

The Degree of Availability of Administrative Creativity Culture Among Arab School Principals within the Green Line and Its Relationship to Teachers Job Performance

درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

Hiba Takruri^{1*}, Mohammad Ashour¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Jan 2022

Accepted 09 Mar 2022

Published 01 Oct 2023

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: hibatkruriun@yahoo.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree of availability of a culture of administrative creativity among Arab school principals within the green line and its relationship to the job performance of teachers from the teachers' point of view. The study sample consisted of (484) teachers and principals, including (364) male and female teachers, and (120) male and female principals who were chosen by the available random method. It also showed that the level of job performance for teachers in schools in Arabic within the green line was (significant), and there was a positive, statistically significant correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of availability of a culture of administrative creativity among Arab school principals within The green line and the job performance of teachers from the teachers' point of view, and based on that, the study recommends the need for continuous administrative development for educational leaders in the continuous environment, by holding courses and workshops that always encourage the practice of Creativity.

Keywords: degree of availability, administrative creativity, job performance.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تكون مجتمع الدراسة من (٦٦٦١) معلمًا ومعلمة، و (١٧٠) مديرًا ومديرةً وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٤) معلمًا ومديرًا، منهم (٣٦٤) معلمًا ومعلمةً، و (١٢٠) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة (كبيرة)، وكما أظهرت أيضًا أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة (كبيرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين،

وبناءً على ذلك توصي الدراسة، بضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المستمرة، وذلك بعقد دورات وورش عمل تحث دوماً على ممارسة الإبداع.

الكلمات المفتاحية: درجة توافر، الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

أصبح الإبداع في المؤسسات التربوية من الضروريات نتيجة ما تفرضه عليها التغيرات التكنولوجية والتحولات الاجتماعية، وتغير النظم التعليمية، وتطور معايير تقييم هذه المؤسسات، والتطلعات الاقتصادية لأدوارها في ظل التغيير الكبير في تركيبات أسواق العمل؛ فالتغيير كما أشارت (الحريري، ٢٠١١) يُعد العملية الوحيدة المستمرة في المؤسسات التربوية خاصة في المدارس، وهو ما يتطلب من القيادة المدرسية العمل على إيجاد آليات للتغيير الفعّال، وكسب مساندة المعلمين والتزامهم ومشاركتهم في إحداث التغيير، وممارسة قدرات جديدة ووسائل مبدعة للتغيير من أجل التطوير، ذلك أن فعل الشيء بشكل غير مألوف ومبدع يقود في أغلب الأوقات للنجاح.

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تواجه المدارس، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، فقد أصبح على قادة العملية التعليمية أن يكونوا مبدعين، وأن لا يقفوا بمدارسهم عند حد الكفاءة، كما أشار لذلك (الفاضل، ٢٠١١) الذي يؤكد على ضرورة أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد من السمات المميزة لأداء المؤسسات التربوية، فالإبداع الإداري يُعد ضرورة لها ولقيادتها التربوية نحو التغيير المتوازن المبدع والفاعل الذي يحقق أهداف العملية التعليمية.

ومما يميز تبني المنهج الإبداعي في إدارة المؤسسات التربوية، أنه ينعكس على جميع جوانب العملية التعليمية بطريقة إيجابية، ويحقق الرضا ويحفز المعلمين، وفي هذا الصدد أشار (بطاح، ٢٠٠٦) إلى أن الإبداع الإداري الممارس من قبل مديري المدارس يهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء مدارسهم من خلال إجراء تغييرات أو تبني سياسات، أو اعتماد طرق وأساليب جديدة في العمل لتنمية إبداع المعلمين، مثل تصميم البرامج التدريبية، وتعليمهم حل المشكلات بصورة إبداعية من خلال البرامج التدريبية، وإدارة النقاش والحوار فيما بينهم بطرق هادفة لأثرها في تنمية مهاراتهم الإبداعية، وتحسين صلات وعلاقات العمل، وتنمية البيئة التنظيمية، وتحسين ظروف العمل، وهذا بلا شك ينعكس على أدائهم الوظيفي.

ووصف المدرسة إحدى المؤسسات التعليمية أساساً للنظام التعليمي، فإن فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء المعلمين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية مبدعة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانات المادية والبشرية، التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها، ويأتي مدير المدرسة على قمة هرم المدرسة، فهو المسؤول الأول عن مدرسته، ويقوم برعاية الطلبة، والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم، وتنظيم سير العمل بالمدرسة، إذ أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على ديمومة دافعية الإنجاز واستمراريتها لدى المعلمين (Janiunaite & Budreckiene, 2014).

كما أن مدير المدرسة المحرك لطاقت المدرسة، وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات، بلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فهو القائد التربوي المعين لإدارة المدرسة وقيادتها، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها، والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية (Kandiko, 2019). لذلك أصبح من أهم واجبات المدير المبدع أن يفكر ويبدع في كيفية تطوير أداءه المدرسي، مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه، ودافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم، وذلك بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على ذلك، فالتعليم يتأثر إلى حد كبير بما يحدثه مدير المدرسة من تطور في أداء العاملين من النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، ونجاح مدير المدرسة في أداء رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والإبداع، والقضاء على معوقاته، والعمل على إيجاد حلول لمعوقات الإبداع الإداري (الفاعوري، ٢٠٠٥).

ويأتي دور مدير المدرسة كقائد مبدع يمتلك ثقافة الإبداع في تحسين دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتعزيزها، فالأداء الوظيفي أحد الدوافع المهمة في تحريك المعلم، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار بطريقة منظمة.

فالمدرسة القادرة على تحقيق التقدم من خلال تأصيل الأداء، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات المعلمين، وصقل مهاراتهم، وتنمية إبداعاتهم، والانتقال من حالة القول إلى حالة العمل، الذي يوافق احتياجات المجتمع المدرسي في كافة المجالات لتصبح مدرسة رائدة في عملية الإبداع في كافة مجالاتها، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية بكافة أركانها (جبران، ٢٠١٠).

فالأداء الوظيفي للمعلمين، والإبداع الإداري للمديرين يرتبطان بطريقة مباشرة وغير مباشرة، إذ يؤثران في بعضهما البعض، فالإبداع ينتج أداءً عالياً للمعلمين، لذلك يجب العمل على إشباع حاجات المعلمين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز ومبدع لأفرادها، وتعمل على إعطائهم دوراً كبيراً للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين بيئة العمل من خلال تبني أفكارهم المبدعة، وحثهم على المشاركة في عمليات التغيير، وحل المشكلات بالعملية التعليمية. ولا شك أن بيئة العمل المدرسي المحفزة، التي تتمتع بمستوى جيد من العلاقات الإنسانية، وتوظف القيادة فيها أنماطاً قيادية وإدارية إبداعية، وتُقدّر أفكار المعلمين وتُسعى لتطويرها، وتشركهم في قيادة المدرسة، تُصبح في نظرهم البيئة التعليمية بيئة جاذبة للأداء الوظيفي، ومحققة للرضا، وتنعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي، وتُحتمل لمساندة مدرء مدارسهم على الإبداع، وهو ما يشير إلى علاقة ضمنية بين ثقافة الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين (السويدي، ٢٠١٦).

ويُعتبر مدير المدرسة داخل الخط الأخضر قائداً تربوياً له دور كبير وأساسي في نجاح العملية التعليمية، وهو ذو خبرة، وقادر على بناء العلاقات الإيجابية مع المعلمين، وإثارة حوافزهم ودوافعهم لإنجاز العمل، ولم يعد دوره مقتصرًا على تسيير شؤون المدرسة، بل عليه الأخذ بعين الاعتبار العملية التربوية وتطورها من جميع الجوانب، ومن المفاهيم الحديثة لأدوار مديري المدارس الإبداع الإداري في العملية التعليمية لأثرها الكبير في نجاح المدرسة، وحث المعلمين على الإبداع والابتكار بطريقة علمية ومنظمة تحثهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بسهولة ويسر.

وبما أن مدير المدرسة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر هو المسؤول أمام وزارة المعارف، وأمام أفراد المجتمع المحلي، وأمام المهتمين بالعملية التعليمية، يتوجب عليه الإجابة عن كل ما يتعلق بأداء مدرسته ومدى الإبداع الذي يوظفه في العملية التعليمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الطلبة ومستوى تحصيلهم، ومن خلال عمل أحد الباحثين محاضرة فقد شعرت بضرورة التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتقصي درجة ممارستهم لهذا الإبداع، والتعرف إلى تأثيره على الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أن عملية الأداء ترتبط بعملية الإبداع الإداري والتربوي، وللتحقق من أن العملية التعليمية في المدارس العربية داخل الخط الأخضر تتم وفقاً للخطة الموضوعية، بعيدة عن الأسلوب الإداري التقليدي، الذي يتصف بالمركزية والجمود، ولا يتناسب مع متغيرات العصر الحالي. جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

١,١,١ الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتحليل النتائج وربطها مع الدراسة الحالية وتم الترتيب من الأقدم إلى الأحدث.

سعت دراسة كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen & Muratoglu, 2010) التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة في تركيا. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلمًا منهم (١٠٠) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير، هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، وممارسة الاتصال الإداري، وتشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

أجرت اثاناسولا وريبيا وماكري وكالبيوي وفسكارس (Athanasoula, et al. 2010) دراسة في اليونان هدفت للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع (٦) مديرين، (٣) في اليونان، و(٤) في قبرص، و(١٨) ولي أمر بواقع (٣) من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم

في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وسعت دراسة المصاروة (٢٠١٧) للكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقدير المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٤٧) فقرة، وزعت على أربع مجالات لعناصر الإبداع الإداري، وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزي لمتغيرات الدراسة.

أجرى جاربر (Garber, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تيسير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارية، استخدم المنهج الوصفي، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (٢٨٢) فرداً منها (١٥١) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري، و (١٣١) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزي إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي أو الخبرة العملية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman, 2018) الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، والتعرف إلى الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع المعلمين، وطرق حل المشكلات، وكذلك الكشف عن السمات الشخصية للقادة المبدعين. استخدم المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن عقد مقابلات شبه منتظمة مع (٦) مديري مدارس ثانوية من منطقة (Klang Valley) والتي تعرف بالمدارس الذكية، حيث تم ترشيح مديريها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع والتميز بناءً على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي الخلاق، وأن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين خارجيين هما المنظمة وعملية التغيير والظروف المحيطة.

وأجرى أبو عشيبه وحجازي (٢٠١٩) دراسة هدفت الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريهم، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً ومديرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية الفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة على ضرورة الإبقاء على استخدام الإدارة بالتحفيز.

وهدفت دراسة غالطي (٢٠٢٠) التعرف إلى مستوى توافر مقومات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الخليط.

واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) مديراً من المجتمع الأصلي للمديرين في محافظة صبيبا، وعينة من المعلمين عددها (٢٨٥)، من المجتمع الأصلي للمعلمين، واختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (٩) مشرفاً، فيكون مجموع عينة الدراسة (٣٣٨). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن مستوى مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، ويمارس المديرين عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وتواجه ممارسة المديرين للإبداع الإداري معوقات بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري، المعوقات التنظيمية.

وأجرت السببي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من (١٤٩) مديراً ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في دولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى الخبرة.

١,٢,١ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ما تقدم من الدراسات التي تم عرضها يلاحظ أن الإبداع الإداري قد حظي بصفة عامة باهتمام بالغ، وذلك لما له من دور حيوي ومهم في التأثير على الإدارة بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص. وقد تنوعت المجالات التي غطتها الدراسات السابقة في مجال الإبداع الإداري ومجال الأداء الوظيفي لدى المعلمين، فبعضها حاول التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية، وأخرى تناولت الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

كما يلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات كما هو الحال في الدراسة الحالية، في حين استخدمت دراسة (غالطي، ٢٠٢٠) الاستبانة والمقابلات، ويلاحظ أن كثير من الدراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي باستثناء دراسة (غالطي، ٢٠٢٠) التي استخدمت المنهج الخليل.

استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن علاقة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتطوير أداة الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الإبداع الإداري لمديري المدارس وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين عن غيرها من الدراسات السابقة، إذ لا توجد دراسات سابقة ربطت المتغيرين مع بعضهما البعض.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتطلب العمل الإداري من مديري المدارس أن يكونوا مبدعين في عملهم، لأن هذا الإبداع يُحدث تأثيراً جيداً له فوائد عديدة على المؤسسات والعاملين فيها، ولأن العملية الإدارية تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائماً مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم (باشيوه، ٢٠١٩).

كما لاحظ الباحثان بحكم عملهم في مجال التدريس واطلاعهم على الدراسات السابقة مثل دراسة (الطنبور، ٢٠١٨)، ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٤)، ضعف ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة المبتكرة، وقلة إدراك المديرين بالمشكلات والأزمات في البيئة التعليمية في الوقت المناسب، لذلك فمن أهم المنجزات في هذا الوقت هو تطوير عملية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وتحسين الجو العام في المؤسسة لرفع مستوى الإنجاز الوظيفي للمعلمين، وهو يعمل على استثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل على إيجاد أنسب الحلول والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلافة في أقل وقت وجهد، وبالتالي زيادة نسبة الإنتاج والمكاسب. ويعد تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها أمراً في غاية الأهمية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تمثلت بمعرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس العربية في منطقة المثلث الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟

٣. أهداف الدراسة وأهميتها

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية على تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وذلك لتعزيزها لتكون ذات طابع حقيقي وإيجابي لديهم.
٢. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وذلك لتعزيزها لتكون ذات طابع حقيقي وإيجابي لديهم.
٣. الكشف إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين.

٣,٢ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

١. **الأهمية النظرية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال جمعها بين متغيرين على قدر كبير من الأهمية لاستقرار المؤسسات التربوية، وهما: ثقافة الإبداع الإداري لمديري المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين، فالإبداع الإداري أحد المداخل للإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة، ولا غنى للمؤسسات التربوية عنها، أما الأداء الوظيفي فهو مرآة لتحقيق الرضا والاستقرار والولاء للمدرسة من قبل المعلمين، ويؤمل من هذه الدراسة المساهمة في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات حول درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.
٢. **الأهمية العملية (التطبيقية):** يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة قيادات التعليم ومشرفي القيادات المدرسية في التعرف إلى مستويات ثقافة الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين، والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج، من خلال تقديم تغذية راجعة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم والعاملين فيها حول مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ويؤمل أن يستفيد مدرء المدارس أنفسهم من نتائج الدراسة أولاً في معرفة أهمية توافر سمات الإبداع الإداري لديهم وتوظيفها في العملية الإدارية لأثرها الكبير في تنمية الأداء الوظيفي لدى المعلمين، كما قد تفيد نتائج الدراسة جهات التدريب التربوي في إعداد دورات تدريبية لمدرء المدارس في الجوانب التي قد يظهر فيها قصور، وحث الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المتشابهة في مديريات أخرى والخروج بمقارنات بينها.

٤. حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحدود الموضوعية: درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.
- الحدود البشرية: استجابات أفراد الدراسة من المديرين والمعلمين على فقرات الاستبانة.
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر.
- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

٥. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي على النحو الآتي:

درجة توافر

تُعرف إجرائياً، بأنها ممارسة مدراء المدارس العربية داخل الخط الأخضر للإبداع الإداري بكافة أشكاله وصوره، وسعيهم لتوظيفها في العملية التعليمية لخلق بيئة تعليمية هادفة وجاذبة للمعلمين، والتي قيست في هذه الدراسة من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها حثون أم باحثانا المدراء في الأداة المعدة لهذا الغرض.

يُعرف الإبداع الإداري اصطلاحاً بأنه

"قدرات المدير بتبني ممارسات إدارية مبدعة، كالقدرة على استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل إبداعي، وتقديم الأفكار والحلول التي تنتج عن التفكير الذهني والضماني الخارجي في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية " (Moger & Richards, 2006). ويُعرف إجرائياً: بأنه قدرة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر على التنويع في إدارة الموارد البشرية والمادية وتوزيع المهام بشكل إبداعي لإحداث التغيير المرغوب فيه في المدرسة، وتم قياسه من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الإبداع الإداري التي تم بنائها لأغراض الدراسة.

الأداء الوظيفي اصطلاحاً

"مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية" (أبو عشيبة وحجازي، ٢٠١٩). ويُعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة والتي أعدت لقياس درجة الأداء الوظيفي لقيام المعلم بواجباته الوظيفية، وقيامه بالمهام المنوطة إليه من خلال أدائه لمهامه الوظيفية وتحمله للأعباء والمسئوليات، وتم قياسه من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدت.

٦. الطريقة

٦,١ منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملائمته لأغراض الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

١. المتغير المستقل:

❖ ثقافة الإبداع الإداري.

٢. المتغير التابع:

❖ الأداء الوظيفي.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والمدراء في المدارس داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (٦٦٦١) معلمًا ومعلمة، و(١٧٠) مديرًا ومديرةً، وذلك للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م، كما هو مبين في جدول (١).

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمسمى الوظيفي

العدد	الفئة/ المستوى	المتغير
٢٧٢١	ذكر	الجنس
٤١١٠	أنثى	
٦٨٣١	المجموع	
٢٦٤٨	معلم	المسمى الوظيفي
٤٠١٣	معلمة	
٦٦٦١	المجموع	
٧٣	مدير	
٩٧	مديرة	
٦٨٣١	المجموع	

٦,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٤٨٤) معلمًا ومديرًا، منهم (٣٦٤) معلمًا ومعلمة، و(١٢٠) مديرًا ومديرة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، كما هو مبين في جدول (٢).

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي

العدد	الفئة/ المستوى	المتغير
٢٣٦	ذكر	الجنس
٢٤٨	أنثى	
٤٨٤	المجموع	
٤٦	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٨٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٥٦	١٠ سنوات فأكثر	
٤٨٤	المجموع	المؤهل العلمي
٢٩٠	بكالوريوس	
١٩٤	دراسات عليا	
٤٨٤	المجموع	
٣٦٤	معلم	
١٢٠	مدير	
٤٨٤	المجموع	

٦,٥ أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأدوات التالية:

❖ أداة ثقافة الإبداع الإداري

تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة المصاروة (٢٠١٧) ودراسة السبيعي (٢٠٢١)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣٣) فقرة، موزعة على ثلاث مجالات هي: أنظمة وإجراءات العمل، والحوافز، والتدريب.

– صدق وثبات الأداة

– صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وأساليب التدريس) في عدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحثان الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) فأعلى من المُحكِّمين، وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (٣٢) فقرة.

– صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٥٠) معلماً ومعلمة، و(٣٠) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
١	٠,٦٩	١٢	٠,٧٢	٢٣	٠,٧٠
٢	٠,٧٥	١٣	٠,٨٣	٢٤	٠,٨٤
٣	٠,٦٨	١٤	٠,٧٢	٢٥	٠,٧٨
٤	٠,٦٨	١٥	٠,٨٨	٢٦	٠,٨٥
٥	٠,٦٩	١٦	٠,٨٠	٢٧	٠,٧٩
٦	٠,٧٧	١٧	٠,٧٥	٢٨	٠,٨٤
٧	٠,٦٩	١٨	٠,٨٢	٢٩	٠,٧٧
٨	٠,٨٣	١٩	٠,٨٧	٣٠	٠,٧٥
٩	٠,٦٥	٢٠	٠,٨٨	٣١	٠,٨٢
١٠	٠,٨٢	٢١	٠,٧٧	٣٢	٠,٨٢
١١	٠,٧٧	٢٢	٠,٨٢		

يلاحظ من جدول (٣) أنّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٦٥) وحتى (٠,٨٨)، وجميعها أعلى من معيار عودة (٢٠١٠) البالغة قيمته (٠,٢٠).

– ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تمّ استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تمّ إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأوّل بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات		المجال
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
١١	٠,٨٨	٠,٩٤	أنظمة وإجراءات العمل
١١	٠,٨١	٠,٩٦	الحوافز
١٠	٠,٨٤	٠,٩٦	التدريب
٣٢	٠,٩٢	٠,٩٨	الأداة ككل

يلاحظ من جدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة قد تراوحت بين (٠,٩٤ - ٠,٩٦)، في حين أن قيمة ثبات الإعادة للمجالات قد تراوحت بين (٠,٨١ - ٠,٨٨). وبلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل (٠,٩٨)، وقيمة ثبات الإعادة (٠,٩٢).

❖ أداة " أداء المعلمين "

قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (٣١) فقرة. موزعة على ثلاث مجالات، هي: العلاقات في العمل، وتحمل المسؤولية، وإنجاز المهام.

– صدق وثبات الأداة

– صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) في عدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثون الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) فأعلى من المُحكِّمين وبهذا أصبحت الأداة مكونة من (٣٠) فقرة.

– صدق البناء

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٥٠) معلماً ومعلمةً، و(٣٠) مديراً ومديرةً، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (٥).

جدول (٥): قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط المصحح
١	٠,٧١	١١	٠,٦٨	٢١	٠,٨٢
٢	٠,٧٥	١٢	٠,٧٠	٢٢	٠,٨٥
٣	٠,٧٩	١٣	٠,٨٨	٢٣	٠,٧٥
٤	٠,٧٢	١٤	٠,٨١	٢٤	٠,٧٣
٥	٠,٧٧	١٥	٠,٨٢	٢٥	٠,٨٥
٦	٠,٨٣	١٦	٠,٨٧	٢٦	٠,٨٤
٧	٠,٨٤	١٧	٠,٨٠	٢٧	٠,٨٢
٨	٠,٨٤	١٨	٠,٧٨	٢٨	٠,٧٤
٩	٠,٨٠	١٩	٠,٨٥	٢٩	٠,٨٠
١٠	٠,٧٢	٢٠	٠,٧٩	٣٠	٠,٧٩

يلاحظ من جدول (٥) أنَّ قيم معاملات الارتباط المُصحَّح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة قد تراوحت من (٠,٦٨) وحتى (٠,٨٨)، وجميعها أعلى من معيار عودة (٢٠١٠) البالغة قيمته (٠,٢٠).

– ثبات الأداة

لأغراض حساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض حساب ثبات الإعادة؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأوَّل بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مُبيَّن في جدول (٦).

جدول (٦): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات		الأداة
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
٩	٠,٨٦	٠,٩٥	العلاقات في العمل
١١	٠,٨٤	٠,٩٦	تحمل المسؤولية
١٠	٠,٨٦	٠,٩٦	إنجاز المهام
٣٠	٠,٨٧	٠,٩٨	الأداة ككل

يلاحظ من جدول (٦) أن قيم ثبات الاتساق الداخلي للمجالات قد تراوحت بين (٠,٩٥ - ٠,٩٦)، وقيم ثبات الإعادة قد تراوحت بين (٠,٨٤ - ٠,٨٦). كما يلاحظ أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل قد بلغت (٠,٩٨) في حين أن قيمة ثبات الإعادة قد بلغت (٠,٨٧).

❖ معيار تصحيح أداتي الدراسة

استخدم مقياس ليكرت بتدرج خماسي يشتمل البدائل؛ كبيرة جدا وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٥)، كبيرة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٤)، متوسطة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٣)، قليلة وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (٢)، قليلة جدا وتُعطى عند تصحيح المقياس الدرجة (١)، وبذلك تصل الدرجة العليا للأداة (١٥٠). وقد تم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة إلى خمسة مستويات بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الخيارات (ليكرت الخماسي)}} = \frac{1-5}{5} = 0,80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

- من (١,٠٠) إلى أقل من (١,٨٠) درجة قليلة جداً.
- من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠) درجة قليلة.
- من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠) درجة متوسطة.
- من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠) درجة كبيرة.
- (٤,٢٠) فأكثر درجة كبيرة جداً.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، وهو: "ما درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في جدول (٧).

جدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، من خلال المجالات

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	أنظمة وإجراءات العمل	٣,٧٨	٠,٧١	كبيرة
٢	التدريب	٣,٥٢	٠,٨٢	كبيرة

متوسطة	٠,٩٣	٣,٣٨	الحوافز	٣
كبيرة	٠,٧٨	٣,٥٦	الأداة ككل	

يلاحظ من جدول (٧) أنّ مجال أنظمة وإجراءات العمل جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧١) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أن مجال الحوافز جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٣)، ودرجة ممارسة متوسطة. وبلغ الوسط الحسابي لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين (٣,٥٦)، ودرجة ممارسة كبيرة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل، وذلك كما هو مبين في جدول (٨).

جدول (٨): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يحرص على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين	٣,٩٣	٠,٩١	كبيرة
١	٧	يدفع المعلمين للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية	٣,٩٣	٠,٨٤	كبيرة
٣	٥	يحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المعلمين	٣,٩١	٠,٨٢	كبيرة
٤	٣	يثق بقدرات المعلمين لأداء المهام المطلوبة منهم	٣,٨٣	٠,٧٦	كبيرة
٤	٦	يُتابع تنفيذ الأفكار الإبداعية في المدرسة	٣,٨٣	٠,٩٣	كبيرة
٦	٢	يعمل على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين باستمرار	٣,٨٢	٠,٨٨	كبيرة
٧	٤	يُجيد مهارة الإصغاء الفعال للمعلمين	٣,٧٩	٠,٨٥	كبيرة
٨	٨	يوفر الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار للمعلمين	٣,٧٦	٠,٩٤	كبيرة
٩	١٠	يعمل على إزالة المعوقات أمام المعلمين	٣,٦٩	٠,٨٩	كبيرة
١٠	١١	يحدد واجبات ومسؤوليات المعلمين بدقة متناهية	٣,٦٦	٠,٩٢	كبيرة
١١	٩	يتقبل انتقادات المعلمين برحابة صدر	٣,٤١	١,٠٥	كبيرة
		المتوسط العام	٣,٧٨	٠,٧١	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (أنظمة وإجراءات العمل)، جاء بالمرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس حريصين على الالتزام بأنظمة وإجراءات العمل مما تساعدهم على إزالة العواقب والمشكلات التي تواجههم، وتحديد واجبات ومسؤوليات المعلمين بدقة متناهية الأمر الذي يؤدي إلى معرفة كل معلم بحقوقه وواجباته.

بينما جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "يحرص على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي بين المعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩١)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر يتمتعون بعلاقات إيجابية مع المعلمين وحريصين على ممارسة وتطبيق العمل الجماعي بعيداً عن الأنانية في عملهم لما له من أثر إيجابي على العملية التعليمية التعلمية. كما وجاءت الفقرة (٧) بنفس الرتبة والتي تنص على "يدفع المعلمين للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية" وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٨٤)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق إجراءات العمل وتنفيذها يُسهم بشكل كبير بتحقيق ما تهدف إليه العملية التعليمية إذ أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى سياسية واضحة من قبل المديرين. وقد يعزى ذلك إلى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في تحقيق الأهداف التربوية الإبداعية، وذلك من أجل تحقيق ما ترنو إليه العملية التعليمية التعلمية، وربما يعود ذلك إلى حرص مديري المدارس على توفير بيئة تعليمية توظف أحدث الأساليب والأليات التي تُسهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

بينما حصلت الفقرة (١١) على الترتيب قبل الأخير والتي تنص على "يُحدد واجبات ومسؤوليات المعلمين بدقة متناهية"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وبدرجة توفر كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة إلى أن مديري المدارس داخل الخط الأخضر لا يميزون بين المعلمين في الواجبات المناطة بهم حيث يعلم الجميع حقوقه وواجباته، كما أن مديري المدارس يمارسون العدل في توزيعهم للمهام بين المعلمين الأمر الذي يخلق بيئة تعليمية جاذبة، ويؤدي إلى تحقيق علاقات اجتماعية إيجابية، فكل معلم يعرف ما له وعليه من مسؤوليات.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الحوافز، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (٩).

جدول (٩): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحوافز

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٢	يُحفز المعلمين الذين يُشاركون بالدورات التدريبية	٣,٦٧	٠,٩٩	كبيرة
٢	١٣	يُشجع المعلمين على تنمية معارفهم ومهاراتهم المتعلقة بعملهم	٣,٦٣	١,٠٤	كبيرة
٣	٢٠	يُعزز المعلمين اللذين يطورون من أنفسهم مهنيًا	٣,٥٨	١,٠٦	كبيرة
٤	١٥	يُقدر جهود المعلمين الثانوية في العمل	٣,٥٥	١,٠٠	كبيرة
٥	١٤	يتعامل مع المعلمين على أساس التميز والكفاءة	٣,٤٤	١,٠١	كبيرة
٥	٢١	يُفوض بعضًا من سلطاته للمعلمين المبدعين	٣,٤٤	١,٠٢	كبيرة
٧	١٩	يُراعي العدالة والموضوعية في تقديمه للحوافز	٣,٣٤	١,١٠	متوسطة
٨	١٨	يُدعم التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المدرسة	٣,٢٧	١,١٢	متوسطة
٩	١٦	يُقدم كتابات شكر للمعلمين المبدعين	٣,٢١	١,٢٥	متوسطة
١٠	١٢	يُقدم تكميلاً سنويًا للمعلمين المتميزين من خلال الحفل المدرسي	٣,٠٩	١,١٩	متوسطة
١١	١٧	يمنح المعلمين حوافز مالية ومعنوية	٢,٩٩	١,٢٥	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٣٨	٠,٩٣	متوسطة

أشارت النتائج إلى أن مجال (الحوافز)، جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وبدرجة توافر (متوسطة). حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات (٢٢، ١٣، ٢٠، ١٥، ١٤، ٢١)، بين (٣,٤٤) - (٣,٦٧)، وبدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن الإدارة الإبداعية تُعد من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، والتي يحتاج تطبيقها إلى تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية للمدير حيث يكون دور مدير المدرسة في ظلها دور مدير القائد المبدع، فهو يسعى لتحفيز المعلمين الذين يُشاركون بالدورات التدريبية، لتنمية معارفهم ومهاراتهم المتعلقة بعملهم، ويعزز المعلمين اللذين يطورون من أنفسهم مهنيًا من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في العملية التعليمية التعليمية. كما أن المدير المبدع يعمل باستمرار على خلق بيئة مدرسية مبتكرة تُراعي ظروف المعلم وتساعد على التميز في عمله.

بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (١٩، ١٨، ١٦، ١٢، ١٧)، (٣,٣٤-٢,٩٩)، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أن مديري المدارس يتفاوتون فيما بينهم بتطبيق العدالة والموضوعية في تقديمهم للحوافز المادية والمعنوية للمعلمين في العملية التعليمية التعليمية.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (١٠).

جدول (١٠): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٥	يُدعم العمل الجماعي بين المعلمين ويؤكد على أهميته	٣,٧٤	٠,٩٢	كبيرة
٢	٢٩	يُوجه المعلمين لتبادل الخبرات الذاتية فيما بينهم	٣,٦٣	٠,٩٨	كبيرة
٣	٢٣	يُوفر الدورات التدريبية لتطوير مهارة المعلمين المهنية والشخصية	٣,٦١	٠,٩٠	كبيرة
٤	٢٤	يُساعد المعلمين على ابتكار أساليب حديثة لأداء العمل	٣,٥٥	٠,٩٦	كبيرة

٥	٢٧	يعقد اجتماعات دورية للمعلمين لمناقشة توظيفهم للتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية	٣,٥٤	١,٠١	كبيرة
٦	٣٢	يُوفر البرامج التكنولوجية الحديثة لتدريب المعلمين عليها	٣,٥٢	٠,٩٣	كبيرة
٧	٢٦	يعقد دورات تدريبية للمعلمين حول الأساليب التدريسية	٣,٤٩	١,٠١	كبيرة
٨	٢٨	يهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين	٣,٤٣	٠,٩٧	كبيرة
٩	٣١	يربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للمعلمين	٣,٣٨	٠,٩٨	متوسطة
١٠	٣٠	يُخصص ميزانية واضحة لتدريب المعلمين	٣,٢٩	١,٠٠	متوسطة
		المتوسط العام	٣,٥٢	٠,٨٢	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (التدريب)، جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٨٢)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة (٣٠) والتي تنص على "يُخصص ميزانية واضحة لتدريب المعلمين" حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣,٢٩)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وبدرجة توافر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب مديري المدارس ينفقون ما لديهم من ميزانية على الأنشطة الطلابية التي تخص الطلبة، ولا يخططون في بداية العام لوضع ميزانية لتدريب المعلمين، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على أداء المعلم، وربما يعزى ذلك إلى مديري المدارس يعتمدون على الدورات التدريبية التي تقدمها الوزارة، وتكون تلك الدورات لعدد محدود من المعلمين، ولا تظال جميع المعلمين في المدرسة.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غالطي (٢٠٢٠) والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، وهو: "ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثالث؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تحمل المسؤوليات	٣,٩٣	٥٠,٧	كبيرة
٢	إنجاز المهام	٣,٩٣	٠,٧١	كبيرة
٣	العلاقات في العمل	٤٣,٧	٠,٨١	كبيرة
	الأداة ككل	٣,٨٧	٢٠,٧	كبيرة

يلاحظ من جدول (١١) أنّ مجال تحمل المسؤوليات جاء ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (٣,٩٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥) ودرجة ممارسة كبيرة، في حين أن مجال العلاقات في العمل جاء ضمن الترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٧٣٥) وانحراف معياري (٠,٨١)، ودرجة ممارسة كبيرة. وبلغ الوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين (٣,٨٧٤)، ودرجة ممارسة كبيرة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات في العمل، وذلك كما هو مبين في جدول (١٢).

جدول (١٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات في العمل

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يحافظ على العلاقات الحسنة والطيبة مع زملاءه في العمل	٣,٨٩	٠,٩٤	كبيرة
٢	٧	يُعالج مشاكل الطلبة بعقلانية	٣,٨٥	٠,٨٩	كبيرة

كبيرة	٠,٩٧	٣,٨٢	يُنمي لدى الطلبة العادات الحميدة	٦	٣
كبيرة	٠,٩٥	٣,٧٩	يحرص على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم	٨	٤
كبيرة	٠,٩٠	٣,٧٩	يُنفذ الواجبات المطلوبة منه بدقة وأمانة	٩	٤
كبيرة	٠,٩٤	٣,٧٦	يُقيم علاقات ودية مع زملائه	٢	٦
كبيرة	٠,٩٦	٣,٦٩	يتبادل الخبرات مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها	٣	٧
كبيرة	٠,٩٤	٣,٦٣	يشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية	٥	٨
متوسطة	١,٠٥	٣,٣٩	يُشارك زملاءه في أبحاث وندوات علمية	٤	٩

أشارت النتائج إلى أن مجال (أنظمة العلاقات في العمل)، جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣٥)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة (٤) التي جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى حرص المعلمين على مكانتهم بين زملاءهم، وذلك بإقامة علاقات ودية مع بعضهم البعض فيتبادلون الخبرات فيما بينهم، ويشركون في اللجان والأنشطة المدرسية المختلفة لإنجاح العملية التعليمية.

كما أنهم يحرصون على بذل الجهد في إعداد الحصص الدراسية ومعالجة مشاكل الطلبة بعقلانية، وتنمية العادات الحميدة بينهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى توفر إدارات مدرسية مبدعة، وذلك ما أشارت إليه نتائج السؤال الأول، وظهر ذلك من خلال تعامل المدراء مع المعلمين بطريقة إيجابية تحثهم على الإبداع وتجويد العمل.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحمل المسؤولية، وذلك كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحمل المسؤولية

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١١	يواظب على أوقات الدوام الرسمي	٤,١٩	٠,٨٤	كبيرة
٢	١٠	يلتزم بمواعيده في العمل	٤,١٦	٠,٨٢	كبيرة
٣	١٢	يقوم بتنظيم أعماله اليومية بشكل مستمر	٤,١٠	٠,٨٦	كبيرة
٤	١٥	يُنمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	٣,٩٤	٠,٩٠	كبيرة
٥	١٦	يُطور من أدائه المهني ومهامه الوظيفية	٣,٨٩	٠,٩٤	كبيرة
٦	١٣	يُبرز مهاراته أثناء تنفيذ الدرس	٣,٨٧	٠,٩٠	كبيرة
٦	١٤	يتحمل المسؤولية الكاملة الناتجة عن تصرفاته	٣,٨٧	٠,٩٧	كبيرة
٧	١٩	يُراعي الفروق الفردية بين الطلبة	٣,٨٦	٠,٨٦	كبيرة
٨	١٧	يربط المحتوى التعليمي بالبيئة المجتمعية	٣,٨٤	٠,٨٧	كبيرة
٩	٢٠	يتواصل مع أولياء الأمور لاطلاعهم على مستوى أداء الطلبة	٣,٨١	٠,٩٠	كبيرة
١٠	١٨	يُقيم أداء الطلبة بعدل وموضوعية دون تحيز	٣,٧٤	٠,٩٥	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (تحمل المسؤولية)، جاء بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المدراء والمعلمين إلى التزام المعلم بمواعيد العمل، وقيامه بعمله على أكمل وجه، وقد ظهر ذلك من خلال مؤشرات المجال حيث أظهرت أن المعلمين يطورون ذاتهم، ويتحملون المسؤولية كاملاً عن تصرفاتهم، ويهتمون بملاحظات الإدارة وأولياء الأمور، وغرس روح المسؤولية لدى الطلبة. كما أن مدراء المدارس يعطون المعلمين الحرية في التعبير عن أنفسهم، ومناقشة القضايا المتعلقة بهم مما يحفزهم على تحمل مسؤولياتهم بالعمل بشكل كبير.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إنجاز المهام، وذلك كما هو مبين في جدول (١٤).

جدول (١٤): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إنجاز المهام

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٤	يلتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية	٤,٠٥	٠,٨٢	كبيرة
٢	٢١	يسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية	٤,٠٤	٠,٧٧	كبيرة
٣	٢٨	يُشارك في الدورات واللقاءات التربوية التي تنظمها المدرسة	٤,٠١	٠,٨٠	كبيرة
٤	٢٥	يُشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة	٣,٩٩	٠,٧٨	كبيرة
٥	٢٩	يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية	٣,٩٣	٠,٨٨	كبيرة
٦	٢٢	يلتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات	٣,٩١	٠,٨٦	كبيرة
٦	٢٦	يُشارك بفاعلية في إنجاز المهام التي يُكلف بها	٣,٩١	٠,٨٥	كبيرة
٨	٣٠	يستخدم وسائل متعددة لتقويم أداء الطلبة	٣,٨٥	٠,٨٥	كبيرة
٩	٢٧	يُفد ما يكتسبه من الدورات التدريبية في مجال عمله	٣,٨٢	٠,٨٧	كبيرة
١٠	٢٣	يقترح أساليب جديدة في التدريس	٣,٨١	٠,٨٦	كبيرة

أشارت النتائج إلى أن مجال (إنجاز المهام)، جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وبدرجة توافر (كبيرة). كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى توافر الأداء الوظيفي لجميع مؤشرات المجال بدرجة كبيرة. وقد يعزى ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة إلى أن المعلمين يقومون بالمهام الموكلة إليهم، ويلتزمون بالتعليمات والإجراءات، ويتعاونون مع زملاءهم في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة، وهذا ما أظهرته استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المعلمين يُشاركون في الدورات واللقاءات التربوية التي تنظمها المدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلّمية، ويُشاركون في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة لحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية، والتزامهم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات لإنجاز المهام التي يُكلف بها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو عشيبة وحجازي (٢٠١٩) والتي أظهرت أن المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، وهو: "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الخامس فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وذلك كما يظهره الجدول (١٥).

جدول (١٥): قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين

ثقافة الإبداع الإداري			معامل ارتباط بيرسون
العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٤١٥	٠,٠٠٠	٠,٨٤٤**	الأداء الوظيفي للمعلمين

يلاحظ من جدول (١٥) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وبين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بلغت (٠,٨٤٤)، وهي قيمة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

مما يعني أنه كلما توافرت ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس فإن ذلك سيزيد من مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين وفي كافة المجالات، لذلك ينبغي على مديري المدارس أن يستمروا في الالتزام بالإبداع، فكلما ضعف الإبداع الإداري لمديري المدارس انعكس ذلك سلبيًا على الأداء الوظيفي للمعلمين. وربما أن هذه النتيجة منطقية حيث كانت درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري كبيرة، ومستوى الأداء الوظيفي كبيرًا أيضًا، فبالتالي الارتباط بينهما جاء إيجابيًا، حيث أن توافر

ثقافة الإبداع الإداري تؤدي دورًا كبيرًا في تشجيع المعلمين على القيام بأعمالهم، وإنجاز المهام على أكمل وجه، والإبداع في العمل ضمن بيئة محفزة للمعلمين.

٨. التوصيات

بناءً على النتائج توصي الدراسة بالآتي:

١. تشجيع مدراء المدارس على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين.
٢. قيام مدراء المدارس بعقد دورات تدريبية للمعلمين وذلك لتطوير الأداء المهني لديهم.
٣. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية تناول الإبداع الإداري وربطه بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

- أبو عشية، إيناس وحجازي، ياسين. (٢٠١٩). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية*، ٢٧(٣)، ٣٤٤-٣٦١.
- باشوية، لحسن عبد الله. (٢٠١٩). روافع التمييز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جبران، علي. (٢٠١٠). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي. مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، ٤-٥ أيار ٢٠١٠م، عمان: الأردن.
- الحري، رافده. (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السبيعي، تهاني. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. *مجلة الطفولة والتربية*، ٤٦(٢)، ٤٩٥-٥٣٥.
- السويدي، سناء. (٢٠١٦). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات [رسالة ماجستير غير منشور]. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطنبور، براءة. (٢٠١٨). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته [رسالة ماجستير غير منشور]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٤). واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية: دراسة استطلاعية. *مجلة الطفولة والتربية*، ٦(١٨)، ٢٧٢-٢٣٩.
- غالطي، حسين. (٢٠٢٠). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(٤٣)، ١٩-٤٥.
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١١). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- الفاعوري، رفعت. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- المصاروة، أسامة والمصاروة، محمد. (٢٠١٧). درجة توفر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني عبيد. *مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية*، ٣١(٩)، ١٥٢٦-١٥٥٦.

References

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E, Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). **School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents.** *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(10): 2207–2211.
- Garber Darral H. (2016). **Networking among principals: A study of Established practices and relationships** [presented Paper]. The Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration. (45th, fargo, ND, U.S Louisiana).
- Janiunaite, B., & Budreckiene, V. (2014). **The content of school principal’s innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice.** *Social Sciences*, 81(3), 65-72.
- Kandiko, C. (2019). *Strategic curriculum change: global trends in universities.* New York: Routledge.
- Moger, S, & Rickards, T. (2006). **Creative Leaders: a decade of contributions from Creativity and Innovations Management Journal.** *Creativity and Innovation Management*, 18 (1), 4- 18.
- Othman, A. & Abd Rahman, H. (2018). **Innovative Leadership: Learning from Change Management Among Malaysian Secondary School Principals.** *World Applied Sciences Journal*. 23(2). 167-177.
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). **The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable.** *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(20), 5370–5376.