

تاريخ الإرسال (2022-08-15)، تاريخ قبول النشر (2022-09-01)

أيوب موسى عليان Ayoub Musa Alyan

اسم الباحث الأول:

لبنى موسى أبو سرحان Lubna Musa
Abu Sarhan

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

وزارة التربية والتعليم - فلسطين
Ministry of Education - Palestine

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

وزارة التربية والتعليم - فلسطين
Ministry of Education - Palestine

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Lubna.sarhan@moe.edo.ps

واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله

The reality of administrative creativity and its obstacles among public and private school principals in Ramallah Governorate

Doi:

المخلص: تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم، و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، استبانة مكونة من 30 فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي (المرونة ، الأصالة والتجديد، والحساسية للمشكلات)، وتضمنت الأداة سؤالاً مفتوحاً حول المعوقات للإبداع الإداري، التي تواجه عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت من (76) مدير/ة، أي بنسبة (38.2%) من مجتمع الدراسة، و أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (84.9%). وحصل مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.33)، يليها مجال الأصالة والتجديد بمتوسط حسابي (4.27)، ثم مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (4.15). وأظهرت النتائج أن المعوقات بنسبة 27.1% تعود إلى المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات وعدم اعطاء المدير صلاحيات، وهي الأعلى بين المعوقات، ونسبة 24% تتعلق بالأنظمة والقوانين المتبعة في نظام التربية والتعليم، ونسبة 17.7% تعود إلى ضعف الامكانيات المادية، ونسبة 8.3% تعود إلى ضغط العمل، ونسبة 16.7% تتعلق بعدم قبول بعض المعلمين للأفكار الإبداعية، ونسبة 6.3% مرتبطة بموقع المدرسة والبيئة المحيطة. أبرز التوصيات التي خلص إليها الباحثان ضرورة تطوير الأنظمة والتشريعات التي تمنح الصلاحيات وتتيح مساحة أكبر للإبداع لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: واقع، الإبداع الإداري، معوقات، مديري مدارس، الحكومية والخاصة.

(reality of administrative creativity and its obstacles to the principals of public and private schools in Ramallah governorate)

Abstract: The study aims to know the reality of administrative creativity and its obstacles to the principals of public and private schools in Ramallah governorate from their point of view. The tool included an open question about the obstacles to administrative creativity facing the study sample that was chosen by the stratified random method, and it consisted of (76) managers, i.e. (38.2%) of the study population, and the results of the study showed that the reality of administrative creativity came To a high degree, and by a percentage (84.9%). The field of flexibility got the highest arithmetic mean of (4.33), followed by the domain of originality and innovation with an arithmetic average of (4.27), then the domain of sensitivity to problems with an arithmetic mean of (4.15). The results showed that 27.1% of the obstacles were related to administrative centralization in making decisions and not giving the director powers, which is the highest among the obstacles, 24% related to the regulations and laws followed in the education system, 17.7% due to poor financial capabilities, and 8.3% related to Work pressure, 16.7% related to some teachers' disapproval of creative ideas, and 6.3% related to the school's location and the surrounding environment. The most prominent recommendations concluded by the researchers are the need to develop regulations and legislation that grant powers and allow more space for creativity among school principals.

Keywords: reality, administrative creativity, obstacles, school principals, government and private.

المقدمة: يعدّ التفكير الإبداعي وما يتمخض عنه من إدارة إبداعية بما يحقق حل للمشكلات بطريقة إبداعية- تؤدي إلى ابتكارات تلبي حاجة العصر الحديث وتواكب متطلباته، من أبرز مهارات القرن الواحد والعشرين، وعليه ارتأى الباحثان أن يسلبا الضوء على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله، لمعرفة هذا الواقع والكشف عنه وعن معوقات الإبداع فيه من أهمية بالغة.

مشكلة الدراسة : باتت السرعة الفائقة والتغيرات المتسارعة واللامحدودة، من أهم سماته وخصائص العصر، وعليه أصبح الإبداع الإداري من أهم مقومات المؤسسات الناجحة، والمتميزة في أدائها وإنجازها في سعيها إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى، وعليه أصبح الإبداع الإداري وممارسته حاجة ملحة ومتطلب لنقل عملية التعليم والتعلم من مرحلة الى مرحلة أكثر موأمة لصناعة المستقبل، وعليه ارتأى الباحثان أن الوقوف على حقيقة واقع ممارسة الإبداع ورصد معوقاته من أهم الخطوات نحو تعزيز التوجه نحو الإبداع وممارسته، لذا تمحورت مشكلة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم. ويمكن حل هذه المشكلة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية.

أسئلة الدراسة تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله من وجهة نظرهم؟
 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله تعزى لمتغير الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟
 3. ما هي المعوقات التي يرى أفراد عينة الدراسة أنها تشكل تحدياً وعائقاً أمام ممارساتهم الإبداعية في ادارتهم لمدارسهم؟
- أهداف الدراسة:** التعرف على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله.
- الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله تعزى لمتغير الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.
 - التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه المديرين والمديرات، وتحول دون انطلاقهم نحو الإبداع الإداري في إدارة مدارسهم، بطريقة إبداعية.
 - أهمية الدراسة
تكمّن أهمية الدراسة فيما يأتي:
- تعدّ هذه الدراسة في حدود علم الباحثين من الدراسات الأولى على المستوى المحلي التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وتحديداً في مدينة رام الله، إذ أنّها قد تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات محلّية أخرى في مدن أخرى من فلسطين، ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- يتوقع أن تقدّم هذه الدراسة تصوراً حول واقع الإبداع الإداري، لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم /رام الله، والمعوقات التي تواجههم في طريقهم نحو الإبداع، وبالتالي، العمل على تحسين

الواقع المفروض عبر تخطيط البرامج الملائمة وتصميمها، أو تعديل ما يلزم من التشريعات الكفيلة برفع دافعيتهم وتوجيههم نحو الإبداع بشكل أفضل.

حدود الدراسة وقد تمثلت بما يلي:

- الحدود المكانية: محافظة رام الله
- الحدود الزمانية: خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021/2022

مصطلحات الدراسة

- **الإبداع الإداري:** يشير إلى درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات تفكير إبداعية، وقدرتهم على تنميتها بطرق وأساليب متنوعة؛ بهدف التمكن من حل المشكلات التي تواجههم بفاعلية، وتقديم حلول ابتكارية لها. (نصر، 2008، ص 1). ويرى آخرون أن الإبداع الإداري يشير إلى قدرة المدير على ابتكار الأساليب والوسائل والأفكار المفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار تجاوباً وقبولاً من جانب العاملين، وتحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. (السكرانة، 2011، ص 48).

- **مفوقات الإبداع:** ويعرفه الباحثان إجرائياً، بأنه مجموعة التحديات والصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري، والخروج عن المألوف، وكل ما من شأنه عرقلة هذه الممارسة أو قمعها.

- **مديرو المدارس:** هم الأشخاص أصحاب المنصب الذي يمنحهم الصلاحيات وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وقانون التعليم للعام 2017 بإدارة المدارس الفلسطينية ومتابعتها فنياً وإدارياً، وهم يتبعون إلى مديريات التربية والتعليم في المحافظات المختلفة.

الإطار النظري: وفقاً للأدب التربوي يتكون الإبداع الإداري من جملة من العناصر، هي:

1. **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المقترحات حول قضية معينة، تشير الطلاقة إلى الإبداع في مستواه الكمي.
2. **المرونة:** وهي القدرة على تعديل التفكير بناء على تغير المعطيات والمواقف، وتوليد أفكار فريدة متنوعة ليست متوقعة، وهي تشير إلى المستوى النوعي في الإبداع.
3. **حساسية المشكلات:** وتشير إلى القدرة على الإحساس بالثغرات واختلال المعلومات في موقف ما، وتشير الحساسية للمشكلات إلى التنبيه إلى أشياء لا يراها غير المبدعين.
4. **الأصالة:** والأصالة أبرز وجه للإبداع، وأهم عنصر فيه، وتشير القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم ينتجها أحد من قبل، وهي تعني بذلك التفرد والجدة في الإنتاج. (المصاروة والمصاروة، 2017، ص 1527-1528).

أما العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري: يتأثر الإبداع الإداري بجملة من العوامل، ويمكن إجمالها في: (الهيكل التنظيمي. والاستقرار الإداري، وثقافة المؤسسة، والقيادة، فتوافر القيادة الملتزمة بالتغيير، والداعمة للإبداع؛ تشجع الإداريين على ممارسة الإبداع الإداري. وكذلك جماعة العمل، فالجماعة التي يسودها درجة مناسبة من التماسك والتنوع والاستقلالية، تشجع على ممارسة الإبداع الإداري (مرعي، 2014، ص 406)

معيقات الإبداع الإداري: تنفق أمام الإبداع الإداري جملة من المعوقات، يمكن إجمالها في المعوقات الآتية: قدم التشريعات والأنظمة المعمول بها، وجمود هياكل التنظيمات والمؤسسات. وقلة الاهتمام بالإبداع، وتدني الاستفادة من طاقات الأفراد، وقدراتهم الإبداعية. وشيوع ثقافات وقيم لا تشجع على الإبداع، ولا تقدم على المجازفة. وكذلك قلة مشاركة الأفراد في اتخاذ

القرارات. إضافة إلى استخدام أساليب تقليدية في الرقابة. والخوف من الإخفاق والفسل، والافتقار إلى سياسة إدارية محكمة للحوافز المعززة للتفكير الإبداعي عند العاملين. وكذلك عدم رغبة المؤسسة في تغيير واقعها الحالي؛ تجنباً لتكاليف التغيير.

الدراسات السابقة:

دراسة الشقران (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من خلال وجهة نظر المعلمين في مدارس الرمثا الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الرمثا في العام الدراسي 2016-2017، وعددهم (2114) معلماً ومعلمة، وقد اختار الباحث منهم عينة مؤلفة من (227) من المعلمين والمعلمات، وقد طبق الباحث على العينة مقياس الدراسة المتمثل في استبانة مكونة من (56) فقرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بصورة كلية، وفي مستويات الإبداع الإداري لكل مجال من المجالات بحسب متغير الجنس ولصالح المعلمات الإناث، ووجود فروق في مستوى الإبداع بحسب متغير المؤهل العلمي، ولصالح ذوي المؤهلات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (5-أقل من 10)، و(10) فأكثر. وأوصى الباحث بإعطاء المديرين والعلمين صلاحيات إضافية، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة الحجوج وأبو علي (2018):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدرجة التي يمارس بها مديرو المدارس الحكومية ونواب المديرين في محافظة خانيونس للإبداع الإداري، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في درجة الممارسة استناداً إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وانتمى الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ونوابهم في محافظة خانيونس، وعددهم (166)، وقد اختار الباحثان منهم عينة عشوائية مؤلفة من (136) مديراً ونائب مدير، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة مؤلفة من (30) فقرة تم تطبيقها على عينة الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت كبيرة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة نشر فكرة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، وتحديد المعوقات التي تعترض طريقها، والحرص على إيجاد الحوافز التي تشجع المديرين على ممارسة الإبداع الإداري.

دراسة الزامل (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق عناصر الإبداع الفكري، وهي: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف، وحساسية المشكلات؛ عند إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ومعرفة المعوقات التنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري، لديهم، من وجهة نظر الإداريين في الجامعة. وقد استخدمت الباحثة نهجاً وصفيًا، وتمثلت عينة الدراسة في (133) من الإداريات العاملات في الجامعة، قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة عليهن، وهي الاستبانة. وأشارت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري، ودرجة توافر عناصره كانت كبيرة، وكان عنصر المرونة أكثرها تطبيقاً، أما عنصر الخروج عن المألوف فكان الأقل حظاً في التطبيق، كما أشارت النتائج إلى أن

المعوقات التنظيمية هي الأبرز في التأثير. وأوصت الدراسة باعتماد اللامركزية في الإدارة، وتشجيع الإبداع الإداري في الجامعة.

دراسة المصاروة والمصاروة (2017):

هدفت هذه الدراسة على تحديد درجة توافر الإبداع الإداري عند مديري مدارس لواء بني عبيد الحكومية، وتحديد أثر المتغيرات: سنوات الخبرة، والجنس، والمؤهل العلمي في تقدير المعلمين والمعلمات لهذه الدرجة. واتبعت الباحثان المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس لواء بني عبيد الحكومية، واختار الباحثان عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (762) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مؤلفة من (47) فقرة، موزعة على (4) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى توافر الإبداع الإداري عند مديري المدارس كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في توافر الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج لتطوير أداء المديرين في موضوع الإبداع الإداري، وتصميم خطة للكشف عن الإداريين المبدعين، وتأهيل قادة مبدعين.

دراسة الرفادي (2015):

كانت هذه الدراسة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري، وبيان معيقاته لدى عينة من مديري المدارس في مدينة بنغازي الليبية، وقد استخدم الباحث منهجاً وصفيّاً في هذه الدراسة. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مدارس التعليم العام في المدينة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (55) مديراً، و(548) معلماً، وتم تطبيق أداتي الدراسة على العينة، وهما: استبانة لقياس مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المدرسين، واستبانة لقياس مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري عنج المديرين أفراد العينة جاء متوسطاً، وهناك معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري، وهي بحسب شدة التأثير: المعوقات المالية، ثم التنظيمية، ثم مقاومة التغيير، ثم الشخصية. وأوصت الدراسة بعمل دراسات لتحديد الحاجات التدريبية للمديرين، وإجراء دراسات تتعلق بمعوقات الإبداع الإداري، ودراسات لقياس اتجاهات الإداريين نحو الإبداع الإداري.

دراسة مرعي (2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر الإبداع الإداري ومستوى القيادة، وفهم الإبداع في الإدارة المدرسية، ومدى الارتباط بين ذلك وبين القيادة عند مديري المدارس الابتدائية، كما هدفت الدراسة إلى بيان الفروق في مستوى الإدارة الإبداعية تعزى لمتغيري: الوظيفة، والنوع الاجتماعي، في إدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية بمصر. وتألّف مجتمع الدراسة من أما عينة الدراسة فتمثلت في (140) معلماً، و(20) مديراً/مدرسة، وقد استخدم الباحث أداتي الدراسة، وهما: مقياس الإبداع الإداري من إعداد عبد الرحمن جبر، ومقياس القيادة من إعداد فاروق موسى. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والوظيفة، باستثناء بعد الانفتاح في مقياس الإبداع الإداري، وبعد واحد في القيادة، كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين القيادة والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة. وأوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين والمعلمين على المهارات القيادية، وتوفير البيئة اللازمة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

دراسة سليمان و خليل (2012):

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع الإبداع الإداري، وبيان معيقات ممارسته من قبل مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق. وقد اتبع الباحثان منهجاً وصفيّاً، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وعددهم (77) مديراً ومديرة، وطبق عليهم الدراسة جميعاً، باستخدام استبانة تكونت من (68) فقرة موزعة على (5) مجالات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك معيقات تحد من درجة ممارسة المديرين للإبداع الإداري، ومعيقات تقف أمام تطوير العملية التعليمية والتربوية، وتعيق تقدم العمل الإداري، وأن من أهم المعيقات: مركزية الإدارة، تدني العمل الجماعي، ضعف التدريب والتأهيل، وانعدام الحوافز، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي والجنس في جميع مجالات الدراسة. وأوصى الباحثان بتقديم الدعم للمديرين في مجال الإبداع الإداري، ومحاسبة المقصرين في الإدارة، وإلحاق المديرين بدورات تدريبية تتعلق بالإبداع الإداري.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (199) مديرة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الأكاديمي 2021/2022.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية، وتكونت من (76) مديرة، أي بنسبة (38.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3)، تبين توزيع أفراد عينة ومجتمع الدراسة:

وصف متغيرات أفراد العينة: يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 40.8% للذكور، ونسبة 59.2% للإناث. ويبين متغير نوع المدرسة أن نسبة 73.7% حكومية، ونسبة 26.3% خاصة. ويبين متغير سنوات الخدمة أن نسبة 21.1% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 11.8% من 5-10 سنوات، ونسبة 67.1% لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 60.9% بكالوريوس، ونسبة 39.5% ماجستير فأعلى.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	40.8
	انثى	45	59.2
نوع المدرسة	حكومية	56	73.7
	خاصة	20	26.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	16	21.1
	من 5-10 سنوات	9	11.8

67.1	51	أكثر من 10 سنوات	
60.5	46	بكالوريوس	المؤهل العلمي
39.5	30	ماجستير فأعلى	

صدق الأداة: قام الباحثان بتطوير إدارة البحث (الاستبانة) بصورتها الأولية، والتحقق من صدقها وثباتها حسب الأصول البحثية، واعتمادها بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم 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 (2) يبين ذلك:

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.281*	0.014	11	0.517**	0.000	21	0.709*	0.000
2	0.506*	0.000	12	0.613**	0.000	22	0.516*	0.000
3	0.539*	0.000	13	0.599**	0.000	23	0.576*	0.000
4	0.621*	0.000	14	0.605**	0.000	24	0.460*	0.000
5	0.570*	0.000	15	0.592**	0.000	25	0.618*	0.000
6	0.526*	0.000	16	0.614**	0.000	26	0.464*	0.000
7	0.397*	0.000	17	0.678**	0.000	27	0.507*	0.000
8	0.656*	0.000	18	0.600**	0.000	28	0.669*	0.000

	*						*	
0.000	0.404*	29	0.000	0.471**	19	0.000	0.510*	9
	*						*	
0.000	0.553*	30	0.000	0.517**	20	0.000	0.588*	10
	*						*	

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

وكذلك تم احتساب ثبات أداة الدراسة: حيث قام الباحثان بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم (0.918)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول (3) التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المرونة	9	0.766
الأصالة والتجديد	9	0.858
الحساسية للمشكلات	12	0.819
الدرجة الكلية	30	0.918

إجراءات الدراسة

قام الباحثان بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثين أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (76) استمارة.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

نتائج الدراسة ومناقشتها

اعتمد الباحثان لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة احصائياً على احتساب الفترات مقابل الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم. جدول (4):

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	المرونة	4.333 3	0.3174 0	عالية	86.7
2	الأصالة والتجديد	4.274 9	0.3977 2	عالية	85.5
3	الحساسية للمشكلات	4.153 5	0.3394 0	عالية	83.1
	الدرجة الكلية	4.243 9	0.3106 1	عالية	84.9

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (4.24) والانحراف المعياري هو (0.310)، وهذا يدل على أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (84.9%). ولقد حصل مجال المرونة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.33)، يليها مجال الأصالة والتجديد بمتوسط حسابي (4.27)، ومن ثم مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (4.15). وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المرونة. وفقاً للجدول رقم (5):

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	أوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم.	4.49	0.577	عالية	89.8
1	أوظف خبراتي السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة.	4.46	0.576	عالية	89.2
4	أساهم بفعالية في تطوير العمل في المؤسسة التربوية.	4.45	0.501	عالية	89.0
9	أسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	4.39	0.591	عالية	87.8
7	أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4.37	0.512	عالية	87.4
2	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وأتحمل مسؤوليتها.	4.36	0.482	عالية	87.2
5	أنظم الأفكار وأربطها بالخطة الاستراتيجية.	4.22	0.506	عالية	84.4
6	أستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	4.22	0.556	عالية	84.4
8	أهين نفسي بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إلي.	4.04	0.528	عالية	80.8
	الدرجة الكلية	4.33	0.31	عالية	86.7
		33	740		

والذي يظهر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.33) والانحراف المعياري (0.317) وهذا يدل على أن مجال المرونة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (86.7%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم " على أعلى متوسط حسابي (4.49)، ويلبها الفقرة " أوظف خبراتي السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة " بمتوسط حسابي (4.46). وحصلت الفقرة " أهين نفسي بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إلي " على أقل متوسط

حسابي (4.04)، يليها الفقرة " أستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان " والفقرة ". أنظم الأفكار وأربطها بالخطوة الاستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.22).

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأصالة والتجديد. وفقاً للجدول (6):

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	أشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	4.45	0.551	عالية	89.0
1	أوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	4.41	0.570	عالية	88.2
5	أقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	4.38	0.516	عالية	87.6
9	أشجع إنتاج الأفكار الجديدة التي لم يسبق أن تطرق لها أحد.	4.29	0.537	عالية	85.8
2	أوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.26	0.619	عالية	85.2
4	دائم الاطلاع والاهتمام على جميع أبعاد العمل الإداري والفني.	4.26	0.551	عالية	85.2
6	أشجع على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	4.24	0.671	عالية	84.8
7	أستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	4.22	0.556	عالية	84.4
8	أبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.	3.96	0.642	عالية	79.2
	الدرجة الكلية	4.274	0.397	عالية	85.5
		9	72		

ويلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري (0.397) وهذا يدل على أن مجال الأصالة والتجديد جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (85.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (4.45)، يليها الفقرة " أوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني " بمتوسط حسابي (4.41). وحصلت الفقرة " أبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة " على أقل متوسط حسابي (3.96)، يليها الفقرة " أستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين " بمتوسط حسابي (4.22).

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الحساسية للمشكلات. وفقاً للجدول رقم (7):

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	أرتب المشكلات حسب أهميتها وحسب الأولوية في الحل.	4.45	0.551	عالية	89.0
10	أشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	4.43	0.525	عالية	88.6
2	ألتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	4.29	0.629	عالية	85.8
3	أبحث عن مواطن الخلل والضعف لنتائج الأعمال التعليمية.	4.26	0.574	عالية	85.2
12	أطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	4.26	0.597	عالية	85.2
5	أطرح كثيراً من الأسئلة عن أسباب المشكلات.	4.16	0.567	عالية	83.2
4	أستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	4.12	0.541	عالية	82.4
9	أوظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.	4.03	0.565	عالية	80.6
7	أبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلاً من	4.00	0.516	عالية	80.0

				الحلول المعتادة.	
80.0	عالية	0.589	4.00	أعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	8
78.6	عالية	0.550	3.93	أستطيع تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.	6
78.2	عالية	0.786	3.91	أفنع المعلمين بوجهة نظري حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	11
83.1	عالية	0.33	4.15	الدرجة الكلية	
		940	35		

ويلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) والانحراف المعياري (0.339) وهذا يدل على أن مجال الحساسية للمشكلات جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (83.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أرتب المشكلات حسب أهميتها وحسب الأولوية في الحل" على أعلى متوسط حسابي (4.45)، يليها الفقرة "أشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية" بمتوسط حسابي (4.43). وحصلت الفقرة "أفنع المعلمين بوجهة نظري حيال الموضوعات التعليمية المختلفة" على أقل متوسط حسابي (3.91)، يليها الفقرة "أستطيع تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها" بمتوسط حسابي (3.93).

ويفسر الباحثان النتائج أعلاه، بأن دور مديري المدارس في المرحلة الأخيرة وبسبب الأزمة العالمية التي اجتاحت قطاع التعليم كما القاطعات الأخرى (وباء كورونا)، اعتمد بشكل أساسي على سرعة تحديد الأولويات وتحسس المشكلات وحلها بمرونة عالية، وبحلول استثنائية غير تقليدية، نابعة من واقع الحاجة للخروج من الأزمة، وهذا ما دفعهم الى التفكير بطريقة إبداعية، كما أظهرت النتائج.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي؟

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 واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس. حسب الجدول (8):

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المرونة	ذكر	31	4.3763	0.35449	0.980	0.330
	أنثى	45	4.3037	0.28955		
الأصالة والتجديد	ذكر	31	4.3297	0.43743	0.999	0.321
	أنثى	45	4.2370	0.36821		
الحساسيات للمشكلات	ذكر	31	4.1855	0.37621	0.679	0.499
	أنثى	45	4.1315	0.31407		
الدرجة الكلية	ذكر	31	4.2860	0.35064	0.982	0.329
	أنثى	45	4.2148	0.28020		

وتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.982)، ومستوى الدلالة (0.329)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ويفسر الباحثان ذلك، بأن حجم الاهتمام من جهة، والتدريبات التي تلقاها المديرون والمديرات من جهة أخرى، حقق توجه متشابه نحو الإبداع لدى الجنسين في إدارة المرحلة وتحقيق متطلبات الخروج منها بأقل الخسائر على المستوى الفلسطيني.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير نوع المدرسة. حسب الجدول (9):

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المرونة	حكومية	56	4.2798	0.31993	2.551	0.013

		0.26312	4.4833	20	خاصة	
0.017	2.444	0.38237	4.2103	56	حكومية	الأصالة والتجديد
		0.39309	4.4556	20	خاصة	
0.024	2.313	0.30720	4.1012	56	حكومية	الحساسية للمشكلات
		0.38843	4.3000	20	خاصة	
0.007	2.761	0.30202	4.1875	56	حكومية	الدرجة الكلية
		0.28500	4.4017	20	خاصة	

ويتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.761)، ومستوى الدلالة (0.007)، أي أنه توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير نوع المدرسة، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح مدراء المدارس الخاصة، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

وقد فسر الباحثان ذلك، بأن الصلاحيات المتاحة وفق التعليمات لمديري المدارس الخاصة تمنحهم بالضرورة فرصة أكبر للمرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا تماما ما اظهرته النتائج أن المرونة هي الدرجة الأعلى بين المحاور الأخرى، والتي من شأنها أن تفتح الأفق لمزيد من الإبداع لدى مديري المدارس الخاصة.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة. حسب الجدول (10):

المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة	أقل من 5 سنوات	16	4.2639	0.34872
	من 5-10 سنوات	9	4.2840	0.19334
	أكثر من 10 سنوات	51	4.3638	0.32514
الأصالة والتجديد	أقل من 5 سنوات	16	4.2708	0.44808
	من 5-10 سنوات	9	4.1358	0.46739

0.37138	4.3007	51	أكثر من 10 سنوات	
0.28198	4.1146	16	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
0.37449	3.9815	9	من 5-10 سنوات	
0.34473	4.1961	51	أكثر من 10 سنوات	
0.32528	4.2063	16	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.32707	4.1185	9	من 5-10 سنوات	
0.30234	4.2778	51	أكثر من 10 سنوات	

ويلاحظ من الجدول وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11):

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة	بين المجموعات	0.147	2	0.073	0.722	0.489
	داخل المجموعات	7.409	73	0.101		
	المجموع	7.556	75			
الأصلية والتجديد	بين المجموعات	0.208	2	0.104	0.652	0.524
	داخل المجموعات	11.655	73	0.160		
	المجموع	11.864	75			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.383	2	0.192	1.693	0.191
	داخل المجموعات	8.257	73	0.113		
	المجموع	8.640	75			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.223	2	0.111	1.159	0.320

		0.096	73	7.013	داخل المجموعات
			75	7.236	المجموع

حيث يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.159) ومستوى الدلالة (0.320) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويفسر الباحثان ذلك، بأن الإبداع وهو حالة من الخروج عن المألوف والانطلاق نحو الاختلاف والتميز المرتبط بدافعية الأفراد وحاجتهم وليس بخبراتهم أو مؤهلاتهم العلمية كما يظهر في نتائج الفرضية التالية.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. حسب الجدول (12):

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المرونة	بكالوريوس	46	4.3623	0.33737	0.986	0.328
	ماجستير فأعلى	30	4.2889	0.28380		
الأصالة والتجديد	بكالوريوس	46	4.3430	0.40289	1.881	0.064
	ماجستير فأعلى	30	4.1704	0.37223		
الحساسيات للمشكلات	بكالوريوس	46	4.1793	0.35874	0.820	0.415
	ماجستير فأعلى	30	4.1139	0.30909		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	46	4.2833	0.33257	1.380	0.172
	ماجستير فأعلى	30	4.1833	0.26763		

ويتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.380)، ومستوى الدلالة (0.172)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتم تفسير هذه النتيجة سابقاً.

أما للإجابة على السؤال الثالث "ما هي المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس؟

فبيّن الجدول (13) توزيع استجابة أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ويظهر أن نسبة 24% (الانظمة والقوانين المتبعة في نظام التربية والتعليم)، ونسبة 27.1% (المركزية الادارية في اتخاذ القرارات وعدم اعطاء المدير صلاحيات)، ونسبة 17.7% (ضعف الامكانيات المادية)، ونسبة 8.3% (ضغط العمل لدى المدير وكثرة المشاكل)، ونسبة 16.7% (عدم قبول بعض المعلمين الأفكار الإبداعية)، ونسبة 6.3% (موقع المدرسة (البيئة المحيطة)). جدول (13):

النسبة المئوية	العدد	المستوى
24.0	23	الانظمة والقوانين المتبعة في نظام التربية والتعليم
27.1	26	المركزية الادارية في اتخاذ القرارات وعدم اعطاء المدير الصلاحيات
17.7	17	ضعف الامكانيات المادية
8.3	8	ضغط العمل لدى المدير وكثرة المشاكل
16.7	16	عدم قبول بعض المعلمين الأفكار الإبداعية
6.3	6	موقع المدرسة (البيئة المحيطة)

ويفسر الباحثان ذلك، بأن النتائج هنا توافقت مع ما سبق من أن المركزية والأنظمة والتشريعات المقيدة لصلاحيات المديرين والمديرات من شأنها أن تحد من الإبداع الإداري.

التوصيات

وبناءً على ما خلصت له نتائج الدراسة كما ورد أعلاه يوصي الباحثان بما يلي:

- منح صلاحيات أوسع لمديري المدارس الحكومية أسوة بالمدارس الخاصة، لتعزيز الإبداع الإداري.
- تطوير التشريعات والنظم والتعليمات، بحيث تكون أكثر توجيهاً نحو الإبداع الإداري، وأكثر رعاية له.
- توفير بيئة حاضنة للإبداع الإداري، تعمل على رصد ورعايته وتطويره بشكل ممنهج وضمن سياسات العمل لدى وزارة التربية والتعليم.
- نشر ثقافة الإبداع لدى جميع العاملين في قطاع التعليم، كمنهج عمل وتعلم، لمواكبة تطورات العالم نحو المستقبل، ومكافأة المبدعين وتعزيزهم.

المصادر والمراجع

- حامد، سعيد شعبان. (2009). أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس- كلية التجارة، 2. ن
 - الحجوج، أكرم، وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(7).
 - الرفادي، ميكائيل ادريس. (2015). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، (51) 1.
 - الزامل، مها عثمان. (2017). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملين فيه، المجلة التربوية: جامعة سوهاج-كلية التربية، 48.
 - الزهراني، محمد أحمد. (199). حاجتنا الى التفكير الإبداعي، المنتدى الإسلامي، (14)140.
 - الساعد، رشاد محمد. (2004). مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، دراسات مستقبلية، (7) 10.
 - السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة، عمان، الأردن.
 - سليمان، جمال و خليل، بلسم. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (34)5.
 - الشقران، عبد الله عبد الكريم خميس. (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (36)4.
 - القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 3.
 - القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي. مطبعة بنك البتراء، عمان، الأردن.
 - مرعي، علي عبد الرحمن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد، 15.
 - المصاروة، أسامة والمصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية (31)9.
 - نصر، عزة جلال مصطفى. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي في المدرسة الثانوية عامة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
 - هارون، نعمت أحمد حافظ، ومحمود، يوسف سيد، والشيخ، محمد عبدالعال أحمد. (2018). دور المدرسة في الكشف عن الموهوبين وبرامج رعايتهم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (9)3.
- سأعطيك مثلاً على رومنة مرجع عربي وقم أنت بعمل باقي الأمثلة مثله :
- المرجع العربي : الحجوج، أكرم، وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(7).

الرومنة : Al-Hujuj, A, and Abu Ali, p. (2018). The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khan Yunis Governorate, (in Arabic) Journal of Psychological and Educational Sciences, (7)2.

المطلوب رومنته :

- حامد، سعيد، (2009)، أثر قيم العمل على الإبداع الإداري، دراسة، ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة، عين، شمس، كلية، التجارة ، مج(1) عدد (2) .
 - الحجوج، أكرم، وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2(7).
 - الرفادي، ميكائيل. (2015). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، (51) 1.
 - الزامل، مها. (2017). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فيه، المجلة التربوية: جامعة سوهاج-كلية التربية، 48.
 - الزهراني، محمد. (199). حاجتنا الى التفكير الإبداعي، المنتدى الإسلامي، (14)140.
 - الساعد، رشاد. (2004). مدى الارتباط بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي وأثره على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية، دراسات مستقبلية، (7) 10.
 - السكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة، عمان، الأردن.
 - سليمان، جمال و خليل، بلسم. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (34)5.
 - الشقران، عبد الله. (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (36)4.
 - القاسمي، أميمة. (2002). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 3.
 - القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي. مطبعة بنك البتراء، عمان، الأردن.
 - مرعي، علي. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد، 15.
 - المصاروة، أسامة والمصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية (31)9.
 - نصر، عزة. (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي في المدرسة الثانوية عامة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
 - هارون، نعمت ، ومحمود، يوسف ، والشيخ، محمد. (2018). دور المدرسة في الكشف عن الموهوبين وبرامج رعايتهم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (9)3.
- المراجع العربية الإنجليزية

- Hamed, S., (2009). The impact of work values on administrative creativity: A field study. (In Arabic) Journal of Economic and Trade Sciences, Ain Shams University, Faculty of Commerce, 1(2).
- Al-Hujuj, A., & Abu Ali, A. (2018). The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khan Yunis Governorate. (In Arabic) Journal of Psychological and Educational Sciences, 7(2).
- Al-Rafadi, M. (2015). The reality of administrative creativity and its obstacles among public school principals in Benghazi city. (In Arabic) Journal of Education College, 51(1).
- Al-Zamil, M. (2017). The application and obstacles of administrative creativity elements in the administrations of Princess Nourah bint Abdulrahman University from the perspective of female administrators. (In Arabic) Educational Journal: Sohag University, Faculty of Education, 48.
- Al-Zaharani, M. (2011). Administrative creativity. Dar Al-Maseera, Amman, Jordan.
- Saleh, J., & Khalil, B. (2012). The reality of administrative creativity and its obstacles among school principals in basic education stage in Damascus Governorate. (In Arabic) Journal of Tishreen University for Research and Scientific Studies, 34(5).
- Al-Shuqran, A. (2021). The level of administrative creativity and its obstacles from the perspective of teachers in public schools in Ramtha. (In Arabic) Mouta for Research and Studies – Humanities and Social Sciences Series, 36(4).
- Al-Qasimi, O. (2002). The concept of administrative creativity and its development. Arab Organization for Administrative Development, 3.
- Al-Qariuti, M. (2000). Organizational behavior. Petra Bank Printing Press, Amman, Jordan.
- Mur'i, A. (2014). The level of administrative creativity and leadership among primary school principals from the perspective of managers and teachers of Al-Husseiniya Educational Administration – Sharqia Governorate. (In Arabic) Journal of Faculty of Education: Port Said University, 15.
- Al-Masarwa, O., & Al-Masarwa, A. (2017). The degree of availability of administrative creativity among public school principals in Bani Obeid district from

the teachers' perspective. (In Arabic) Journal of Al-Najah University for Research – Humanities Sciences, 31(9).

- Nasr, A. (2008). Administrative creativity and self-renewal in general secondary school. (In Arabic) Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- Haroun, N., Mahmoud, Y., & El-Sheikh, M. (2018). The role of the school in identifying the gifted and their care programs. (In Arabic) Journal of Fayoum University for Educational and Psychological Sciences, 9(3).