منها؛ ومن هنا جاءت تقديرات عينة الدراسة حول هذا الجانب في الرتبة الأخيرة.

### 3. مجال التحفيز

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة

#### لـفـقـرات مجال التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
35	يؤمن المدير بضرورة الاستزادة في المعرفة	4.46	.76	1	مرتفعة
25	يشجع المدير المعلمين على الإبداع لتحسين مستوى المدرسة	4.42	.84	2	مرتفعة
27	يعمّم المدير الأفكار الإبداعية لتشجيع روح الإبداع عند المعلمين	4.38	.91	3	مرتفعة
31	يستجيب المدير بصورة إيجابية لمبادرات المعلمين التطويرية	4.37	.88	4	مرتفعة
33	ينمي المدير الانفتاح لدى المعلمين للتعرف إلى وجهات نظر الآخرين	4.34	.89	5	مرتفعة
29	يحاكي المدير الأداء المميز ليطور من مهارات العمل	4.34	.93	5	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	ينقد المدير الأفكار الجديدة نقداً بناءً	4.28	1.00	7	مرتفعة
30	يحث المدير المعلمين على الإبداع من أجل التطوير	4.04	.72	8	مرتفعة
26	يشجع المدير التفكير خارج المألوف	4.01	.78	9	مرتفعة
24	يستخدم المدير طرقاً علمية حديثة لتحسين إنتاجية المؤسسة المدرسية	3.98	.72	10	مرتفعة
32	يتبنى المدير مفهوم التنافس لتشجيع الإبداع بين المعلمين	3.98	.79	10	مرتفعة
34	يقبل المدير التغيير ويتعامل معه بإيجابية	3.95	.81	12	مرتفعة
36	ينمي المدير لدى المعلمين الجرأة في إبداء الرأي	3.94	.84	13	مرتفعة
28	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الجديدة	3.88	.87	14	مرتفعة
	<b>الكلية</b>	<b>4.17</b>	<b>.69</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال التحفيز قد تراوحت بين (3.88 - 4.46)، بدرجة مرتفعة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (35) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (28) في الرتبة الأخيرة، وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الأهمية التي يوليها المدير لهذا الجانب لما له من إسهام واضح في تكوين بيئة إبداعية، وبالتالي حث المعلمين على الإبداع؛ فالمعرفة هي أساس الإبداع، ولا يمكن للمعلم أن يكون مبدعاً إذا تقوقع على المعلومات التي تلقاها في أثناء دراسته الأكاديمية في الجامعة أو المعهد الذي درس فيه؛ فالعلوم في تطور مستمر، والاختراعات والنظريات في تتقدم وتتطور يوماً، والمعلم الذي لا يتابع تلك التطورات سيجد نفسه بعد مدة كأنه لا يعرف في مجال تخصصه شيئاً. وهنا تبرز أهمية تحفيز المديرين للمعلمين على اكتساب المعرفة والاستزادة منها، لكي يبقى المعلم على تواصل ومواكبة للتطورات، وبذلك يتمكن من الإبداع، فمثلاً معلم الحاسوب الذي درس لغات البرمجة قبل عشرين عاماً، وإذا لم يكن مواكباً ومطلعاً على التطورات في لغات البرمجة، فسيجد نفسه غير قادر على أن يقوم بتدريس المادة للطلبة، بينما لو كان مواكباً فسيتعرف إلى اللغات الحديثة المستخدمة في برمجة الحواسيب، وربما يبدع في تطوير برامج تعود بالنفع عليه وعلى المدرسة، وربما على العالم بأسره.

إن تشجيع المدير للمعلمين على الإبداع يسهم في تحسين مستوى المدرسة، ويرفع سويتها بين المدارس، ويحسن سمعتها في المجتمع، وهذا سينعكس على المدير، ويكون حافزاً له لبذل ما في وسعه، وتحفيز روح الإبداع عند المعلمين، من خلال تعميم الأفكار الإبداعية، والاستجابة بصورة إيجابية لمبادرات المعلمين التطويرية. أما مكافأة المعلمين أصحاب الأفكار الجديدة، فالمديرون حريصون على تقديم المكافآت سواء كانت مادية أم معنوية، لكن محدودية الموازنات

المدرسية، وتحديد صلاحيات المديرين في الإنفاق، قد تقف عائقاً أمام مقدرة المديرين على إعطاء المكافآت للمعلمين المبدعين، مما جعل تقديرات أفراد عينة الدراسة حول هذا الجانب في الرتبة الأخيرة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي المجالات الثلاثة (حل المشكلات، والاتصال، والتحفيز)، والجدول (8) يبين ذلك.

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري**

**المدارس في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة ومجمعة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير التصنيفي	المتغير التصنيفي	المجال	
.57	4.30	ذكور	الجنس	حل المشكلات	
.71	4.06	إناث			
.38	4.40	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة		
.75	4.02	10 سنوات فأكثر			
.75	4.02	معلم	المسمى الوظيفي		
.25	4.45	مدير			
.59	4.31	ذكور			الجنس
.71	4.07	إناث			
.41	4.39	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة		الاتصال
.75	4.05	10 سنوات فأكثر			
.74	4.03	معلم	المسمى الوظيفي		
.31	4.47	مدير			
.62	4.29	ذكور		الجنس	
.73	4.08	إناث			
.36	4.41	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	التحفيز	
.79	4.03	10 سنوات فأكثر			
.78	4.03	معلم	المسمى الوظيفي		
.25	4.47	مدير			
.58	4.30	ذكور			الجنس
.70	4.07	إناث			

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير التصنيفي	المتغير التصنيفي	المجال
.37	4.40	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة	
.75	4.03	10 سنوات فأكثر		
.74	4.02	معلم	المسمى الوظيفي	
.25	4.46	مدير		

يبين الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة ومجمعة وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (Three-Way MANOVA)، باستخدام اختبار (Hotelling's Trace). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات للتحقق من الدلالة الإحصائية لآثار المتغيرات الديموغرافية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري في توفير البيئة الإبداعية

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.009	1.277	3.000	425.000	.282	.009
الخبرة	.029	4.175	3.000	425.000	.006	.029
المسمى الوظيفي	.048	6.867	3.000	425.000	.000	.046

أظهرت نتائج اختبار (Hotelling's Trace) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس في تقديرات دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة. في حين يوجد أثر دال إحصائياً لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي في تقديرات دور مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الثلاثة منفردة، استخدم تحليل التباين الثلاثي، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات دور مديري المدارس في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة،

#### والمسمى الوظيفي

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	حل المشكلات	.028	1	.028	.072	.789	.000
	الاتصال	.002	1	.002	.005	.941	.000
	التحفيز	.298	1	.298	.703	.402	.002
الخبرة	حل المشكلات	3.271	1	3.271	8.261	.004	.019
	الاتصال	1.896	1	1.896	4.729	.030	.011
	التحفيز	4.148	1	4.148	9.785	.002	.022

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
المسمى الوظيفي	حل المشكلات	7.033	1	7.033	17.763	.000	.040
	الاتصال	8.252	1	8.252	20.586	.000	.046
	التحفيز	7.597	1	7.597	17.921	.000	.040
الخطأ	حل المشكلات	169.060	427	.396			
	الاتصال	171.168	427	.401			
	التحفيز	181.015	427	.424			
الكلية المعدل	حل المشكلات	190.614	430				
	الاتصال	191.730	430				
	التحفيز	203.692	430				

يتبين من الجدول (10):

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة.
- وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات).
- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة منفردة لصالح المديرين.
- ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الثلاثة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تعادل) (Three-Way ANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في تقديرات دور مدير المدرسة في توفير

البيئة الإبداعية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.083	1	.083	.216	.642	.001
الخبرة	3.245	1	3.245	8.437	.004	.019
المسمى الوظيفي	7.516	1	7.516	19.543	.000	.044
الخطأ	164.223	427	.385			
الكلية المعدل	185.911	430				

يتبين من الجدول (11)

- أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة مجتمعة، تعزو

الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين لديهم معايير متشابهة في تقييم أداء مديريهم، وأن المديرين من كلا الجنسين يسعون نحو توفير بيئة إبداعية بالوتيرة ذاتها، وهذا يدل على وعي المديرين من كلا الجنسين بأهمية توفير البيئة الإبداعية في مدارسهم نظرا لانعكاساتها الإيجابية على العاملين، وعلى تحسين سوية مدارسهم، والارتقاء بالخدمات التي تقدمها، فضلاً عن إنعكاسها على سمعة المديرين والمديرات وتقدير كفاءتهم في إدارة مدارسهم. وتدل النتيجة أيضاً على أن المعلمين من كلا الجنسين لديهم تصورات متماثلة حول انتمائهم لمهنتهم، والرغبة في الإبداع فيها؛ أملاً في الحصول على ما يمكن أن يسهم في ترقيةهم الوظيفية، وتقديم أفضل ما لديهم نحو طلبتهم بغية تحقيق نتائج متقدمة. كما يدل على أن المعلمين من كلا الجنسين يعايشون ظروف عمل متشابهة لا تميز فيها بين الجنسين؛ إذ يسعى كل منهم نحو بيئة تعاون، وأجواء ألفة ومودة بين العاملين، وهو ما توفره البيئة الإبداعية.

– كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة مجتمعة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات)، وتعزو الباحثان ظهور هذه الفروق ربما إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) ما زالوا في بدايات حياتهم الوظيفية، وما زالوا يتمتعون بالحماسة والدافعية نحو الإبداع؛ ربما بسبب حيوية الشباب، وربما بسبب رغبتهم في التقدم الوظيفي، والحصول على ترقيات ومكافآت تمنحهم مراكز أفضل في وظائفهم. كما يمكن أن تعزى إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات) ما زالت أعباؤهم ومسؤولياتهم الاجتماعية لا تشكل عاملاً يحد من آمالهم وطموحاتهم، على عكس نظرائهم من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) الذين تتقلم أعباء الحياة ومسؤولياتهم تجاه الأبناء والمجتمع. وربما يعود السبب في هذه النتيجة أيضاً، إلى اكتفاء المعلمين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) بما حققوه من مكاسب وظيفية وترقيات جعلت آمالهم ضئيلة في الحصول على المزيد، وبالتالي تدني دافعيتهم نحو الإبداع.

– وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة مجتمعة لصالح المديرين، تعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن المديرين يسعون بشكل حثيث إلى تحقيق بيئة إبداعية في

مدارسهم، ويبذلون قصارى جهدهم في سبيل تحقيق ذلك، إلا أن المعلمين قد تكون لديهم مآخذ على أداء هؤلاء المديرين، ومقدرتهم على توفير بيئة إبداعية فاعلة قادرة فعلا على حث المعلمين وتحفيزهم، وبالتالي فهم يستطيعون أن يقيموا أداء مديريهم، وتمييز جوانب القصور في أداء المديرين، بينما لا يستطيع المديرين ملاحظة ذلك القصور، ومن هنا جاءت التقديرات حول دور مدير المدرسة في توفير البيئة الإبداعية في المجالات الثلاثة مجتمعة لصالح المديرين.

### التوصيات

خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

1. تشجيع المديرين على الاستمرار في توفير بيئة إبداعية في مدارسهم.
2. حث المديرين على توسيع مجال اتصالاتهم خارج حدود المدرسة مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
3. العمل على زيادة الحوافز والمكافآت للمعلمين المبدعين.

### References

- Al-Zuhri, R. (2002). Administrative creativity considering the bureaucracy. *A'alam Elfikr Journal*, 30(3), 61-82.
- Al-Mutairi, B. & Tayyeb, A. (2019). The degree of providing a creative environment by female principals of middle schools at Onaizah Governorate. *Journal of Scientific Research in Education*, 20(4), 603-636.
- Abu Naser, S. Al Shobaki, M. & Abu Amuna, Y (2016). KM factors affecting high performance in intermediate colleges and its impact on high performance-comparative study. *Computational Research Progress in Applied Science & Engineering*, 2(4), 158-167.
- Abu Amuna, Y., Al Shobaki, M., Abu Naser, S., & Badwan, J (2017). Understanding critical variables for customer relationship management in higher education institution from employee perspective. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(1), 10-26.
- Bryman, A., & Cramer, D (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for socialscientists*. London, Routledge.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing* 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.

- Ben Amour, S. & Bouchou, J. (2020). The impact of the creative organizational climate on the creative thinking of the university professor. A comparative study between professors with high creative thinking and professors with low creative thinking. *Al-Riyada for Business Economics Journal (ABEJ)*, 3(6), 78-96.
- Cronbach, L (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Carmeli, A. Gelbard, R. & Gefen, D (2010). The importance of innovative leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance *Journal of The Leadership Quarterly*. (21)3, (339-349).
- Dowdle, G (2001). "The knowledge and skills required for effective school administration as perceived by Elementary school principals within the strata of An Alabama ". *Dissertation abstracts international*, 41(8), 18-21.
- Gurr, D. Drysdale, L. & Mulford, B (2006). Successful leadership practices of head teachers for school improvement. *Formally School Organization*, 26(4), 539-551.
- Morgan, D, Krejci, R. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Rhodes, M (2018). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42(3), 305-310.
- Rowe, J (2004). *Creative Intelligence, Discovering the Innovation Potential in Others and Ourselves*. USA, Pearson/Printice Hall.
- Snell, B (2002). Employee workplace effectiveness: implications for performance management practices and research. *Journal of General Management*, 29(2), 53-71.