

## The reality of administrative creativity among public school principals in the city of Hebron

Ms. Majdoleen Mazen Abu Sharkh\*

PhD student, Educational Administration, College of Graduate Studies, Arab American University, Ramallah, Palestine.

Orcid No: 0009-0008-6155-664X

Email: majdwalaynabusharkh@gmail.com

Received:

16/10/2023

Revised:

16/10/2023

Accepted:

11/02/2024

\*Corresponding Author:  
majdwalaynabusharkh@  
gmail.com

Citation: Abu Sharkh, M. M. The reality of administrative creativity among public school principals in the city of Hebron. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(44).  
<https://doi.org/10.33977/1182-015-044-007>

2023©jrresstudy.  
Graduate Studies &  
Scientific Research/Al-  
Quds Open University,  
Palestine, all rights  
reserved.

• Open Access



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

### Abstract

Administrative creativity is the production of original and rare ideas and proposals, while amending the internal and external systems of the school, and following a modern and original style of thinking that is achievable.

**Objectives:** The study aimed to know the reality of administrative creativity among public school principals in the city of Hebron.

**Methodology:** Using the descriptive comprehensive survey approach, through a questionnaire that was distributed to all community members, numbering 164 male and female managers in the city of Hebron, from which 159 were retrieved, and. Thus the study sample represents 96.9% of the study population.

**Results:** The results showed that the reality of administrative creativity among school principals in the city of Hebron was at a high level, as originality came in first place, second: the ability to analyze and relate, third: accepting of risk, fourth: focus of attention. fifth Fluency and intellectual flexibility, and sixth: sensitivity to problems.

The results showed that there were no statistically significant differences in the averages of administrative creativity among school principals in the city of Hebron according to the gender variable, while differences appeared according to the variable of years of experience in administrative work in favor of those with more than 10 years of experience.

**Conclusion:** The researcher recommended the continuation to enhance the culture of administrative creativity, and involving school principals in conferences and seminars.

**Keywords:** Administrative creativity, school principals, Hebron city.

## واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل

أ. مجدولين مازن أبو شرح\*

طالبة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، رام الله، فلسطين.

### الملخص

الإبداع الإداري إنتاج أفكار ومقترحات أصيلة ونادرة، مع تعديل الأنظمة الداخلية والخارجية للمدرسة، واتباع نمط حديث وأصيل من التفكير على أن يكون قابلاً للتحقيق.

**الأهداف:** هدفت الدراسة معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل.

**المنهجية:** استخدام المنهج الوصفي المسح الشامل، من خلال استبانة تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع، البالغ عددهم (164) مديراً ومديرة في مدينة الخليل، وقد تم استرداد (159) منها، وبذلك تكون عينة الدراسة ممثلة لـ (96.9%) من مجتمع الدراسة.

**النتائج:** أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الأصالة في المركز الأول، وجاء ثانياً: القدرة على التحليل والربط، وثالثاً: قبول المخاطرة، ورابعاً: تركيز الانتباه، وخامساً: الطلاقة والمرونة الفكرية، وسادساً: الحساسية للمشكلات.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، بينما أظهرت فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

**الخلاصة:** توصي الباحثة بالاستمرار في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري، وإشراك مديري المدارس في المؤتمرات والندوات. **الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، مديرو المدارس، مدينة الخليل.

## المقدمة

تشهد المجتمعات هذه الفترة تحولات وتطورات عديدة متسارعة نتيجة الانفجار المعرفي؛ فالتقدم العلمي الذي يحققه الأشخاص في كثير من المجالات، يتطلب نظرةً متطورةً للأشياء وتوليد أفكار جديدة، خاصة في المجتمعات التي تسعى جاهدةً للحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني؛ فالجوء إلى الإبداع من قبل المدراء في المدارس، هو أمرٌ حتميٌّ من أجل النهوض بالعملية التعليمية، ويُعتبر الإبداع الإداري هو منطلقاً للتميز والتفرد الوظيفي لأية مؤسسة تعليمية؛ لأنه يُسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولو فُمنّا بتدقيق النظر إلى العناصر الإبداعية، فإننا نرى أن حصرَ الزاوية فيها هو المدير، الذي منه وبه تنطلق المؤسسة التعليمية نحو الإبداع الإداري؛ فالإبداع الإداري هو بمثابة الأمل الأكبر لمديري المدارس لحل الكثير من المشكلات التي تواجههم، لذا، فإن مستقبل المدارس التعليمية لا يعتمد على مجرد المدير الذي يدير المدرسة فقط، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز ومُبدع من المدراء في مختلف المجالات.

يُعتبر الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة، ومن الموضوعات التي لها أهمية في مجال الإدارة بشكل عام، وأحد المداخل المهمة والمطلوبة في الإدارة المدرسية، لكي تتسم بدرجة عالية من المبادأة، والقدرة على حل المشكلات والإبداع والابتكار في تقديم حلول واضحة دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية العليا؛ حيث يعطي الفرصة للمديرين العاملين جميعهم داخل المدرسة لكي تبني أفكاراً جديدة لها أثر واضح، وأساليب عمل حديثة تسهم في فعالية الإدارة المدرسية، فالإبداع يقدم ويدعم أية منظمة في تميزها ووضوحها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الراهن، لما لها من عواقب كبيرة ووخيمة؛ فهي تعمل على تحويل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين، كما أنها تسلب قدرتهم على التفكير والإبداع (أبو لطيف، 2015).

وقد أشار عياد (2019) إلى أن "الإبداع الإداري عبارة عن مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقوم بها الإداريون والعاملون من أجل توفير عمليات عريقة وأساليب ووسائل فعالة، وطرق حديثة فعالة ممنهجة، من أجل إنجاز أهداف المؤسسات لتحقيق الخدمات المطلوبة للمجتمع".

تكمن أهمية الإبداع الإداري في المنظمات، بالقدرة الكبيرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، مما يضع التنظيم في وضع مستقر؛ حيث يكون لديه القدرة على الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر كثيراً على سير العمليات التنظيمية، وكذلك تحسين الخدمات بما يعود بالنفع وتقديم الإيجابية على التنظيم والأفراد جميعاً، بالإضافة إلى تقديم المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين جميعهم في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار كل تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية جميعها عن طريق تقديم أساليب عملية مهمة تتواءم مع التطورات المتقدمة الحديثة، والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المتنوعة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وكذلك حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها، عن طريق إعطاء الفرصة لها في البحث عن كل جديد في مجال العمل، والتحديث الواضح المستمر لكل أنظمة العمل بما يتفق مع كل التغيرات المختلفة (عبد الرسول، 2012).

يقسم الإبداع الإداري إلى ثلاثة أقسام ترتبط بتقنيات ومهام عملية إدارية، تمثلت الأولى في الإبداع التكنولوجي؛ حيث أدى هذا النوع من الإبداع إلى تغيير في المنظمات من خلال تقديم الجهد الحديث والجديد من التكنولوجيا، ويحدث كل هذا نتيجة استخدام بعض المعدات الجديدة، أو نظام جديد أو حدوث تغييرات في أحد المنتجات والخدمات. والقسم الثاني تمثل في الإبداع الإداري؛ حيث أدى إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم جميعها، أو في بعض العمليات؛ حيث يرتبط ارتباطاً غير مباشر بشكل النشاط والعمل الأساسي لنفس المنظمة، كما يرتبط أيضاً ارتباطاً مباشراً بإدارة المنظمة مع تحديد أدوار الأفراد، وتوزيع الموارد والمكافآت، وهيكله المهام والسلطة، وأخيراً، الإبداع المساعد، ويتعلق هذا النوع بشكل وعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة به، ويهتم بتقديم الخدمات للمجتمع المحلي كخدمات التعليم والتعلم المستمر، وبرامج التدريب المهني المستمر، وغيرها (السعدية، 2011).

يتمتع القائد الإداري المتميز والمبدع بسمات عديدة، منها: البصيرة القوية والخلاقة؛ أي القدرة على تصور واضح لبدائل عديدة للتعامل مع الكثير من المشاكل، وطرح أسئلة صحيحة التي ليس لديها أجوبة عليها، وهذا ليس غريباً أن يصرف المبدع جهداً ووقتاً أطول في تحليل وتفسير المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، حيث لا يميل من تجريب الحلول، ولا يفقد

صبره بسرعة، وكذلك الشجاعة والثقة بالنفس، (وهي صفة الشخص في الجرأة الشخصية للتعبير عن رأيه، والدفاع عنه مع عدم الاستسلام للواقع أو الفشل)؛ فالفشل شيء يتوقعه، ولكن كل هذا لا يزيده إلا تصميماً (الحجوج وأبو علي، 2018).

إنَّ الجرأة والقوة لدى القائد المبدع، قد تنعكس في مناقشة الأوامر والتعليمات الصادرة من المراجع العليا، وتعتبر صفة لا تتوافر في المتعلمين الذين لا يتقنون إلا في فنّ ترديد الموافقات، دون التفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم، أو خوفاً من غضبهم. أيضاً القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير؛ فالمبدع يتحمل التعامل مع الكثير من المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه البحث عن الحلول، وهو أحد أركان الإبداع (Alawawdeh, 2016).

أيضاً القدرة على التكيف والتجديد والتجريب لدى القائد المبدع، وهي صفة تجعل الشخص يشكُّ في الأمور والقضايا التي يعتبرها أغلب الناس من المسلّمات؛ بل يميل إلى الشكِّ وانتقاد الأمور والقضايا على أنها نسبيّة، تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الفرد، وأخيراً، يتسم القائد المبدع، بالاستقلالية الفردية؛ فالفرد المبدع لا يرغب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يرغب أن تفرض سلطته على الآخرين، وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدراً لتثبيط الروح المعنوية للعاملين. (الحشاش، 2014).

يتمّ تنشيط الإبداع وتنميته عن طريق توفير بيئة تعليمية مناسبة بالتفكير المستقل والتميز، وتقديم الأفكار الحديثة والآراء النبيلة؛ حيث يتم التعامل مع الإبداع بشكل مستمر، وليس كعملية إنجاز غرض كمرحلة وتنتهي. أيضاً المشاركة في المقترحات والإبداع وتنظيم العمل الجماعي وتنمية الإبداع وتطويره والاستفادة منه، ومن الأساليب الإبداعية المعمول بها والتكيف مع ما يتفق مع ظروف البيئة التعليمية (القاسمي، 2002).

#### للإبداع الإداري ثلاثة مستويات داخل المؤسسة التعليمية، هي:

- أولاً: الإبداع الإداري للفرد: وهو الإبداع الذي يخصُّ الأفراد أصحاب سمات وصفات إبداعية معيّنة، كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والمثابرة والذكاء والاستقلالية في الحكم والمرونة وتأكيد الذات والقدرة على التحليل وحب المخاطرة.
- ثانياً: الإبداع الإداري للجماعة: ويتمّ التوصل لهذا الإبداع عن طريق الجماعة، وهو إبداع متميز؛ لأنَّ لكل فرد في هذه الجماعة بصمة خاصة، وتفاعل مشترك من قِبل الأفراد جميعهم، مع تنوع مختلف في الجنس، وتوفر شخصيات مختلفة ومتنوعة ومتماسكة لها نشاط وحماس وانسجام يختلف عن أصحاب الإبداع الإداري للأفراد.
- ثالثاً: الإبداع الإداري للمنظمة: ويتمّ الوصول إليه عن طريق بذل الجهد التعاوني الجماعي أفراد المنظمة جميعهم؛ حيث تمتاز المنظمات المبدعة الميل للممارسة والتمرين والتجريب رغم تكرار الفشل، والاتصال المستمر والقوي للأفراد، مع تواجد مؤيدين للمبدعين وتقديم الإرشاد والتوجيه لهم، على أن يطبقوا مبادئ وأخلاقيات المهن التي يرغبون بممارستها والإبداع فيها؛ فالعملية الإبداعية تعتبر من العمليات الكلية التي تبدأ بشكل كليّ، إلى أن تصل إلى مستوى الاختراقات الإبداعية، لكي تتمكن من توليد أفكار، وإيجاد حلول لمواجهة المشكلات المختلفة (أبو العلا، 2013).
- ذكر جلدة وعبوي (2006) بعض صفات القائد المبدع، منها:
  - أولاً: البصيرة الخلاقية، ويقصد بها أن يكون لدى القائد تصورٌ بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.
  - ثانياً: الثقة العالية بالنفس وبالآخرين بنسبة كبيرة؛ فالقائد لا يستسلم أبداً في شتى الظروف.
  - ثالثاً: مقدرة القائد على التعامل مع التطور ومقتضيات التغيير.
  - رابعاً: مقدرة القائد على التكيف والإبداع والتجريب والتجديد.
  - خامساً: أن يكون لدى القائد جرأة ومقدرة على إبداء الرأي والإقناع والمناقشة في الأمور والمقترحات جميعها.
  - سادساً: أن يتميز القائد باستقلالية فردية؛ فالمبدع يرفض سلطة الآخرين.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري:

هدفت دراسة الفهد (2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الجامعية في الجامعة السعودية الإلكترونية، لمهارات الإبداع الإداري؛ حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية جميعها في الجامعة السعودية الإلكترونية، البالغ عددهم (56) فرداً، استجاب منهم (50) قائداً. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري جاءت عالية، كما بيّنت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادات الجامعية في الجامعة

السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دكتوراه، إضافة إلى أن هناك فروقا إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في الجامعة السعودية الإلكترونية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة، ممن خبرتهم ما بين (5-10) سنوات.

أشارت دراسة **الفحطاني (2020)** إلى التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة؛ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، توصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة بهم.

أشارت دراسة **عواد (2018)** إلى التعرف إلى أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن؛ حيث تمثلت أبعاد إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس الخاصة جميعهم في عمان، البالغ عددهم (540) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (414) فرداً، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان.

هدفت دراسة **غوانمة (2017)** إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة (حائل التعليمية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة؛ حيث وزعت على عينة مكونة من (252) قائداً وقائدة، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، بعدها تم تحليل البيانات؛ حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري جاء بشكل مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغير الجنس والمنظمة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي؛ حيث جاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير الجنس والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر، أيضاً أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

هدفت دراسة **الجعافرة (2013)** إلى التعرف إلى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (225) مديراً ومديرة؛ حيث بينت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وتوجد فروق في أساليب إدارة الصراع، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما بينت النتائج إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى لمتغير الخبرة، مع وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

### الدراسات الأجنبية حول الإبداع الإداري:

سعت دراسة **باجورا (Pagaura, 2020)** إلى التعرف إلى سمات الإبداع الإداري لمديري المدارس في الفلبين، وانعكاساته على الإدارة التعليمية؛ فقد حددت الدراسة أربعة أبعاد: صاحب الرؤية، وصانع الفريق، وصانع العلاقات، والمجازف. تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البيانات الكمية، تم إجراء هذه الدراسة في جامعة ولاية بوكيدنون شمال مينداناو - الفلبين، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكليات الخمس في الجامعة، هي: كلية الآداب والعلوم، وكلية التمريض، وكلية التربية، وكلية التنمية الاجتماعية، وكلية الأعمال. تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على (102) من أعضاء الكليات، أظهرت نتائج الدراسة

أن الإداريين حصلوا على تصنيف موافق من قِبَل مُعلِّمهم بالنظر إلى المؤشرات الأربعة لسمات الإبداع الإداري، وهذا يعني أن المسؤولين لديهم إبداع إداري، ومبتكرون للغاية.

قدمت أورابيلنج (Orapeleng, 2017) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تحليل دور الإبداع الإداري في قدرة المديرين على استحضار الثقة، وتعلم كيفية إيجاد بيئة عمل تمكن القادة من تقديم خدمات نوعية وحلول إبداعية داخل المدارس في ولاية بتسوانا، استخدم في هذه الدراسة المنهج الكيفي النوعي؛ حيث كانت أداة الدراسة عبارة عن المقابلة والملاحظة وتحليل المحتوى، تكون مجتمع الدراسة وعينته من مديري المدارس الثانوية في ولاية بتسوانا في أمريكا وعددهم (37) مديراً، و(115) معلماً من مدارس ولاية بتسوانا في أمريكا و(10) ضباط ارتباط من وزارة التربية والتعليم في الولاية نفسها، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية القصدية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة القائد الإبداعية في حل المشكلات والتكيف معها تؤدي إلى تحسين أداء الطلبة، وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، وتحسين بيئة العمل مع المعلمين في المدرسة.

تعقيب على الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها: يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وما تيسر منها من بحوث، بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف تبعاً لأهداف الباحثين؛ حيث نجد بعضها قد ركز على معرفة درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري، ودراسة أخرى بحثت في كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وآخرون ركزوا على معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس، ودراسة أخرى أيضاً بحثت في التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، ودراسة أخرى ركزت في معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها، ودراسة تكلمت عن السمات الإبداعية الإدارية لمديري المدارس وانعكاساته على الإدارة التعليمية، ودراسة أخرى هدفت إلى التعرف على تحليل دور الإبداع الإداري في قدرة المدراء على استحضار الثقة، وتعلم كيفية إيجاد بيئة عمل تمكن القادة من تقديم خدمات نوعية وحلول إبداعية داخل المدارس، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة؛ حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في محاور عدة، من أهمها: أنها قدمت للباحثة أفقاً أوسع في مجال الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من حيث المعرفة النظرية للموضوع، كذلك بعض الإجراءات البحثية التي تتضمنها الدراسات السابقة، وتطوير وبلورة مشكلة البحث كظاهرة تربوية تعتبر جديرة بالبحث في المنطقة الجغرافية المستهدفة، بالإضافة للاستفادة من النتائج ومراجع البحث والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير الدراسة البحثية وأدائها، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على معرفة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثة وتعاملها مع العديد من الإداريين والقياديين في وزارة التربية والتعليم، وبحكم عملها كعملة وموجهة تربوية لاحظت بعض الثغرات التربوية الوظيفية، التي من الممكن أن تؤثر على سير الأداء الوظيفي والإبداع والابتكار في خطط العملية التعليمية التعلمية واستراتيجياتها، التي يمكن أن يكون (حسب اعتقاد الباحثة) مدير المدرسة هو المرمم الأساسي لمثل تلك الثغرات؛ فالمدير المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، والاستثمار في تطوير الأشخاص يعتبر من أنجح مصادر الاستثمار، لذلك، فإن اتجاه المؤسسات التعليمية وبخاصة المدارس نحو الاهتمام بالإبداع، لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يشمل إحداث تغييرات فعلية في اتجاهات وسلوكيات المديرين. والمدير هو الأسبق في تمثيل الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة، كونه أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المدرسة، ومن هنا يجب تقدير أهمية واقع الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس من خلال جهود ملحوظة، لتوفير مناخ مناسب يستطيع من خلاله المديرين في المدارس على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، واستغلالها بطريقة تنعكس إيجابياً على روحهم المعنوية؛ حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل، والبحث عن حلول لمشاكلهم التي تواجههم بطريقة إبداعية، مما يؤدي بهم في نهاية الطريق إلى تحسين عملهم الإداري، ويدفع بهم إلى عجلة النمو والتطور في الإبداع الإداري لديهم، ومن هنا انصب اهتمام الباحثة على أهمية الوقوف على

واقع الإبداع الإداري لدى المديرين؛ حيث تحددت مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم؟  
وينبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل باختلاف متغيرات (الجنس وسنوات الخبرة في العمل الإداري)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم.
2. تقصي الفروق في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل باختلاف متغيرات: (الجنس وسنوات الخبرة في العمل الإداري).

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

##### الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من فائدة للمديرين عن طبيعة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لمدينة الخليل، وبسبب زيادة التغييرات والظروف التي تطرأ على المدارس، لهذا يتطلب من مديري المدارس قدراً كبيراً من الإبداع الإداري، الذي يساعدهم في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجههم جميعها، كما أنّ هذه الدراسة ستشكل أرضية مستقبلية خصبة، لرسم الاستراتيجيات الثقافية التي تتواءم مع العملية التعليمية التعلمية من خلال توظيف السمات والصفات الإدارية الإبداعية في المدارس، والتأكيد على أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل، لكي يصبح باستطاعتهم قيادة العملية التربوية.

##### الأهمية التطبيقية:

يؤمل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل الطواقم التعليمية داخل المدارس كافة، كالمدرّاء والمعلمين، وكل من يطلع على هذه الدراسة في سبيل تطوير مهامهم الوظيفية والتعليمية من خلال تطوير أنفسهم، وتطوير الطرق والأساليب التي يستخدمونها وتحسينها، عن طريق التعرف على مواطن القوة والضعف لديهم بما يحقق أهداف المدرسة وغاياتها، بالإضافة إلى نقطة انطلاق لأبحاث أخرى من خلال الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها، والوصول إلى توصيات تساعد في حل المشاكل جميعها التي تواجه المدرّاء في ممارسة الإبداع الإداري.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022-2023).
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مدينة الخليل.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل.

#### مصطلحات الدراسة:

**الإبداع الإداري:** هو "مقدرة الإداريين التربويين على التغيير والتطوير في أساليب الإدارة المدرسية وتجديدها، مع اتباع مناهج وأساليب وطرق عمل حديثة ومبتكرة ومميزة عن غيرها، بحيث تتميز عن الأساليب التقليدية والقديمة بعناصرها كالطلاقة والأصالة والمرونة والاحساس بالمشكلات، وتوظيف هذه المناهج والأساليب والطرق بشكل يخدم أهداف المؤسسة التعليمية والعملية التربوية، وتتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقق لأفراد البيئة المدرسية المنفعة، على أن تلبي ما لديهم من حاجات" (Yossef & Rakha, 2017:114)

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: إنتاج أفكار ومقترحات أصيلة ونادرة، مع تعديل الأنظمة الداخلية والخارجية للمدرسة، واتباع نمط حديث وأصيل من التفكير على أن يكون قابلاً للتحقيق، واستخدام المعارف والخبرات والإمكانيات كلها لرفع كفاءة المدرسة وإنتاجها.

مدينة الخليل: هي "المدينة التي تحتوي على العديد من المدارس لمختلف المراحل الدراسية؛ حكومية وأهلية ووكالة. وفيها عدد من المعاهد وكليات المجتمع، وفيها جامعة بولتكنيك فلسطين ومعهد العروب، وفيها جامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة التي يتم من خلالها تقديم الخدمات التعليمية للطلبة سواء في الجامعة أو المدرسة" (زلوم، 2020).

### طريقة الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تمّ استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ؛ حيث يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر، والبحث في أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك استخلاص النتائج من خلال تحليل البيانات التي يتمّ جمعها حول الظاهرة، ومناقشتها، ومقارنتها بنتائج الدراسات والأدبيات السابقة التي اهتمت بالمجال نفسه.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمُديرات جميعهم في مديرية التربية والتعليم (الخليل)، خلال العام الدراسي (2022-2023)، البالغ عددهم (164) مديراً ومديرة، حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم الخليل.

#### عيّنة الدراسة:

تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل؛ حيث تمّ توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة جميعهم، البالغ عددهم (164) مديراً ومديرة، وقد تمّ استرداد (159) منها، وبذلك تكون عيّنة الدراسة ممثلة لـ (96.9%) من مجتمع الدراسة. والجدول الآتي يوضّح توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد العيّنة حسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، سنوات الخبرة في العمل الإداري)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	74	46.5%
	أنثى	85	53.5%
	المجموع	159	100.
سنوات الخبرة في العمل الإداري	5 سنوات فأقل	16	10.1%
	5-10 سنوات	65	40.9%
	أكثر من 10 سنوات	78	49.0%
المجموع		159	100.

#### أداة الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية مقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، ويتضمّن ستة أبعاد، هي:

1. البعد الأول: القدرة على التحليل والربط، ويتكون من (5) فقرات.
2. البعد الثاني: الطلاقة والمرونة الفكرية، ويتكون من (6) فقرات.
3. البعد الثالث: تركيز الانتباه، ويتكون من (5) فقرات.
4. البعد الرابع: الحساسية للمشكلات، ويتكون من (5) فقرات.
5. البعد الخامس: قبول المخاطرة، ويتكون من (5) فقرات.
6. البعد السادس: الأصالة، ويتكون من (4) فقرات.

وقد اعتمدت هذه الأبعاد في ضوء الأدب النظريّ المتعلق بالموضوع، والاستعانة بالدراسات السابقة في المجال نفسه، وإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين.

**صدق المحكمين:**

تمَّ عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتمَّ التعديل والإضافة والحذف، وتكوَّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (30) بنداً.

ومن جانب آخر تمَّ التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً، بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الدراسة في كلِّ بُعدٍ من أبعاد واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضَّح في الجدول الآتي:

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة، مع الدرجة الكلية

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
القدرة على التحليل والربط	1	.602**	.00	الحساسية للمشكلات	17	.363**	.00
	2	.408**	.00		18	.669**	.00
	3	.448**	.00		19	.340**	.00
	4	.470**	.00		20	.336**	.00
	5	.473**	.00		21	.302**	.00
الطلاقة والمرونة الفكرية	6	.375**	.00	قبول المخاطرة	22	.682**	.00
	7	.597**	.00		23	.432**	.00
	8	.418**	.00		24	.483**	.00
	9	.519**	.00		25	.474**	.00
	10	.557**	.00		26	.576**	.00
	11	.516**	.00				
تركيز الانتباه	12	.435**	.00	الأصالة	27	.611**	.00
	13	.547**	.00		28	.522**	.00
	14	.559**	.00		29	.492**	.00
	15	.640**	.00		30	.536**	.00
	16	.705**	.00				

\*\* دالة إحصائية عند ( $\alpha \leq .01$ )

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أنَّ قِيَم مصفوفة ارتباط فقرات المجال جميعها، مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوَّة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي، يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

ثبات مقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل حسب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك كما هو موضَّح في الجدول (3).

الجدول (3): معاملات الثبات لمقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل.

المقياس	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا معامل الثبات
الدرجة الكلية لمقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل	30	.969

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أنَّ قيمة معامل ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات المقياس جميعها، وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمة معامل ثبات (كرونباخ ألفا) للدرجة الكلية للمقياس (.969)، مما يشير إلى أنَّ المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أنَّ المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.



**تصحيح المقياس:**

تُصحَّحُ الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (موافق بشدة 5 درجات)، والإجابة (موافق بشدة 4 درجات)، والإجابة (غير متأكد 3 درجات)، والإجابة (غير موافق درجتين)، والإجابة (غير موافق بشدة درجة واحدة). وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة: (مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية وتعليم الخليل) على درجات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يأتي:

$$\text{مدى المقياس} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات =  $1.33 = 3 \div 4$ ، بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، حيث كانت الفئة (2.33 فأقل) درجة منخفضة، والفئة (2.34-3.67) درجة متوسطة، والفئة (3.68 فأكثر) درجة مرتفعة.

**الأسلوب الإحصائي:**

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

**نتائج الدراسة:**

نص السؤال الأول على: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم، وذلك كما يتضح في الجدول (4).

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً: (ن=159)

البعد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الموافقة
القدرة على التحليل والربط	2	4.40	.54	88.05%	1	مرتفعة
	1	4.39	.53	87.798%	2	مرتفعة
	5	4.33	.60	86.54%	4	مرتفعة
	3	4.33	.59	86.54%	3	مرتفعة
	4	4.28	.64	85.66%	5	مرتفعة
الدرجة الكلية للمجال	4.34	.49	86.8%	2	مرتفعة	
الطلاقة والمرونة الفكرية	7	4.38	.61	87.67%	1	مرتفعة
	6	4.38	.68	87.55%	2	مرتفعة
	9	4.29	.65	85.79%	3	مرتفعة
	11	4.23	.62	84.65%	4	مرتفعة
	8	4.21	.73	84.15%	5	مرتفعة
	10	4.16	.72	83.14%	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	4.27	.53	85.4%	5	مرتفعة
	14	4.34	.59	86.79%	1	مرتفعة

الدرجة الموافقة	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	البعد
مرتفعة	3	%86.67	.62	4.33	13	تركيز الانتباه
مرتفعة	2	%86.54	.59	4.33	12	
مرتفعة	4	%85.91	.69	4.30	15	
مرتفعة	5	%85.03	.71	4.25	16	
	<b>مرتفعة</b>	<b>4</b>	<b>%86.0</b>	<b>.54</b>	<b>4.30</b>	الدرجة الكلية للمجال
مرتفعة	1	%86.92	.60	4.35	17	الحساسية للمشكلات
مرتفعة	2	%85.66	.64	4.28	18	
مرتفعة	3	%85.03	.57	4.25	21	
مرتفعة	4	%84.65	.59	4.23	19	
مرتفعة	5	%81.51	.76	4.08	20	
	<b>مرتفعة</b>	<b>6</b>	<b>%84.6</b>	<b>.53</b>	<b>4.23</b>	
مرتفعة	1	%87.42	.56	4.37	22	قبول المخاطرة
مرتفعة	2	%87.17	.61	4.36	26	
مرتفعة	3	%86.54	.55	4.33	24	
مرتفعة	4	%85.79	.64	4.29	25	
مرتفعة	5	%84.65	.67	4.23	23	
	<b>مرتفعة</b>	<b>3</b>	<b>%86.2</b>	<b>.49</b>	<b>4.31</b>	الدرجة الكلية للمجال
مرتفعة	1	%89.56	.61	4.48	27	الأصالة
مرتفعة	2	%88.55	.59	4.43	30	
مرتفعة	3	%88.30	.54	4.42	29	
مرتفعة	4	%88.18	.55	4.41	28	
مرتفعة	<b>1</b>	<b>%88.6</b>	<b>.48</b>	<b>4.43</b>		الدرجة الكلية للمجال
مرتفعة		<b>%86.2</b>	<b>.45</b>	<b>4.31</b>		الدرجة الكلية

تشير البيانات الموضحة في الجدول (4)، أن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.31) بنسبة مئوية بلغت (86.2%). ويتضح من الجدول (4) أن الأصالة جاءت في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (4.43) ونسبة مئوية بلغت (88.6%)، وجاء في المركز الثاني: القدرة على التحليل والربط بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، ونسبة مئوية بلغت (86.8%)، وجاء في المركز الثالث: قبول المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، ونسبة مئوية بلغت (86.2%)، وجاء في المركز الرابع تركيز الانتباه بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، ونسبة مئوية بلغت (86.0%). وجاء في المركز الخامس الطلاقة والمرونة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، ونسبة مئوية بلغت (85.4%)، وجاء في المركز السادس الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، ونسبة مئوية بلغت (84.6%). تتفق هذه النتيجة مع دراسة الفهد (2020)، ودراسة غوانمة (2017)، ودراسة الجعافرة (2013)، واختلفت النتيجة مع دراسة القحطاني (2020).

وتعزى هذه النتيجة إلى وعي إدارات المدارس بثقافة الإبداع الإداري حتى تتميز في أداؤها، فكلما ارتفع الأداء كان في مصلحة ما تسعى له المدارس، وبالتالي، تحقق التميز. وبشكل خاص يُعزى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظرهم إلى طبيعة المدراء، وإخلاصهم في عملهم، وإدراكهم للرسالة العظيمة التي يؤتونها، وحرصهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم لتقديم أداء عالٍ، بما يتطلب منهم مضاعفة جهودهم، كذلك التحاق غالبية المديرين لدورات تدريب متقدمة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، التي خلقت بداخلهم الرغبة بالتحسين والتطوير والمنافسة الإبداعية الإدارية، كذلك عمليات المتابعة والتقييم التي

يرافقها التحفيز والإشادة والتكريم من قِبَل الجهات العليا في وزارة التربية والتعليم للمدير الذي يرتقي إدارياً ووظيفياً لمؤسسته التعليمية، وتعزو الباحثة تلك النتيجة أيضاً إلى اهتمام غالبية مديري مدارس مديرية الخليل للالتحاق بحضور مؤتمرات وندوات تطويرية وتنموية من شأنها النهوض بهم وبمؤسساتهم.

**السؤال الثاني:** هل تختلف متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف الجنس، وباختلاف سنوات الخبرة في العمل الإداري؟

• أولاً: الفروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس. تمّ استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (5): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
القدرة على التحليل والربط	ذكر	74	4.34	.44	-.064	.949
	انثى	85	4.35	.53		
الطلاقة والمرونة الفكرية	ذكر	74	4.29	.47	.298	.766
	انثى	85	4.26	.60		
تركيز الانتباه	ذكر	74	4.27	.52	-.906	.366
	انثى	85	4.35	.56		
الحساسية للمشكلات	ذكر	74	4.23	.48	-.117	.907
	انثى	85	4.24	.58		
قبول المخاطرة	ذكر	74	4.30	.44	-.372	.710
	انثى	85	4.33	.54		
الأصالة	ذكر	74	4.43	.43	-.081	.936
	انثى	85	4.44	.53		
الدرجة الكلية	ذكر	74	4.31	.41	-.240	.811
	انثى	85	4.33	.48		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) // \* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) ما يأتي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية والأبعاد جميعها، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05). تتفق هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2017) ودراسة الجعافرة (2013).

ويستدل من هذه النتيجة أنّ متغير الجنس ليس من المتغيرات التي يمكن أن تُحدث اختلافاً في استجابات المديرين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ استجابات وإدراك المديرين ذكوراً وإناثاً لتوافر ثقافة الإبداع الإداري متماثل: أي أنه لا فرق في شعورهم بممارسات الإبداع الإداري المطبّق، وذلك يعود إلى تعامل مديري المدارس مع بعضهم البعض، سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً بالأسلوب نفسه، وظروف المدارس متشابهة، وحرصهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم لتقديم أداء عالٍ.

• ثانياً: الفروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

تمّ استخدام تحليل التباين المتعدد (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.811	2	6.906	44.290	.000
داخل المجموعات	24.323	156	.156		
المجموع	38.135	158			
بين المجموعات	12.143	2	6.071	28.293	.000
داخل المجموعات	33.476	156	.215		
المجموع	45.619	158			
بين المجموعات	13.545	2	6.773	31.947	.000
داخل المجموعات	33.071	156	.212		
المجموع	46.616	158			
بين المجموعات	15.723	2	7.861	42.041	.000
داخل المجموعات	29.171	156	.187		
المجموع	44.894	158			
بين المجموعات	9.408	2	4.704	24.941	.000
داخل المجموعات	29.423	156	.189		
المجموع	38.831	158			
بين المجموعات	9.736	2	4.868	27.893	.000
داخل المجموعات	27.225	156	.175		
المجموع	36.961	158			
بين المجموعات	12.194	2	6.097	47.964	.000
داخل المجموعات	19.829	156	.127		
المجموع	32.023	158			

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / \* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) ما يأتي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، عند الدرجة الكلية والأبعاد جميعها، وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من (0.05).

تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لمعرفة الفروق في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري

المتغيرات	الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)
القدرة على التحليل والربط	5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	-.27000*

المتغيرات	الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)
		أكثر من 10 سنوات	-.78590*
	10-5 سنوات	5 سنوات فأقل	.27000*
		أكثر من 10 سنوات	-.51590*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.78590*
	10-5 سنوات	5 سنوات فأقل	.51590*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.13750-
		أكثر من 10 سنوات	-.65759*
الطلاقة و المرونة الفكرية	10-5 سنوات	5 سنوات فأقل	.13750
		أكثر من 10 سنوات	-.52009*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.65759*
	10-5 سنوات	5 سنوات فأقل	.52009*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.17404-
		أكثر من 10 سنوات	-.71506*
تركيز الانتباه	5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	.17404
		أكثر من 10 سنوات	-.54103*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.71506*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.54103*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.11635-
		أكثر من 10 سنوات	-.71891*
الحساسية للمشكلات	5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	.11635
		أكثر من 10 سنوات	-.60256*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.71891*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.60256*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.26654*
		أكثر من 10 سنوات	-.67628*
قبول المخاطرة	5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	.26654*
		أكثر من 10 سنوات	-.40974*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.67628*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.40974*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.29279*
		أكثر من 10 سنوات	-.70112*
الأصالة	5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	.29279*
		أكثر من 10 سنوات	-.40833*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.70112*
	أكثر من 10 سنوات	5 سنوات فأقل	.40833*
	5 سنوات فأقل	10-5 سنوات	-.20954*

المتغيرات	الخبرة (I)	الخبرة (J)	متوسطات الفروق (I-J)
الدرجة الكلية	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-70914
		5 سنوات فأقل	*20954
		أكثر من 10 سنوات	*-49961
		5 سنوات فأقل	*70914
		أكثر من 10 سنوات	*49961
		5-10 سنوات	

\*دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (7) أن الفروق في واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري كانت لصالح ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، مقابل كل من المديرين ذوي الخبرة (5) سنوات فأقل وذوي الخبرة (5-10) سنوات، وذلك لأن المتوسط الحسابي لذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات أكبر. وتغزو الباحثة كون الفروق جاءت لصالح ذوي الخبرة الأكثر، كونهم أكثر فئة معاشية للتغيرات الحديثة التي شهدتها المدارس لفترة طويلة، وهذا يزيد من مستوى الخبرة في التعامل مع العمليات الإدارية بكل إبداع، كذلك اتساع مساحة الرؤية الاستراتيجية، والتخطيطية التي تكونت لدى المدراء نظراً لسنوات خبرتهم الطويلة من خلال اطلاعهم على الكثير من التجارب التربوية الناجحة منها والفاشلة، لتكون بمثابة دروس تطويرية لها، إلى جانب حصول غالبيتهم على درجات أكاديمية عليا أسهمت في اتساع أفقهم الإبداعية والابتكارية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة غوانمة (2017)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفهد (2020)، التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة (5-10) سنوات.

#### التوصيات:

1. الاستمرار في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري لمالها من أثر كبير في تحقيق الأهداف التعليمية.
2. يجب على وزارة التربية والتعليم زيادة الاهتمام بالمدارس الحكومية، والحرص على مشاركة مديريها في الدورات التدريبية، وتوفير برامج تدريبية خاصة بهم لتعزيز مهاراتهم الإبداعية وزيادة فاعليتهم.
3. إشراك مديري المدارس بالمؤتمرات والندوات وورش العمل، وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية وتبادل الخبرات.

#### المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان: دار يافا العلمية للنشر.
- أبو لطيف، ديب. (2015). الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دمشق: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، الكرك، الأردن، (2): 40-1663.
- جلدة، سليم وعبوي، منير. (2006). إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- الحجوج، أكرم أبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، (2): 7-35.
- الحشاش، أحمد. (2014). تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- لزوم، إسراء. (2020). العوامل المؤثرة على إقبال المواطنين الفلسطينيين على زيارة البلدة القديمة في الخليل وعلاقتها بالرغبة في زيارتها من وجهة نظر زائريه (رسالة ماجستير)، القدس، فلسطين.
- السعيدة، حمده. (2011). متطلبات الإبداع الإداري في مدارس الرستاق بمنطقة الباطنة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، (3): 39-66.
- عبد الرسول، محمود. (2012). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الواقع والمأمول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، (2): 11-50.

- عبد العال، عنتر. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 30(1)، 60-99.
- عواد، أحمد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- عباد، ميسم وأبو كريم، أحمد (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- غوانمة، فادي. (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 36(175)، 177-217.
- الفهد، زهوة. (2020). التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 36(7): 75-111.
- القاسمي، أميمة. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتميمته، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 547-561.
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. 36(11)، 61-97.

#### References

- Abdel-Al, Antar. (2011). T administrative he reality of creativity among primary school principals in the Hail region in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). **International Journal of Educational Research**, 30(1), pp. 60-99.
- Abdel Rasoul, Mahmoud. (2012) Administrative creativity among primary school principals (in Arabic).
- Reality and aspirations, **Journal of Educational and Social Studies**, Helwan University, 18 (2), pp. 11-50.
- Abdul-Aal, A. M. A., & Saleh Alshammri, F. (2018). the reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools a field study in sohag city. **Global Journal of Management and Business Research**. 18 (13), pp. 16-23.
- Abu El-Ela, Laila. (2013). Concepts and visions in educational administration and leadership between originality and modernity (in Arabic). **1st edition, Amman: Jaffa Scientific Publishing House**.
- Abu Latif, Deb. (2015). Creativity from Thought to Practice (in Arabic). **Damascus: Raslan House and Foundation for Printing, Publishing and Distribution**.
- Al-awawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. **Journal of Education and Practice**, 7(11), 98-105.
- Al-Fahd, Zahwa. (2020). Identifying the degree to which university leaders at the Saudi Electronic University practice administrative creativity skills (in Arabic). **Journal of the College of Education, Assiut University**, 36(7), pp. 111-75.
- Al-Hajouj, Akram, and Abu Ali, Abdul Qader. (2018). The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khanios Governorate (in Arabic). **Journal of Psychological and Educational Sciences**, 7 (2), pp. 11-35.
- Al-Hashash, Ahmed. (2014). **A proposed vision to enhance the practice of administrative creativity by school principals at the UNRWA in the Gaza governorates**, unpublished master's thesis (in Arabic). Islamic University, Gaza.
- Al-Jaafra, Safaa Jameel. (2013). Organizational conflict management methods and their relationship to administrative creativity among male and female public school principals in Karak Governorate from their point of view (in Arabic). **Journal of Educational Science Studies**, Karak, Jordan.40(2), 1663-1687.
- Al-Qahtani, Muhammad. (2020), Developing the administrative creativity of secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of contemporary administrative trends (in Arabic). **Journal of the Faculty of Education, Assiut University**. 11(36), November 2020, pp. 61-97.
- Al Qasimi, Omaima. (2002). **The concept of administrative creativity and its development. the Third Arab Conference on Management: Creative Leadership and Innovation in the Light of Integrity and Transparency (in Arabic)**. Beirut, Arab Organization for Administrative Development, pp. 547-561.

- Al-Saadia, Hamda. (2011). Requirements for administrative creativity in Al-Rustaq schools in the Al-Batinah region (in Arabic). **Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology**, 91(3), pp. 39-66.
- Awad, Ahmed. (2018). **The impact of knowledge management on administrative creativity in private schools in Jordan** (in Arabic). Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Amman, Jordan.
- Ayyad, Maysam, Abu Karim, Ahmed. (2019). **The degree of innovative leadership practice among private secondary school principals in the Amman Governorate and its relationship to their organizational values from the point of view of supervisors and teachers** (in Arabic). Masters thesis, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, Jordan.
- Ghawanmeh, Fadi. (2017). The reality of administrative creativity and its relationship to managing organizational conflict among school leaders of the General Administration of Education in the Hail Educational Region (in Arabic). **Journal of the College of Education**, Al-Azhar University, 36 (175), pp. 177-217.
- Jalda, Salim, and Abawi, Munir. (2006). **Creativity and Innovation Management** (in Arabic). Amman: Treasures of Knowledge Publishing House.
- Orapeleng, S., R. (2017). **Innovative Leadership in managing conflict at selected senior Secondary Schools in Botswana**. Unpublished Dissertation; University of South Africa.
- Pagaura, A, R. (2020). **Innovative Leadership attributes of school administrators in the Philippines: Implications for educational management**. Bukidnon State University, Malaybalay City 8700, Philippines, Volume 15, Number 2, Pages 1-7.
- Yusof, M., & Rakha, K. (2017). Entrepreneurial leadership and academic entrepreneurship in Malaysian public research universities. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 3(3), pp11. Zaloum, Israa. (2020). Factors affecting the willingness of Palestinian citizens to visit the old city of Hebron and relationship to the desire to visit it from the point of view of its visitors (Masters Thesis), Jerusalem, Palestine.