

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (0000-05-21)، تاريخ قبول النشر (2023-07-02)

|                                                              |                       |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|
| اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية:               | أسيل سعيد الحسنات     |
| اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:              | Aseel Said Al-Hasanat |
| اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:              |                       |
| اسم الجامعة والبلد (لأول)                                    | 1                     |
| اسم الجامعة والبلد (لثاني)                                   | 2                     |
| اسم الجامعة والبلد (لثالث)                                   | 3                     |
| البريد الإلكتروني للباحث المرسل:                             | *                     |
| College of Graduate Studies - Al-Quds University - Palestine |                       |

مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى  
مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية  
وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين في  
ضوء التنمية المستدامة.

E-mail address:

[aseel2002.2020@gmail.com](mailto:aseel2002.2020@gmail.com)

لاستعمال هيئة التحرير: Doi:

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. تم أخذ عينة عشوائية بما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم والبالغ عددهم 164 معلماً ومعلمة. استخدمت الباحثة الاستبانة. فيما توصلت الدراسة إلى أن مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس في مدينة بيت لحم الحكومية جاءت بدرجة عالية على كافة المحاور، وبمتوسط حسابي (4.14) على الدرجة الكلية، فيما جاء مستوى الإبداع أيضاً بدرجة عالية على كافة المحاور وبمتوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (3.95)، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس وتنمية الإبداع لدى المعلمين، فيما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة احصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة لتوافر مهارات القيادة التربوية. وعلى مستوى تنمية الإبداع، كان هناك فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس فقط ولصالح الإناث. ومن توصيات الدراسة ضرورة إعطاء المعلمين مستويات مرتفعة من الحرية في العمل للوصول إلى نتائج إبداعية، وضرورة أن يتحلى مديرو المدارس بالمهارات القيادية التي تنعكس إيجاباً نحو المزيد من تنمية الإبداع لدى المعلمين.

كلمات مفتاحية: مهارات القيادة التربوية، تنمية الإبداع، بيت لحم.

**Title in English (The availability of educational leadership skills among governmental school principals in the city of Bethlehem and its relationship with developing creativity among teachers in the light of sustainable development.)**

### Abstract:

This study aimed to identify the availability of educational leadership skills among school principals in the city of Bethlehem in Palestine, and its relationship with developing creativity among teachers. The researcher used a correlational descriptive approach. A random sample of (50%) was taken from the study population represented by all 164 teachers of governmental schools in the city of Bethlehem. The researcher used a questionnaire. The study found that the educational leadership skills of school principals in the city of Bethlehem were high on all axes, with an average of 4.14. The level of developing creativity was also high on all axes, with an average score of 3.95. The results indicated a positive and significant relationship between the availability of educational leadership skills among school principals and creativity among teachers. The study also found no statistically significant differences in the availability of educational leadership skills. At the level of creativity development, there were differences with regard to the gender variable only, in favor of females. Among the recommendations is the need to give teachers high levels of freedom to reach creative results, and the need for principals to possess leadership skills that reflect positively towards further development of creativity among teachers.

**Keywords:** Educational Leadership Skills, Developing Creativity, Bethlehem.

## جسم البحث:

### المقدمة:

تسعى القيادة في المدارس إلى دعم وتشجيع المعلمين لكي يتمكنوا من التفكير بطرق مختلفة واستخدام مهاراتهم الإبداعية، وتوفير الموارد والتقنيات الحديثة التي تساعد في تنمية الإبداع والابتكار، من خلال إنشاء بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار، كتوفير فرص التعلم التفاعلي والتعاوني والتحدي والتجريب، وتشجيع المعلمين على تحديد المشكلات والصعوبات التي يواجهونها.

على الجانب الآخر فإن توافر المهارات القيادية المختلفة لدى المدراء يسهم في رفع مستوى القدرات الإبداعية لدى المعلمين، فالمعلم يقدم الكثير من الأفكار ويسعى عادة إلى تحقيقها من خلال دورته التعليمية، سواء في عمليات شرح المادة التعليمية، أو من خلال المشاركات اللامنهجية الهادفة إلى تعزيز قدرات الطلبة باستخدام الطرق المختلفة في التدريس (الآغا، 2018).

ويسعى القائد غالباً لاستغلال الطاقة الإيجابية لدى الأفراد، فالتعامل الإيجابي يكون بإظهار نقاط القوة لديهم واستغلالها في العمل، افضل بكثير من التعامل السلبي الذي يظهر نقاط الضعف (تيم، 2022)، كذلك الاهتمام بمستويات الإبداع لديهم وتنميتها، ومعاملتهم كشركاء، وهذا يسهل اتخاذ القرارات السلمية وفي مصلحة العمل ويرفع من دافعتهم نحوه (خطابية والعبد الرحمن، 2022)، إذ يترتب على ذلك دراسة إمكانيات كل معلم، وتمكينه من العمل ضمن الظروف التي تتناسب مع قدرته، وتحقيق مستوى تعزيز مرتفع لديهم، كون هذا يرفع من مستوى إنتاجهم. من خلال بث روح الأمل في نفوس موظفيه ومنحهم القوة التي تساعد على القيام بأعمالهم (Boenne, 2014).

فيما بين (Moller&Deci, 2010) أن الإبداع يسهم في تعزيز مستوى التنمية المستدامة من خلال إعطاء المزيد من الحرية للأفراد للقيام بما يرغبون في مجال عملهم ضمن التوجهات المسموح بها في نطاق العمل، حيث يساعد ذلك على رفع مستوى الإبداع لديهم، ويحقق تطوراً نوعياً في مستوى الابتكار.

وعلى الجانب التنموي، فإن الإدارة المدرسية تسهم من خلال توافر المهارات القيادية لدى المدراء بالعمل على تدريب وتأهيل المعلمين والوصول بهم إلى مرحلة متقدمة من النمو المهني على الجانب العملي من خلال الدعم وتوفير الاحتياجات المطلوبة، وعلى الجانب العلمي من خلال إشراكهم في ورش العمل والندوات ذات العلاقة (الشهراني، 2018).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى توافر المهارات القيادية لدى المدراء في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية، وعلاقة ذلك بتنمية مستوى الإبداع لديهم ضمن أسس التنمية المستدامة التي تسعى إلى رفع مؤشر التعليم إلى مستوى أفضل وأعلى في فلسطين.

### مشكلة الدراسة

لمست الباحثة من خلال عملها كمعلمة أن مستوى الإبداع لدى المعلمين قد يتأثر بطبيعة القيادة المدرسية، إذ يكون التطوير والتأهيل من خلال ما تقوم به القيادة المدرسية من فعاليات متنوعة ومختلفة تساعد المعلم في استخدام الأساليب

والطرق الحديثة في التدريس، فاهتمام مدير المدرسة بتوجيه المعلمين ودعمهم يساعد على تنمية الإبداع لديهم، وحسب اطلاع الباحثة من خلال عملها المدرسي لاحظت من آراء المعلمين عدم حصولهم على الدعم الكافي لإظهار كل ما لديهم من أفكار إبداعية، وعلى الجانب الآخر اهتمت الباحثة بتوصيات الدراسات السابقة كدراسة العطاونة (2021) والتي أوصت بضرورة عمل المزيد من الدراسات التنموية المهمة في الجانب التعليمي والتي تكشف مستويات القيادة التربوية لدى المدراء في المدارس، وتفعيل مستويات الإبداع لدى المعلمين في هذه المدارس، إضافة إلى الحاجة الماسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية كالمهارات الإدارية والمهارات الفنية والانسانية في تسهيل عمليات التواصل وتشجيع المعلمين على الجانب المهني والتنظيمي، وأيضاً على جانب الاستقلالية في العمل والعمل الجماعي، وعليه تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

**هل هناك علاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين؟**

**أسئلة الدراسة:** تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

✓ السؤال الأول: ما مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

✓ السؤال الثاني: ما مستوى تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم؟

✓ السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

✓ السؤال الرابع: هل يختلف مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

✓ السؤال الخامس: هل تختلف تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، إذ تكشف الدراسة عن العلاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية وتنمية الإبداع لدى المعلمين في سبيل تطويره وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على الجانب التربوي، وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كما يأتي:

- الأهمية النظرية، وتمكن أهميتها في إضافة دراسة جديدة في جانب الربط بين القيادة التربوية وتنمية الإبداع لدى المعلمين كوسيلة من وسائل التنمية المستدامة على الجانب التعليمي في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية.
- الأهمية التطبيقية: إذ تكمن أهميتها في كونها تفيد ذوي العلاقة من المديرين والمعلمين في تطوير العلاقة في الجانب التنموي، وتمكين المعلمين من تقديم أفضل ما لديهم في الجانب الإبداعي، كذلك تفيد توصياتها في تسليط الضوء على الاستثمار في التنمية التعليمية باعتبارها مؤشر من مؤشرات التنمية المستدامة.

#### أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين.
2. مستوى تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم.
3. العلاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
4. الاختلاف في مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.
5. الاختلاف في مستوى تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

#### فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

#### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والتي تشمل مدارس مدينة بيت لحم الحكومية، فيما تتمثل الحدود الزمانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2022-2023، أما الحدود البشرية فشملت معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم.

#### مصطلحات الدراسة

- **مهارات القيادة التربوية:** يمكن تصوير القائد على أنه شخص يتمتع بالمرونة والقدرة على تكييف نفسه مع متطلبات الموقف والمهام المطلوبة منه. تتضمن هذه المهام قدرة القائد على تمثيل دور مختلف حسب الموقف، وتحمل مسؤولية مؤسسته، وتجعله قادرًا على تأثير العاملين معه، وتطوير مهارات الفريق والمؤسسة (تيم، 2022). كما يجب أن يتمتع القائد بالكاريزما والجاذبية الشخصية التي تساعد على إدارة المؤسسة بفعالية، ويحظى بقدرات اجتماعية تمكنه من التواصل بشكل جيد مع العاملين في المؤسسة، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة. ومن المهم أن يكون القائد قادرًا على استيعاب الجميع وتوجيههم بشكل فعال وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم (السعود، 2013).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة المهارات التي يمتلكها مديرو مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من أجل التأثير في المعلمين وتحفيزهم لإنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتشمل (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية،

والمهارات الإدارية، والمهارات الإنسانية)، والتي تم قياسها من خلال الأداة المعدة لهذه الدراسة وهي الدرجة الكلية التي حصل عليها المفحوصون بحسب الاستبيان المعد لهذه البيئة.

• **الإبداع:** هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة وفعالة للتعامل مع التحديات والمشكلات المختلفة، سواء في المجال الفني أو العلمي أو الاجتماعي أو التكنولوجي. يمكن أن يتم التعبير عن الإبداع عبر الابتكار والتصميم والاختراع، ويمكن أن يظهر في المنتجات والخدمات والعمليات والأساليب والأفكار (ضيف وجوهر، 2021).

• **تنمية الإبداع:** هي أن يقوم مديرو المدارس باتباع استراتيجيات تهدف إلى تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية وجودة أداء أعلى (شتيات، 2022).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: قيام المديرين بدعم وتشجيع وتحفيز معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية نحو تفعيل الأداء الإبداعي، من خلال ممارسات الإدارة كما تحددها أداة الدراسة ضمن أربعة أبعاد: التشجيع التنظيمي، وتشجيع القيادة، العمل الجماعي، استقلالية العمل)، والتي تم قياسها من خلال أداة الاستبانة المعدة.

• **مدارس مدينة بيت لحم الحكومية:** هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والموجودة في مدينة بيت لحم في فلسطين.

### الخلفية النظرية

يتمتع القادة بالكثير من المهارات التي تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة، كالتواصل الفعال والذي يساعد في تحديد الأهداف والتوجيهات بوضوح، وهذا يشمل قدرة القائد على تنظيم وإدارة وقته ووقت أعضاء الفريق بشكل فعال لتحقيق الأهداف بأفضل شكل ممكن، والذي يساهم في تحديد الأهداف ووضع خطط استراتيجية لتحقيقها من خلال امتلاك القائد للمعلومات والبيانات المطلوبة (شتيات، 2022). وقد أسهب الشاعر (2016) في تفصيلاتها ومنها: المهارات الذاتية (كالموضوعية، والصبر، والمساعدة في حل المشكلات)، والمهارات الفنية (كإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بتفويض الصلاحيات)، والمهارات الإنسانية (كالتعامل بعدالة واحترام، وتقديم المساعدة، وتقدير الآخرين وحاجاتهم وظروفهم)، والمهارات الإدارية (كإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات، وإشراك المجتمع المحلي، ووضع الخطط)، وهناك من يضيف المهارات الإدراكية (كالإلمام الجيد بالعملية التعليمية، والقدرة على التحليل).

ويمكن صياغة مفهوم الإبداع على أنه نشاط عقلي يتضمن استخدام الرموز والأفكار والمعارف المتاحة للخلق والابتكار والتفكير خارج الصندوق (Olsson, 2019)، وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات والتحديات المختلفة، وتطوير أساليب وأفكار ومنتجات جديدة تلبي احتياجات الفرد أو المجتمع. ويمكن أن تكون هذه المشكلات علمية أو اجتماعية أو شخصية، ويشمل الإبداع المجالات المختلفة مثل العلوم والتكنولوجيا والفن والأدب والتصميم والعمارة وغيرها (أبو حسين، 2020).

يعتبر الإبداع عاملاً حاسماً في تطوير المجتمعات والتحسين الدائم، ويتطلب تحفيزه وتشجيعه من خلال توفير البيئة الإيجابية والمناسبة للابتكار والتفكير الإبداعي (نصار، 2020)، وتحفيز المخاطرة والاستمرارية في التعلم والتطور والتحسين. ويمكن أن يحدث الإبداع في أي مجال من مجالات الحياة، ويتطلب الإبداع الاستمرار في التعلم والتطوير والتحسين، والاستماع لآراء الآخرين وتبادل الأفكار والخبرات (مصطفى، 2021).

الإبداع نشاط عقلي يستخدم الرموز لخلق شيء جديد أصيل، أو إيجاد شيء جديد، فيما تتمثل أنواع الإبداع حسب (ضيف وجوهر، 2021؛ أبومديغم وحجازي وطشطوش، 2019) بالإبداع التعبيري: والذي يتمثل في تطوير فكرة أو إنتاج بغض النظر عن جودتها أو نوعها، مثل كتابة قصة من قبل طفل أو إنتاج لوحة فنية، والإبداع المنتج: والذي يهدف إلى الحصول على نتائج عالية الجودة، مثل تطوير آلات موسيقية أو إنتاج لوحات فنية أو مسرحيات، والإبداع الابتكاري: والذي يتمثل في استخدام المواد بطريقة جديدة لتحقيق استخدامات جديدة ومبتكرة، ويساهم ذلك في تقديم أفكار ومعلومات جديدة.

أما الإبداع التجديدي: فهو ينطوي على تقديم أفكار جديدة بعد اختراق القوانين والمبادئ الثابتة في المدارس الفكرية، مثل أفكار ادلر وكبريوس، والإبداع التخيلي: يتمثل في تطوير مبادئ ونظريات جديدة تؤدي إلى ظهور مدارس وحركات بحثية جديدة، مثل حالة أينشتاين وفرويد، وشعراء المدرسة الرومانسية والفنية المختلفة.

يبين نصار (2020) مراحل الإبداع من خلال الاستعداد والتحضير: إذ يبدأ الفرد بالتفكير في الموضوع الذي يريد العمل عليه وجمع المعلومات والبحث عن الفرص والتحديات المتعلقة به، ثم التفكير والتخيل: حيث يبدأ الشخص في توليد الأفكار والتخيل المبتكر لحل المشكلة التي يواجهها، ثم التحليل والتقييم: حيث يتم تحليل الأفكار المطروحة وتقييمها من حيث الجدوى والمناسبة لحل المشكلة، فالتنفيذ والتطبيق: حيث يتم تنفيذ الفكرة المبتكرة وتطبيقها في الواقع، ومن ثم التقييم والتحسين: حيث يتم تقييم النتائج التي تم الوصول إليها وتحسينها وتطويرها.

وترى الباحثة أنه هنا تتجلى ممارسات القيادة التربوية لدورها في تنمية الإبداع والتي أوضحها (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996) في مجالات تلخص منها: التشجيع التنظيمي كتحفيز المدير مكافآت تعزيزية للمعلمين، وتشجيع القيادة المشرفة لتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال إشراكهم بالأنشطة المجتمعية المختلفة وغيرها، وتعزيز العمل الجماعي كاهتمام المدير بتشكيل اللجان وبناء مجموعات اتصال، وأهمية بعد الحرية والاستقلالية في العمل لفتح المجال أمام انطلاق شرارة الإبداع.

وعليه من المهم أن يكون الشخص مفعماً بالشغف والإصرار والمثابرة في عملية الإبداع، وأن يكون قادراً على التعامل مع التحديات والفشل، حتى يتمكن من تحقيق النجاح في النهاية.

تتخذ التنمية المستدامة من الإبداع والعلم والتكنولوجيا أبعاداً لها، بينما تعتبر التنمية المستدامة نهجاً مركزه المتعلم، وأسلوباً مبتكراً ليصبح الطلاب مسؤولين، ولإيجاد حلولاً مبتكرة للتحديات. لذلك فإن فهم الطلاب للإبداع مهم ليمتدوا دورهم في توليد المعرفة وحل المشكلات ومواجهة التحديات خلال رحلتهم الأكاديمية مما يعزز التنمية المستدامة (سمرقند، 2017). وقد أوضحت منظمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة وفريق عمل الأمم المتحدة

المشترك بين الوكالات المعني بالعلم والتكنولوجيا والابتكار لأهداف التنمية المستدامة (2022) ان أجندة التنمية المستدامة لعام 2030م تتبنى سبعة عشر هدفاً يغطي الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الأساسية لمستقبل مستدام، وتأتي هذه الأهداف بشكل معقد ومتفاعل مكون من 169 هدفاً، ومن هذه الأهداف: القضاء على الفقر، القضاء على الجوع، والصحة الجيدة والرفاه، والتعليم الجيد، والمساواة بين الجنسين، نمو الاقتصاد والصناعة والابتكار. تؤكد الباحثة على أهمية دور الإبداع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن هنا اكتسبت هذه الدراسة أهميتها في ضرورة امتلاك المديرين للمهارات القيادية وللممارسات الإدارية التي تنمي الإبداع لدى المعلمين وبالتالي إيجاد ذلك المتعلم الفاعل والمنتج والقادر على حل المشكلات التي يواجهها وهو بذرة التنمية المستدامة التي ستحقق أهدافها مستقبلاً.

#### الدراسات السابقة

**قام شتيتات (2022)** بدراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية لواء بني كنانة، تكونت عينة الدراسة من (2560) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أنّ دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الإناث، فيما جاءت تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (6-10) سنوات، و11 سنة فأكثر.

فيما هدفت **دراسة خطابية والعبد الرحمن (2022)** للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس مدينة إربد للقيادة الملهمة، وعلاقتها بمستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة في مدارس مدينة إربد. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس مدينة إربد للقيادة الملهمة جاءت متوسطة، وأن مستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري مدارس مدينة إربد للقيادة الملهمة ومستوى شغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين.

**دراسة نصار (2020)** والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (439) مساعدي مدير ومعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع في المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لصالح سنوات الخبرة.

هدفت الدراسة التي قام بها (Amtu, Siahaya, & Taliak, 2019) إلى التعرف على دور القيادة في المدرسة فيما يتعلق بتنمية الإبداع لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (216) من المعلمين والمعلمات في المدارس الأندلسية، كما استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع جاء بدرجة كبيرة، وأسهم في تطور ونمو المعلمين في المدرسة.

هدفت دراسة (Shamim, Cang, & Yu, 2019) التعرف إلى دور القيادة المعرفية في التنبؤ بسلوك إدارة المعرفة على المستوى الفردي وتأثير الوسيط لاتجاهات عمل الموظفين بما في ذلك الالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والمشاركة في العمل. توصلت الدراسة إلى أن القيادة المعرفية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك إدارة المعرفة، والالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، ومشاركة الموظفين في العمل. اتجاهات العمل (الالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والمشاركة في العمل)، وأن هناك علاقة إيجابية بين قيادة المعرفة والالتزام العاطفي والكفاءة الذاتية الإبداعية والمشاركة في العمل.

قام (Marzuki & Lampusas, 2019) بدراسة هدفت معرفة دور القيادة المدرسية في عملية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس النرويجية، تكونت عينة الدراسة من (150)، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، والتي توصلت إلى أن هناك دور كبير وإيجابي للقيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

كما هدفت دراسة أبومديغم وحجازي وطشطوش (2019) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. تكونت عينة الدراسة من (417) فرداً، استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي جاءت أيضاً بدرجة كبيرة، كما يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

فيما هدفت دراسة أبو حسين (2018) التعرف إلى دور القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (52) مدرسة، بواقع (150) قائدًا تربوياً، و (320) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة الميدانيين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين.

وهدف دراسة الشاعر (2016) التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة حيث طبقت الاستبانة على 50 معلم ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية، كما جاءت درجة ممارسة المديرين للإبداع عالية وكذلك مستوى المهارات القيادية لديهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

أشارت النتائج المتعلقة بالدراسات السابقة إلى أن مستوى الإبداع من قبل المعلمين مرتفع، كما أشارت إلى أن هناك اهتمام من قبل القيادة المدرسية بالإبداع ورفع مستوى المعلمين في المدارس، كما استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي.

استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة والتعليق على نتائج الدراسة، وتختلف الدراسة الحالية في كونها الأولى التي تدرس توافر المهارات القيادية لدى المديرين وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى المعلمين ضمن أطر التنمية

المستدامة للعملية التعليمية في فلسطين، والاهتمام بالتنمية المستدامة تبعاً لمؤشر التعليم المدرسي، كما أنها الدراسة الأولى التي تطبق على معلمي مدينة بيت لحم الحكومية.

### منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها وأغراض الدراسة. ويعتمد هذا المنهج على البحث عن العلاقات والروابط بين الظواهر المختلفة، ويتميز بأنه يتيح للباحثة فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر وتفسيرها بشكل دقيق. ويتضمن المنهج الوصفي الارتباطي عدة خطوات، بما في ذلك تحديد موضوع الدراسة وتحديد الأسئلة البحثية، وجمع البيانات لتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية وأدوات تحليلية مختلفة.

### مجتمع الدراسة وعينها

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم للعام الدراسي 2023/2022 والبالغ عددهم (164)، فيما اشتملت عينة الدراسة على ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. قامت الباحثة بتوزيع (82) استبانة على المعلمين والمعلمات، وذلك ضمن العينة العشوائية، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (53) استبانة. والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

#### جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

| المتغير        | المستوى        | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|----------------|-------|----------------|
| الجنس          | ذكر            | 13    | 24.5           |
|                | أنثى           | 40    | 75.5           |
| الدرجة العلمية | بكالوريوس فأقل | 37    | 69.8           |
|                | دراسات عليا    | 16    | 30.2           |
| سنوات الخبرة   | 11 سنة فأقل    | 14    | 26.4           |
|                | 12 سنة فأكثر   | 39    | 73.6           |

### أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة اعتماداً مراجعة الأدب التربوي وعدة دراسات سابقة كدراسة الشاعر (2016)، وأبو حسين (2018)، وشنتيات (2022). وتكونت من محورين، المحور الأول شمل مهارات القيادة التربوية، وتكون من (المهارات الذاتية، البعد الفني، البعد الإداري، البعد الإنساني)، والمحور الثاني وشمل الإبداع لدى المعلمين وضم أربعة أبعاد وهي (التشجيع التنظيمي، تشجيع القيادة، استقلالية العمل، العمل الجماعي). وقد صممت الباحثة الأداة بحسب نظام ليكرت الخماسي؛ حيث أعطت الباحثة 5 درجات عندما تكون استجابة المبحوث (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، درجتين عندما يجيب (معارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (معارض بشدة). ولغرض تفسير النتائج اعتمدت الباحثة مفاتيح المتوسطات الحسابية التالية لتحديد درجة الموافقة على توافر

مهارات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وكذلك الأمر بالنسبة لتحديد درجة الموافقة على تنمية هذه الإدارات لإبداع معلمهم، كما يراها المعلمون:

1-1.79 قليلة جداً 1.80-2.59 قليلة 2.60-3.39 متوسطة

3.40 - 4.19 كبيرة 4.20 - 5.0 كبيرة جداً

#### صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد من المحكمين. إذ طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة. وتم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى توافر مهارات

القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | قيمة R | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|--------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | 0.722* | 0.000            | 8     | 0.738** | 0.000            | 15    | 0.793** | 0.000            |
| 2     | 0.705* | 0.000            | 9     | 0.750** | 0.000            | 16    | 0.674** | 0.000            |
| 3     | 0.793* | 0.000            | 10    | 0.646** | 0.000            | 17    | 0.742** | 0.000            |
| 4     | 0.701* | 0.000            | 11    | 0.714** | 0.000            | 18    | 0.773** | 0.000            |
| 5     | 0.761* | 0.000            | 12    | 0.725** | 0.000            | 19    | 0.803** | 0.000            |
| 6     | 0.529* | 0.000            | 13    | 0.766** | 0.000            | 20    | 0.664** | 0.000            |
| 7     | 0.463* | 0.000            | 14    | 0.670** | 0.000            |       |         |                  |

\*\* داله احصائية عند 0.001 \* داله احصائية عند 0.050

### جدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع تنمية الإبداع لدى

#### معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم

| الرقم | قيمة R | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|--------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | 0.758° | 0.000            | 8     | 0.807** | 0.000            | 15    | 0.831** | 0.000            |
| 2     | 0.830° | 0.000            | 9     | 0.892** | 0.000            | 16    | 0.796** | 0.000            |
| 3     | 0.813° | 0.000            | 10    | 0.812** | 0.000            | 17    | 0.913** | 0.000            |
| 4     | 0.858° | 0.000            | 11    | 0.786** | 0.000            | 18    | 0.838** | 0.000            |
| 5     | 0.708° | 0.000            | 12    | 0.746** | 0.000            | 19    | 0.870** | 0.000            |
| 6     | 0.731° | 0.000            | 13    | 0.786** | 0.000            | 20    | 0.801** | 0.000            |
| 7     | 0.812° | 0.000            | 14    | 0.716** | 0.000            |       |         |                  |

\*\* داله احصائية عند 0.001 \* داله احصائية عند 0.050

#### ثبات الأداة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (كما يوضح الجدول (3))، وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لمدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين (0.946)، و (0.970) لتنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

#### جدول (3): 1. نتائج معامل الثبات لمجال مهارات القيادة التربوية

| المجالات         | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------|-------------|--------------|
| المهارات الذاتية | 5           | 0.877        |
| البعد الفني      | 5           | 0.770        |
| البعد الإداري    | 5           | 0.902        |

|                               |    |       |
|-------------------------------|----|-------|
| البعد الإنساني                | 5  | 0.865 |
| الدرجة الكلية لمهارات القيادة | 20 | 0.946 |

## 2. نتائج معامل الثبات لمجال الإبداع لدى المعلمين

|                       |    |       |
|-----------------------|----|-------|
| التشجيع التنظيمي      | 5  | 0.886 |
| تشجيع القيادة         | 5  | 0.918 |
| العمل الجماعي         | 5  | 0.892 |
| استقلالية العمل       | 5  | 0.943 |
| الدرجة الكلية للإبداع | 20 | 0.970 |

## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها بعد دراسة معمقة للأدب التربوي والدراسات السابقة، ثم حددت مجتمع الدراسة وعينته، ومن ثم بنت الباحثة الأداة متبعة ذلك بإجراءات الصدق والثبات، لتتمكن من تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تم تحليل البيانات احصائياً، وبعد ذلك تفسير النتائج والخروج بتوصيات.

## المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (t-test)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما الجدول التالي.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر مهارات

القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | المجال         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|----------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 4     | البعد الإنساني | 4.245           | 0.599             | عالية  | 84.9           |
| 3     | البعد الإداري  | 4.166           | 0.669             | عالية  | 83.3           |

|   |                  |       |       |       |      |
|---|------------------|-------|-------|-------|------|
| 1 | المهارات الذاتية | 4.150 | 0.548 | عالية | 83.0 |
| 2 | البعد الفني      | 4.018 | 0.508 | عالية | 80.4 |
|   | الدرجة الكلية    | 4.145 | 0.512 | عالية | 82.9 |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) وانحراف معياري (0.512) وهذا يدل على أن مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، ونسبة مئوية (82.9%). ولقد حصل مجال البعد الانساني على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.24)، يليه مجال البعد الإداري بمتوسط حسابي (4.16)، ومن ثم مجال المهارات الذاتية بمتوسط حسابي (4.15)، ومن ثم جاء مجال البعد الفني بأقل متوسط حسابي (4.01).

مما سبق يمكن القول إن المديرين في المؤسسات التعليمية في مدينة بيت لحم لديهم قدرات ومهارات قيادية عالية، وهذا يتأتى من طبيعة الاختيار التي يتم بها توظيف المديرين في المؤسسة التعليمية، والتي من خلالها تتوافق الرؤى بشكل كبير، بما يضمن تحقيق جودة مخرجات عالية، بتوظيف ذوي الخبرة والمعرفة في المجال الإداري، إضافة لمن لديهم القدرة على التواصل والتقبل والتفاعل، فاختيار المديرين كقادة، يسهم في تطوير العملية التعليمية وأفرادها ويرفع مؤشر التنمية في مجال التعليم في فلسطين بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2016) حيث جاء امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية بدرجة عالية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم، كما الجدول التالي.

**جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتنمية الإبداع لدى**

**معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم**

| الرقم | المجال           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | النسبة المئوية |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 3     | العمل الجماعي    | 4.105           | 0.615             | عالية  | 82.1           |
| 2     | تشجيع القيادة    | 3.962           | 0.717             | عالية  | 79.2           |
| 1     | التشجيع التنظيمي | 3.928           | 0.697             | عالية  | 78.6           |
| 4     | استقلالية العمل  | 3.830           | 0.749             | عالية  | 76.6           |

| الدرجة الكلية | 3.956 | 0.648 | عالية | 79.1 |
|---------------|-------|-------|-------|------|
|---------------|-------|-------|-------|------|

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.648) وهذا يدل على أن تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، ونسبة مئوية (79.1%)، ولقد حصل مجال العمل الجماعي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.10)، يليه مجال تشجيع القيادة بمتوسط حسابي (3.96)، ومن ثم مجال التشجيع التنظيمي بمتوسط حسابي (3.92)، ومن ثم مجال استقلالية العمل بمتوسط حسابي (3.83).

على هذا الجانب ترى الباحثة أن القيادة المدرسية في مدارس بيت لحم توفر بشكل كبير سبل تطوير وتنمية العملية التعليمية من خلال توفير الاحتياجات اللازمة على كافة المجالات للمعلم للقيام بتطوير أساليب شرح المادة التعليمية، واستخدام كل ما هو حديث في هذا المجال، إذ يحتاج المعلم إلى الجانب المادي والمعنوي لابتكار وسائل مناسبة للمادة التي يرغب في شرحها وإضافة المعلومات الخاصة بها لدى الطلبة، وإن تنمية هذا الجانب يدعم تطوير العملية التعليمية في مدارس بيت لحم، ويسهم في تنمية المعلمين. تشير هذه النتائج إلى توافر مقومات دعم القيادة المدرسية للمعلم للتواصل مع الجهات ذات العلاقة والتي توفر الدورات والتدريب المناسب لهم لتطوير العملية التعليمية، إذ يدرك القائد الإداري أهمية تطبيق الأفكار الإبداعية والعمل على تنفيذها، كون هذا يساعد في معرفة مستوى الإبداع والابتكار لدى المعلم، ويسهم في تقديم كل ما يلزم في هذا المجال.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة نصار (2020) ودراسة (Shamim, Cang & Yu, 2019)، ودراسة ابومديغم وحجازي وطشوش (2019)، ودراسة (Marzuki & Lampusas, 2019) والتي أكدت على دور الإدارة المدرسية في تحقيق الإبداع لدى المعلمين وتنميتهم.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟**

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لتوافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما هو موضح في الجدول (6).

**جدول (6): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لتوافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.**

| المتغيرات        | المهارات الذاتية | البعد الفني | البعد الإداري | البعد الانساني | الدرجة الكلية |
|------------------|------------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| التشجيع التنظيمي | معامل بيرسون     | 0.475**     | 0.598**       | 0.563**        | 0.641**       |
|                  | مستوى الدلالة    | 0.000       | 0.000         | 0.000          | 0.000         |
| تشجيع القيادة    | معامل بيرسون     | 0.389**     | 0.501**       | 0.487**        | 0.483**       |
|                  |                  | 0.529**     |               |                | 0.646**       |

| مستوى الدلالة   | 0.004         | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   |
|-----------------|---------------|---------|---------|---------|---------|
| العمل الجماعي   | معامل بيرسون  | 0.546** | 0.622** | 0.609** | 0.580** |
|                 | مستوى الدلالة | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   |
| استقلالية العمل | معامل بيرسون  | 0.428** | 0.559** | 0.530** | 0.555** |
|                 | مستوى الدلالة | 0.001   | 0.000   | 0.000   | 0.000   |
| الدرجة الكلية   | معامل بيرسون  | 0.489** | 0.609** | 0.584** | 0.604** |
|                 | مستوى الدلالة | 0.000   | 0.000   | 0.000   | 0.000   |

\* داله احصائية عند  $(0.05 \geq \alpha)$

\*\* داله احصائية عند  $(0.01 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.649)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة إيجابية طردية بين توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية وتنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زاد توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم زاد ذلك من تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك لجميع المجالات. والعكس صحيح. وهذا يتفق مع دراسة الشاعر (2016) من حيث وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإبداع الإداري وتوافر المهارات القيادية.

تشير الباحثة إلى أن وجود المهارات القيادية لدى المدير المميز يسهم في دعم وتوجيه المعلم نحو التطور والاستكشاف، كما يدعم المدير المعلم في تعزيز فرص الابتكار لدى الطلبة من خلال استخدام الأساليب التجريبية في التدريس، وهذا يحدث نقلة نوعية في عملية الشرح من خلال البحث عن الوسائل والطرق الحديثة والمناسبة لإيصال المعلومة للطلبة، وضمان تفاعلهم معها ومشاركتهم بها، واستفادتهم منها في المستقبل، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة كدراسة شتيا (2022) ودراسة خطابية والعبد الرحمن (2022)، ودراسة نصار (2022) والتي توصلت إلى أن القيادة المدرسية الواعية تدرك أهمية تعزيز الإبداع لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى توافر مهارات

القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، كما يبين جدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة حول مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

| المجال           | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المهارات الذاتية | ذكر   | 13    | 4.1538          | 0.40128           | 0.022    | 0.983         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.1500          | 0.59356           |          |               |
| البعد الفني      | ذكر   | 13    | 3.9692          | 0.50890           | 0.402    | 0.690         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.0350          | 0.51418           |          |               |
| البعد الإداري    | ذكر   | 13    | 4.0462          | 0.61185           | 0.739    | 0.463         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.2050          | 0.69058           |          |               |
| البعد الإنساني   | ذكر   | 13    | 4.0923          | 0.56341           | 1.060    | 0.294         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.2950          | 0.60931           |          |               |
| الدرجة الكلية    | ذكر   | 13    | 4.0654          | 0.43655           | 0.643    | 0.523         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.1713          | 0.53779           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.643)، ومستوى الدلالة (0.523)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

تعزو الباحثة ذلك إلى توافق الرؤى فيما يتعلق بأهمية القيادة التربوية وتوافر مهارات القائد في المدير وعمله الدؤوب لخلق بيئة تعليمية منافسة لدى المعلمين، إذ يساعد ذلك على رفع مستوى التنمية على الجانب التعليمي. ويجدر الذكر أن جميع المعلمين يخضعوا لذات الدورات التدريبية اللازمة لممارسة مهامهم بغض النظر عن جنسهم.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

تم فحص الفرضية الثانية باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الدرجة العلمية، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة حول مدى توافر مهارات القيادة التربوية

لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الدرجة العلمية.

| المجال           | الدرجة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المهارات الذاتية | بكالوريوس فأقل | 37    | 4.0703          | 0.55018           | 1.654    | 0.104         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.3375          | 0.51494           |          |               |
| البعد الفني      | بكالوريوس فأقل | 37    | 3.9405          | 0.51826           | 1.737    | 0.088         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.2000          | 0.45019           |          |               |
| البعد الإداري    | بكالوريوس فأقل | 37    | 4.0919          | 0.66766           | 1.231    | 0.224         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.3375          | 0.66420           |          |               |
| البعد الانساني   | بكالوريوس فأقل | 37    | 4.1568          | 0.61488           | 1.662    | 0.103         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.4500          | 0.52409           |          |               |
| الدرجة الكلية    | بكالوريوس فأقل | 37    | 4.0649          | 0.51598           | 1.771    | 0.082         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.3313          | 0.46900           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.771)، ومستوى الدلالة (0.082)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الدرجة العلمية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توافق المعلمين باختلاف درجاتهم العلمية في أهمية امتلاك المديرين للمهارات القيادية ذلك أن الإدارة ومن خلال التوجيهات والارشادات تساوي بين الدرجات العلمية المختلفة. وتتوه الباحثة هنا أيضاً إلى أن جميع المعلمين يخضعون لنظام تربوي واحد تابع لوزارة التربية والتعليم بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما الجدول التالي.

جدول (9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة حول مدى توافر مهارات القيادة

التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال           | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المهارات الذاتية | 11 سنة فأقل  | 14    | 4.1286          | 0.69992           | 0.176    | 0.861         |
|                  | 12 سنة فأكثر | 39    | 4.1590          | 0.49456           |          |               |
| البعد الفني      | 11 سنة فأقل  | 14    | 4.0429          | 0.57741           | 0.204    | 0.839         |
|                  | 12 سنة فأكثر | 39    | 4.0103          | 0.48979           |          |               |
| البعد الإداري    | 11 سنة فأقل  | 14    | 4.1286          | 0.73005           | 0.242    | 0.810         |
|                  | 12 سنة فأكثر | 39    | 4.1795          | 0.65662           |          |               |
| البعد الانساني   | 11 سنة فأقل  | 14    | 4.1571          | 0.68017           | 0.638    | 0.527         |
|                  | 12 سنة فأكثر | 39    | 4.2769          | 0.57421           |          |               |
| الدرجة الكلية    | 11 سنة فأقل  | 14    | 4.1143          | 0.64344           | 0.261    | 0.795         |
|                  | 12 سنة فأكثر | 39    | 4.1564          | 0.46668           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.261)، ومستوى الدلالة (0.795)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مدى توافر مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

تعزو الباحثة ذلك الى توافق الآراء بين المعلمين باختلاف سنوات الخبرة لديهم في أهمية توافر مهارات القيادة التربوية لدى المدراء ليكونوا قادرين على تقديم كل ما أمكن من وسائل ومواد للمعلمين وتوفير الجو المناسب لهم لتحقيق الابداع في العملية التعليمية. ومما يجدر ذكره أيضاً أن مهما كانت سنوات الخبرة لدى المعلمين فإنهم يخضعون جميعاً للتدريب والتأهيل.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** هل تختلف تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

**نتائج الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، كما الجدول (10).

**جدول (10): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.**

| المجال           | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| التشجيع التنظيمي | ذكر   | 13    | 3.3538          | 0.66910           | 3.846    | 0.000         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.1150          | 0.60407           |          |               |
| تشجيع القيادة    | ذكر   | 13    | 3.3692          | 0.73415           | 3.859    | 0.000         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.1550          | 0.60509           |          |               |
| العمل الجماعي    | ذكر   | 13    | 3.6615          | 0.53780           | 3.257    | 0.002         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.2500          | 0.57423           |          |               |
| استقلالية العمل  | ذكر   | 13    | 3.2615          | 0.70892           | 3.465    | 0.001         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.0150          | 0.67237           |          |               |
| الدرجة الكلية    | ذكر   | 13    | 3.4115          | 0.58600           | 3.949    | 0.000         |
|                  | أنثى  | 40    | 4.1338          | 0.56867           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.949)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توجه المعلمات نحو التطوير أعلى منه لدى الذكور، فالمعلمات أكثر استقراراً ولديهن الوقت الكافي للمشاركة في برامج النمو المهني والتدريب المتعلق بتنمية الإبداع وممارسته في العملية التعليمية. أيضاً، إن الطبيعة التنافسية لدى المعلمات أعلى منها لدى المعلمين الذكور. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة شتيات (2022).

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية. تم فحص الفرضية الثانية باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الدرجة العلمية، كما الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تنمية الإبداع

لدى

معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الدرجة العلمية.

| المجال           | الدرجة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| التشجيع التنظيمي | بكالوريوس فأقل | 37    | 3.8973          | 0.66101           | 0.489    | 0.627         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.0000          | 0.79331           |          |               |
| تشجيع القيادة    | بكالوريوس فأقل | 37    | 3.9351          | 0.73190           | 0.415    | 0.680         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.0250          | 0.70380           |          |               |
| العمل الجماعي    | بكالوريوس فأقل | 37    | 4.0541          | 0.63883           | 0.926    | 0.359         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.2250          | 0.56036           |          |               |
| استقلالية العمل  | بكالوريوس فأقل | 37    | 3.7405          | 0.70689           | 1.334    | 0.188         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.0375          | 0.82694           |          |               |
| الدرجة الكلية    | بكالوريوس فأقل | 37    | 3.9068          | 0.64239           | 0.849    | 0.400         |
|                  | دراسات عليا    | 16    | 4.0719          | 0.66782           |          |               |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.849)، ومستوى الدلالة (0.400)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الدرجة العلمية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون توجه الإدارة المدرسية لتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين سواء كان ذلك لذوي الدرجات العلمية العليا أو الأقل، باعتبار أن الإبداع ضرورة ملحة في عالم التطور التكنولوجي في هذا العصر.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة باستخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات تنمية الإبداع

لدى

معلمين مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المجال           | سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|------------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| التشجيع التنظيمي | 11 سنة فأقل  | 14    | 3.7571          | 0.60347           | 1.072    | 0.289         |

|       |       |         |        |    |              |                 |
|-------|-------|---------|--------|----|--------------|-----------------|
|       |       | 0.72540 | 3.9897 | 39 | 12 سنة فأكثر |                 |
| 0.026 | 2.289 | 0.75243 | 3.6000 | 14 | 11 سنة فأقل  | تشجيع القيادة   |
|       |       | 0.66783 | 4.0923 | 39 | 12 سنة فأكثر |                 |
| 0.460 | 0.745 | 0.63246 | 4.0000 | 14 | 11 سنة فأقل  | العمل الجماعي   |
|       |       | 0.61379 | 4.1436 | 39 | 12 سنة فأكثر |                 |
| 0.095 | 1.702 | 0.82808 | 3.5429 | 14 | 11 سنة فأقل  | استقلالية العمل |
|       |       | 0.70238 | 3.9333 | 39 | 12 سنة فأكثر |                 |
| 0.120 | 1.581 | 0.66006 | 3.7250 | 14 | 11 سنة فأقل  | الدرجة الكلية   |
|       |       | 0.63175 | 4.0397 | 39 | 12 سنة فأكثر |                 |

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.581)، ومستوى الدلالة (0.120)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات تنمية الإبداع لدى معلمين مدارس مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تشجيع القيادة حيث كانت الفروق لصالح الخبرة ل 12 سنة فأكثر، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك الى التطور والتقدم الذي يقوم به المديرون في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية فيما يتعلق بتشجيع الابداع وتطوير وتأهيل المعلمين سواء ذوي الخبرة العالية أو المبتدئين، كون تطوير المنظومة التعليمية يحتاج إلى إشراك الجميع في العملية التعليمية وتدريبهم.

#### التوصيات

- ضرورة أن يتحلى مديرو المدارس بالمهارات القيادية التي تنعكس إيجاباً نحو المزيد من تنمية الإبداع لدى المعلمين، ويتأتى ذلك من خلال عقد الدورات وورشات العمل والتدريب.
- اختيار مديري المدارس ممن يؤمنوا بالإبداع وأهمية تنميته وذلك بإجراء المقابلات أو الاختبارات وغيرها.
- استثمار القيادات التربوية المبدعة في المدارس كإشراكهم في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات العليا.
- إعطاء المعلمين مستويات مرتفعة من الحرية والاستقلالية في العمل للوصول إلى نتائج إبداعية وابتكارية مميزة.
- إشراك المعلمين باتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم بشكل أوسع، وبتقديم فرص متساوية للمعلمين والمعلمات.
- القيام بمزيد من الدراسات حول المهارات القيادية ومتغيرات أخرى تسهم في رفع مستوى التنمية ضمن مؤشر التعليم وفي مناطق أخرى فلسطينية.

#### الخاتمة:

خلص هذا البحث إلى أن مهارات القيادة التربوية لدى مديري مدارس مدينة بيت لحم الحكومية (من وجهة نظر المعلمين) متوافرة وبدرجة عالية، وكذلك جاءت درجة تنميتهم للإبداع لدى معلمهم، وهذا يدعو إلى استثمار هذه الإدارات المدرسية في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات العليا، وتوسيع دائرة تفويض الصلاحيات لديهم. فيما وضّح هذا البحث

وجود علاقة طردية قوية بين امتلاك مديري هذه المدارس لمهارات القيادة التربوية وبين تنميتهم للإبداع لدى معلميه. ترى الباحثة أن هذه النتائج تدعو إلى ضرورة تحلي مدير المدرسة بمهارات القيادة التربوية عن طريق إخضاع المديرين للتدريب خلال خدمتهم، أو من خلال الاختبارات عند تعيينهم بما يضمن توافر هذه المهارات وبالتالي توافر الممارسات التي تنمي الإبداع لدى المعلمين، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً عليهم وعلى الطلبة الذين هم الهدف الأسمى للعملية التربوية ليغدوا طفل اليوم قائداً للغد، وله بصمته في عالم الإبداع من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الآغا، صهييب وعساف، محمود. (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي*. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر.
- أبو حسين، أسعد. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين، دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض، *مجلة كلية التربية*، 23(1): 282-313
- أبومديغم، سالم، حجازي، عبد الحكيم، طشوش، رامي. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(2): 815-834.
- تيم، حسن. (2022). دور مديري المدارس الحكومية الابتدائية ومديراتها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- خطابية، غدير، العبد الرحمن، أسماء. (2022). القيادة الملهمة لدى مديري مدارس مدينة اربد وعلاقتها بشغف المعلمين تجاه مهنتهم من وجهة نظر المعلمين، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(2): 347-364.
- السعود، راتب. (2013). *القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سمرقندي، نجوى. (2017). تصور الإبداع والابتكار في عصر التنمية المستدامة، مقالة: مجلة المكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 24(1): ص 223 - 252.
- الشاعر، حسين. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شتيات، منذر. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 38(3): 361-385.

- الشهراني، نوره فالح. (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة ببشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 3(3): 584-617.
- ضيف، هبة الله وجوهر، علي. (2021) معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بدمياط من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية*، 87(2): 1-33.
- العطاونة، ماجد. (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة/بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 68: 300-317.
- مصطفى، أسامة. (2021). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية، *مجلة البحوث التجارية*، 43(1): 119-153.
- منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وفريق عمل الأمم المتحدة المشترك بين الوكالات المعني بالعلم والتكنولوجيا والابتكار لأهداف التنمية المستدامة. (2022). *العلم والتكنولوجيا والابتكار لتحقيق أهداف التنمية المستدامة: مبادئ توجيهية لصياغة السياسات*. فينا: مركز فينا العالمي.
- نصار، سلمي. (2020). درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ثانياً: المراجع العربية الإنجليزية:
- Al-Agha, S. and Assaf, M. (2015). Educational management and planning (in Arabic). Gaza: Samir Mansour Library for printing and publishing.
- Abu Hussein, A. (2018). The impact of educational leadership practices in private schools on the development of creativity among teachers (in Arabic). an applied study on a sample of private education schools in Riyadh, *Journal of the College of Education*, 23 (1): 282-313.
- Abu Maldegem, S., Hegazy, A. & Tashush, R. (2019). The degree of school administration practicing its role in developing creativity and its relationship to school performance from the point of view of primary school teachers in the Negev region (in Arabic). *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27 (2): 815-834.
- Tim, H. (2022). The role of principals and principals of primary public schools in developing administrative creativity from the viewpoint of teachers in the city of Jerusalem (in Arabic). an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Khatiba, Gh., Abdul Rahman, A. (2022). Inspirational leadership among principals of Irbid schools and its relationship to teachers' passion for their profession from teachers' point of view (in Arabic). *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 18 (2): 347-364.
- Al-saud, R. (2013). Educational leadership: concepts and prospects (in Arabic). Amman: Dar Safaa for publication and distribution.

- Samarkandy, N. (2017). Perception of Creativity and Innovation in the Era of Sustainable Development (in Arabic). Article: King Fahd National Library Journal, Volume 24 (1): pp. 223-252
- Al-shaer, H. (2016). Administrative creativity and its relationship to leadership skills among principals of UNRWA schools in the governorates of Gaza from the teachers' point of view (in Arabic). Unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Palestine.
- Shtayyat, M. (2022). The role of school leadership in developing creativity among male and female teachers of the schools of the Directorate of Education of Bane Kinana District (in Arabic). Scientific Journal of the College of Education, 38 (3): 361-385.
- Al-Shahrani, N. (2018). The degree of practicing innovative leadership by academic leaders at the University of Bisha from the point of view of faculty members (in Arabic). International Journal of Educational and Psychological Studies, 3(3): 584-617.
- Daif, H. and Gohar, A. (2021) Obstacles to administrative creativity for principals of basic education schools in Damietta from their point of view (in Arabic). Journal of the College of Education, 87 (2): 1-33.
- Atawneh, M. (2021). The role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in Huara/Beersheba from the teachers' point of view (in Arabic). Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, 68: 300-317.
- Mustafa, O. (2021). The degree of human resource management practice and its relationship to the level of administrative creativity among employees, a field study (in Arabic). Commercial Research Journal, 43 (1): 119-153.
- United Nations Industrial Development Organization and the United Nations Interagency Task Force on Science, Technology and Innovation for the Sustainable Development Goals. (2022). Science, Technology and Innovation for the Sustainable Development Goals: Guidelines for Policy Formulation (in Arabic), Vienna: Vienna International Center
- Nassar, S. (2020). The degree of availability creativity culture in the schools of the Qweismeh District and its relationship to the job performance of teachers (in Arabic), an unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, vol 39, 1154–1184.
- Amtu, O., Siahaya, A., & Taliak, J. (2019). Improve teacher creativity through leadership and principal's management. **Academy of Educational Leadership Journal**, 23(1), 1-17.
- Boenne, M. (2014). **Fostering Creativity in the Organization, The impact of management instruments and office structures on the creativity of inventors**, Thesis of Master in Business Economics, Faculty of Economics and Business, KU Leuven, Leuven, Belgium.

- Marzuki, A. & Lampuasa, S. (2019). The Roles of School Principal Leadership in Developing English Teachers' Creativities in Palu. **AL-Ta'lim Journal**, 26 (3), 267 – 276.
- Moller, A. & Deci, E. (2010) Interpersonal control, dehumanization, and violence: A self-determination theory perspective, **Group Processes & Intergroup Relations**,.13(1): 120-133.
- Olsson, A., Paredes, K., Johansson, U., Olander Roesse, M., & Ritzen, R. (2019). Organizational climate for innovation and creativity-a study in Swedish retail organization, **Distribution and Consumer Research**, 29(3): 243-261.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behavior through employee work attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, 30 (16), 2387-2417.