

دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء

الباحث/ عبد الله علي هادي العفاد*
الباحثة/ سارة عيضة مهدي الحيلة**
الباحث/ خالد حسين عبدالله طاهش

[10.35781/1637-000-0105-006](mailto:Alafad20@gmail.com)

[Alafad20@gmail.com*](mailto:Alafad20@gmail.com)

**جامعة صنعاء – الجمهورية اليمنية

الملخص

4.19، بينما احتل "التواصل مع الأسرة والمجتمع" المرتبة الرابعة بمتوسط 4.15. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات التخطيط الاستراتيجي، الرعاية الطلابية، والتواصل مع الأسرة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ووجود فروق في "الأنظمة واللوائح المدرسية"، لصالح الذكور، كما أظهرت وجود فروق في جميع المجالات تبعاً لمتغير الخبرة، مما يعني تأثير سنوات الخبرة على تقدير أهمية الإبداع الإداري.

واستناداً للنتائج: أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تنمية القدرات الإبداعية لدى القادة التربويين وتوفير بيئة مدرسية تشجع على الابتكار والتجديد.

الكلمات المفتاحية: دور، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية، حل المشكلات، التخطيط الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس أمانة العاصمة صنعاء، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول هذا الدور. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة مكونة من 28 فقرة تم تطبيقها على عينة مكونة من 87 مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الإبداع الإداري يلعب دوراً مهماً في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة ولمختلف المجالات، (4.20)، وبدرجة أهمية "كبيرة جداً" وعلى مستوى المجالات احتل مجال المشكلات المدرسية المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي" المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، تلاه "حل المشكلات المرتبط بالأنظمة واللوائح" بمتوسط 4.23، ثم "الرعاية الطلابية" بمتوسط

Abstract

The study aimed to reveal the role of administrative creativity in solving school problems in the schools of Sana'a Governorate, and to determine whether there are statistically significant

differences between the average ratings of the study sample members regarding this role. The study adopted the descriptive survey method, and used a questionnaire consisting of 28 items that

was applied to a sample of 87 male and female principals who were selected randomly.

The study reached a number of results, the most important of which is that administrative creativity plays an important role in solving school problems in secondary schools, as the overall average of the responses of the study sample members for various fields was (4.20), with a degree of importance of "very high". At the level of fields, the field of "school problems related to strategic planning" ranked first with an average of (4.28), followed by "solving problems related to systems and regulations" with an average of 4.23, then "student care" with an average of 4.19, while "communication with the family and community" ranked fourth with an average of 4.15. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences in the

fields of strategic planning, student care, and communication with the family according to the educational qualification variable. However, there were differences in "school systems and regulations", in favor of males, and the results also showed differences in all fields according to the experience variable, which means that the number of years of experience affects the appreciation of the importance of administrative creativity.

Based on the results, the study recommended the need to focus on developing the creative abilities of educational leaders and providing a school environment that encourages innovation and renewal.

Keywords: Role, administrative creativity, secondary schools, problem solving, strategic planning.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات التعليمية، وخاصة المدارس، حجر الزاوية في بناء المجتمعات وتطويرها، ولقد شهدت هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة تتطلب حلولاً مبتكرة وفعالة. من بين هذه التحديات، نجد المشكلات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ونتائجها.

ويعد التعليم من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية، وأدوات النهوض بها؛ وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة ونشرها (صالح، 2014: 15).

وتعد المدرسة المؤسسة التربوية الأولى، التي تسهم مع الأسرة في بناء الأفراد وتربيتهم، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وإعدادهم للحياة بالطريقة التي يرغبها المجتمع ويؤمن بها، فهي وسط تربوي على قدر كبير من الأهمية في تربية الأفراد تربية جمالية، وتأهيلهم وتدريبهم على مواجهة حياتهم المستقبلية، وتأدية دورهم للرفق بالمجتمع. (سليمان، 2014: 134).

ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية التي تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية على المستويين: المركزي والمحلي، كان من الضروري وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور الذي يكون قادراً على إدارة العمليات التعليمية داخل المدرسة وقيادتها؛ بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف التعليم والتربية التي ينشدها المجتمع. (دياب، 2001: 99).

ويعد مدير المدرسة الركيزة الأساسية في المدرسة فهو الذي يحدد المعالم، ويرسم الطريق؛ ويعمل على تذليل الصعوبات أمام العاملين في المدرسة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛ لذا فقد أصبح تطوير أداء مدير المدرسة من السمات المهمة التي تميز المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، فهو يُعد أهم الثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة متميزة؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات الإبداعية للتفاعل مع المتغيرات المتعددة. Farah، (A. I. 2013 p.13).

ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، والإبداع عنصراً مهماً وسمة أساسية ينبغي توفرها في مدير المدرسة، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الأساسي الذي تُدار به العملية التربوية والتعليمية. (السبيل، 2013: 54).

والإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، ويعتبر من الوسائل المساعدة على تطوير وتغيير الأداء المدرسي نحو الأفضل؛ للتكيف مع متطلبات العصر، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة، ومن خلاله تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، فالمدير ذو الأداء الإداري المتميز يستطيع أن يحول مدرسته مهما كان مستواها إلى مدرسة مبدعة متميزة في أدائها من خلال إطلاق الطاقات المبدعة لجميع المعلمين وكافة العاملين في المدرسة (خليل، 2014: 175).

وبناءً على ما سبق، أصبح من الضروري على مديري المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء اعتماد تطبيقات إدارية حديثة تساهم في تطوير قدراتهم وتمكينهم من مواجهة المشكلات المدرسية بطرق فعالة وابتكارية. فالتحديات الإدارية المتزايدة في المدارس تتطلب حلولاً إبداعية ومرنة تعتمد على أسس الإدارة الحديثة.

وتأتي هذه الدراسة للكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء. وذلك من خلال تحليل تأثير الإبداع الإداري على تحسين إدارة المشكلات، ومن ثم تقديم توصيات قائمة على النتائج المستخلصة، للوصول إلى ممارسات إبداعية يمكنها دعم العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة بشكل أفضل.

مشكلة الدراسة:

يواجه مديري المدارس الثانوية في اليمن، وبالأخص في أمانة العاصمة صنعاء، العديد من المشكلات المعقدة التي تؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية. هذه المشكلات ليست مقتصره على الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد لتشمل مشكلات فنية، إنسانية، وبيئية. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسات محلية مثل دراسة حضرمي (2011) ودراسة العلايا (2012) أن الاعتماد على الإجراءات الروتينية، والالتزام الصارم بالتعليمات واللوائح التقليدية، وعدم تشجيع الأفكار الإبداعية، وعدم إتاحة الفرص للعاملين لتقديم حلول مبتكرة، من أبرز العقبات التي تعوق المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء.

إلى جانب هذه التحديات، هناك مشكلات أخرى شائعة على مستوى البلاد تشمل نقص الموارد المالية والتجهيزات التعليمية، وتأثير الصراعات السياسية والاقتصادية على البيئة التعليمية، مما يؤدي إلى تدهور البيئة المدرسية، وتراجع الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب. كما تبرز مشاكل مثل التزايد المستمر في عدد الطلاب دون زيادة موازية في الموارد البشرية أو المرافق المدرسية، مما يزيد من تعقيد إدارة المدارس. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور الإبداع الإداري في حل هذه المشكلات المتنوعة التي تواجه المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء، وكيفية تعزيز مهارات القادة التربويين في توظيف الإبداع للتغلب على التحديات التي تعرقل العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

أسئلة الدراسة:

1. ما دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر مديري تلك المدارس.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. تسلط الدراسة الضوء على أهمية الإبداع ودوره الكبير في مواجهة التحديات المدرسية، إذ يعد أحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تسهم في تطوير أساليب الإدارة وتعزيز قدرات الأفراد في التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة.
2. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تشجيع قادة المدارس على الالتحاق ببرامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءاتهم في تطبيق الإدارة الإبداعية وتبني ثقافة الإبداع والتطوير المستمر.
3. تقييد نتائج الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، حيث يمكن أن تشكل هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة، كما يمكن أن تكون مرجعاً مهماً لهم في هذا المجال.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على:

- **الحدود الموضوعية:** الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر مديري تلك المدارس.
- **الحدود البشرية:** عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود المكانية:** عينة من المدارس الثانوية الحكومية (بنين- بنات) التابعة لإدارة التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022- 2023 م.

مصطلحات الدراسة:

الدور: هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسي، 2001: 133).

ويعرف الدور (دور مدير المدرسة الثانوية في تقديم حلول للمشكلات) إجرائياً بأنه: مجموعة من

السلوكيات والأفعال التي يقوم بها المدير لمعالجة القضايا والتحديات التي تواجه المدرسة.

- **الإبداع الإداري:** يعرف الإبداع الإداري بأنه: "عملية منظمة متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى

الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع". (أبو بكر 2004: 196)

ويعرف لإبداع الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديرو

المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، ويحرصون على استغلالها في مواجهة المشكلات بما يحقق أهداف

المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. ويُقاس: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي أعدها الباحثون لهذا الغرض.

مدير ومديرة المدرسة: تعرف اللائحة المدرسية مدير المدرسة بأنه: المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية (وزارة التربية والتعليم، 1997، مادة (139: 45).

ويعرف مدير المدرسة إجرائياً بأنه: "الشخص المكلف قبل مكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء لشغل وظيفة مدير مدرسة، والذي يمتلك الخصائص الفنية والإدارية والإنسانية بإدارة كل ما يتعلق بأمور المدرسة، بحيث يجعل جميع العاملين ينجزون أعمالهم تحت قيادته بمستوى عالٍ من الدقة والكفاءة: من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة".

• **التعليم الثانوي العام:** "هو الذي يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادات المرحلة الأساسية الموحدة متابعة تنمية معارفهم العلمية والتخصصية، وتستغرق الثانوية التخصصية ثلاث سنوات يستطيع التلاميذ بعد تخرجهم منها إما الدخول إلى سوق العمل مباشرة، أو مباشرة تعليمهم الذاتي، ويفتح أمامهم مجالات عديدة للاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم واستعدادهم في ضوء التوجه التربوي لهذه الاختيارات". (قانون رقم 45 لسنة 1992، بشأن القانون العام للتربية والتعليم، مادة (20: 6).

وتُعرف مرحلة التعليم الثانوي العام إجرائياً بأنها: "المرحلة الدراسية التي تشمل الصفوف العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر)، من السلم التعليمي الرسمي في وزارة التربية والتعليم، بالجمهورية اليمنية، وهي مرحلة تعليم وسيط بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، وتشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً ويتوزع الطلبة في السنتين التاليتين على التخصصات العلمي والأدبي، وتتراوح أعمار الطلبة في التعليم الثانوي بين (16-18) سنة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

مدير المدرسة:

يعد المدير أهم ركن من أركان الإدارة المدرسية ومن أهم عناصرها، بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في تحقيق أهدافه، ويعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الذي يستطيع بكفاءته الإدارية أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع لتحقيق ما تهدف إليه العملية

التعليمية التربوية، وهذا لا يتحقق للمدير ما لم يكن ذا وعي بكافة جوانب عمله ويكون حريصاً على تطوير ذاته وأساليبه. (ضو، 2013: 68).

وتعرف اللائحة المدرسية مدير المدرسة بأنه: المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية، والتعليمية، والفنية، والإدارية، والمالية، والاجتماعية، والثقافية. (اللائحة المدرسية لسنة 1997، مادة 139، 45).

يعرف آدم (2014: 79) مدير المدرسة بأنه: "الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره في الغالب من ضمن الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها وفقاً لشروط ومواصفات معينة".

ويرى الباحثون أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية، ويعمل على التجديد في مدرسته، وتنمية المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، ورفع مستوى طلاب مدرسته، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة، وحسن تنظيمها.

الخصائص القيادية اللازمة لنجاح مدير المدرسة:

وردت العديد من الخصائص القيادية اللازمة لنجاح مدير المدرسة أهمها:

1- المبادرة والابتكار: إن المدير الناجح، هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف ويحسن التصرف، كما يتخذ القرارات الملائمة ويتوصل إلى الحلول، ويجد الوسائل الكفيلة لحل مشكلات الجماعات التي يشرف عليها، أو المشكلات المختلفة التي تظهر في الوسط المدرسي.

2- الإقدام والثقة بالنفس: إن المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب، كله ثقة وحزم كي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ، وبالتالي تلتف جماعته حوله وتقوى ثقتها به.

3- النضج الانفعالي: إن المدير الأصح لقيادة المدرسة، هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على مواجهة المواقف والتعامل مع الآخرين بثبات واستقرار وضبط النفس، حيث يكظم انفعالاته ولا يترك مكانا للتردد والتحيز؛ مما يجسد المناخ التربوي الملائم، ويحقق نوعاً من التوافق النفسي والاجتماعي للجماعات المدرسية.

4- التعاون والتفاعل الاجتماعي: إن القائد التربوي الذي تحتاج إليه المدرسة الحديثة، هو ذلك المدير الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين، ويشحذ همهم، ويوحد جهودهم، ويعزز روح التعاون بينهم، ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المدرسة.

- 5- القدرة على الإقناع:** يجب على القائد التربوي أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدها، كما يسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأييدهم، ولا شك أن حماس المدير وفهمه للآخرين هو أساس ذلك.
- 6- القدرة على التعبير:** ويعني ذلك الطلاقة اللفظية، وحسن اختيار الكلمات من قبل المدير، حيث تجعله يحزر رسائله بوضوح، كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالاً وسهلاً، حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل معهم بعيداً عن أي تعقيد أو غموض.
- 7- الصبر والمثابرة والطموح:** إن العمل التربوي وقيادة المدرسة، يتطلبان مديراً مثابراً يطمح إلى الأفضل، وطويل النفس، ولا يتردد ولا يتراجع مهما كانت صعوبة الموقف، كما يسعى إلى إدارة مدرسته بحنكة وعزم وبأساليب متجددة، حتى يصل إلى تحقيق مبتغاه المتمثل في تحقيق الأهداف التربوية.
- 8- تحمل المسؤولية:** على القائد التربوي أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه؛ لأن القيادة التربوية الناجحة ليست وظيفة أو جاهاً، بل هي مسؤولية وأمانة؛ لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.
- 9- القدرة على الإدراك والتحليل:** على القائد التربوي أن يكون ثاقب البصر، دقيق الملاحظة، مدركاً لجميع التفاصيل، حيث يحلل المشكلة إلى عناصرها الأساسية ويبث فيها بهدوء وتأنٍ ووعي، كما يتعامل بهذا الأسلوب مع كل القضايا المطروحة في مدرسته؛ ليكون بالفعل جديراً وأهلاً للقيادة التربوية.
- 10- القدرة على إدارة العلاقات:** ونعني بذلك أن يشجع المدير كل أنواع التفاعل بين أفراد المدرسة، وينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال، وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم، مما يزيد في تماسك أفراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم، وبالتالي توحيد كل الطاقات وجهود الجميع وتوجيهها نحو خدمة الأهداف السامية للمدرسة.
- 11- القدرة على التعليم والتدريب:** يعتبر القائد التربوي معلماً ومدرباً، فالمدير يملك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها إلى الآخرين؛ لتحسين سلوكياتهم المتعلقة بالأداء في العمل، وذلك عن طريق التعليم والتدريب. (سعادة 2011: 335-336)

وذكر أن أهم خصائص مدير المدرسة المثالي تتمثل بالآتي:

1. يخطط ويقدم الأنشطة المدرسية لتحقيق أهداف التعليم.
2. يحترم رغبات المدرسين، ويستجيب لمطالبهم.
3. لا يفرض أوامر صعبة للموظفين ولكن يعطيهم التوجيه والنصيحة.

4. يقبل اقتراحات وأفكار جيدة من الناس.
 5. يخلق الجو الذي يسمح للجميع بالمشاركة في تطوير المدرسة.
 6. يوثق علاقته مع أولياء الأمور ويدعوهم للاطلاع على أحوال أبنائهم.
 7. يتعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم وفق مراحلهم النمائية ويعمل على تلبيتها. (Farah, 2013.A.I. P14).
- مما سبق نلاحظ أن هذه الخصائص العامة التي يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون على درجة من الفاعلية هي في حقيقتها سمات يجب أن تتوافر في رأس الهرم في جهاز الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة؛ بصفته قائداً للمدرسة ومجتمعها، فالإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين، وفريق متعاون يساهم كل من فيه بدوره، وتجمعهم وحدة واحدة ورابطة العمل التشاركية وتحمل المسؤولية.

المبحث الثاني:

الإبداع في الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من الممارسات المميزة لمدير المدرسة المبدع، والإبداع في الإدارة المدرسية متعدد المجالات كالنجاح في قيادة الآخرين، والقدرة على التأثير في الآخرين، والقدرة على ابتكار الحلول المتميز لأزمة ما أو مشكلة، والتجديد في فكرة معينة أو تطبيق برنامج تربوي غير مسبوق، والتأثير على أولياء أمور الطلاب وجعلهم يدعمون المدرسة مادياً ومعنوياً، والمبدع هو الشخص المرن، ذو الأفكار الأصيلة، المتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معاني تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس. (السبيل 2013: 56).

خصائص وصفات الإداري المبدع:

ذكرت جملة من الخصائص والصفات التي يجب أن يتصف بها القائد والإداري المبدع وتتلخص في الآتي:

1. ينجز الأعمال الإدارية بكفاءة عالية.
2. يتقبل النقد الإيجابي.
3. يحافظ على هدوئه.
4. يهتم بتوثيق علاقاته مع المعلمين.
5. يتجنب الظلم والمحاباة.
6. يصغي للآراء المعارضة بانتباه ويدرسها.
7. يتجنب فرض آرائه على الآخرين.

8. يشارك في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية.
9. يكون مرناً، ويميل لأسلوب القيادة التربوية.
10. يعتمد الأسلوب الجماعي في التعامل مع المشكلات علمياً.
11. يشجع المعلمين على تجريب وممارسة الأفكار الجديدة والمفيدة. (الشقيرات 2014: 18)

ويُذكر أيضاً أن صفات الإداري المبدع تتمثل في الآتي:

1. القدرة على تحديد اتجاه العمل لجذب الآخرين.
2. تأييد الأفكار من خلال استخلاصها في المؤسسة.
3. تكوين فرق عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة.
4. توفير مساحة من الحرية للإنتاج من خلال التشجيع الفكري والمادي. (بيتركوك 2007: 260)

ويُذكر أن الإداري المبدع يجب أن يتصف بالعديد من الصفات تم إيجازها في الآتي:

- 1- صفات ذهنية: وتتمثل في قدرة الفرد على التفكير وحب الإبداع، وحب البحث والتفكير التأملي والذهني، والنقد البناء، والاستقلالية في التفكير، وحبه للأمور الغريبة والشعر والتشبيهات والاستعارات، وكثرة التساؤلات، والسرعة في الوصول إلى الحلول.
- 2- صفات نفسية: وتتمثل في قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات بسرعه، وحب التميز والابتعاد عن التقليد، متفائلاً بطبيعته، ويعتمد على أحاسيسه ومشاعره، قوي الإرادة، واثقاً من نفسه، طموحاً، لا يستسلم بسهولة، عنيداً لا يتخلى عن رأيه بسرعه.
- 3- صفات عملية: وتتمثل في التحدي والمغامرة، والابتعاد عن الروتين، قادراً على التعامل مع المواقف الغامضة وتقديم الحلول للمشكلات، يسعى دائماً لتحسين العمل، يؤدي التكاليف في الوقت والكيفية التي تناسبه.
- 4- صفات إنسانية: وتتمثل في قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل، لا يحب السلطة أو التسلط، ويكون حساساً ولديه روح الدعابة، ومنفتح على تجارب الآخرين، صبوراً، ويتمتع بجمال الروح (خير الله 2009: 25-27).

ويُذكر أيضاً أن أهم صفات المبدعين تتلخص في النقاط الآتية:

- 1- صفات ذهنية: وتتمثل في القدرة على التفكير الإبداعي، والتعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة التي تحتمل أكثر من تفسير، في تلخيص الآراء.

2- صفات نفسية: وتتمثل في القدرة على التكيف مع المتغيرات، وحب التميز، والابتعاد عن التقليد، وقوة الإرادة، والثقة بالنفس، والطموح.

3- صفات عملية: وتتمثل في حب المغامرة والتجريب، والابتعاد عن الروتين، وحب التحدي.

4- صفات إنسانية: وتتمثل في القدرة على مقاومة ضغوط الجماعة، والشجاعة، والإقدام، والصبر، والانفتاح

على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي (السويدان والعدلونى 2004: 50-54).

ويُستخلص مما سبق أن المدراء المبدعين لديهم القدرة على الانفتاح على الخبرات الجديدة، والتركيز على المهمات، والانشغال الذهني الذاتي، ولديهم القدرة على التنظيم الذاتي، وبناء قواعد خاصة للفرد ولديهم الميل للبحث والتحقيق، وحب الاستطلاع، ولديهم القدرة على القيام بالمخاطرات الذكية والمثابرة، ولديهم القدرة على التركيز والانتباه، وبناء العلاقات، والنزوع إلى مقاومة القديم الذي لا يتوافق مع متطلبات العصر.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بالإبداع الإداري في المدارس، وجرى ترتيبها من

الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

- أجرى مفتاح (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية: المسحي والارتباطي، واستُخدم في الدراسة استبانة مكونة من (50) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر)، وتكونت عينة الدراسة من (695) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة "عالية"، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، والمرحلة الدراسية).
- وأجرى شميمس، ومحمد (2019). دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من وجه نظرهم؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإحساس بالمشكلة) وتكونت عينة الدراسة من (67) فرداً من مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة الاحتياجات التدريبية لتقديرات أفراد العينة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت

بدرجة عالية. وأن ترتيب المجالات من حيث درجة أهميتها لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب، تتراوح ما بين أعلى متوسط (3.83)، وأقل متوسط (3.77)، إذ حصل مجال الطلاقة على المرتبة الأولى، يليه مجال الإحساس بالمشكلة، ثم مجال المرونة، وأخيراً مجال الأصالة.

- **أما مرعي (2014)** فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة، وكذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على (8) مستويات هي: (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والانفتاح على التغيير، والحساسية للمشكلات، وتقبل المخاطر، والقدرة على التحليل والربط، والدوافع الداخلية للعمل)، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة و(20) مديراً ومديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم. كان مرتفعاً. وأنه لا توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكور- إناث) و متغير الوظيفة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين.

- في حين هدفت دراسة العلايا (2012) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء ومستوى الإبداع الإداري لدى مديريها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي. وتم استخدام استبانة شملت مجالين: المجال الأول: المناخ التنظيمي، واشتمل على (34) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: (السلوك الداعم والسلوك التوجيهي، والسلوك التفاعلي، والسلوك المحيط، والسلوك الحميمي) والمجال الثاني: الإبداع الإداري واشتمل على (35) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: (لطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة)، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين بلغ حجمها (274) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء بشكل عام "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.10). كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء ومستوى الإبداع الإداري لدى مديريها.

- أما دراسة أكتاس وآخرين (M2011، & Kıyak، I.، Çiçek، E.، Aktaş) فقد هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (40) موظف من المديرين العاملين في القطاع الصحي التركي في مدينة إسطنبول تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى الإداريين، كما أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع لدى القيادة الإدارية.
- كما قام كل من سليمان والتبانيان (Soleimani، N.، & Tebyanian2011)، بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إبداع مديري المدارس والسعادة المؤسسية للمدارس الثانوية في سمنان، بجمهورية إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وإعداد استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (المبادرة، والمرونة، والتحفيز، والتسامح)، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً قاموا بالتدريس في المدارس الثانوية في مدينة سمنان. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن السلوك القيادي لمديري المدارس هو أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين أي من مكونات إبداع مديري المدارس (الابتكار، والتحفيز، والمرونة، والتسامح)، والسعادة المدرسية.
- كما أجرى ربي وآخرون (A. A. Reppa، et al. 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأهالي الطلبة في اليونان، واستخدم فيها المنهج البحثي النوعي في إجراء مقابلات نوعية مع (6) مديرين، و(18) فرداً من أولياء أمور الطلبة، من كل مدرسة (3) أفراد. وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقية على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مديري المدارس تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار الصائبة والانتقادات من أولياء الأمور.

التعقيب على الدراسات

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي اهتمت بتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري أنها جميعاً تناولت الإبداع الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، وأن عيناتها كانت من المعلمين والمديرين، وأنها استخدمت الاستبانة في جمع البيانات دراسة ربي

وآخرون (A. A. Reppa, et al. 2010) التي استخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات، كما اتفقت جميعها على أهمية الإبداع الإداري لما له من مزايا وسمات تجعله الأمثل والملائم لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الإبداع الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، وأن عينتها كانت من المديرين، وأنها استخدمت الاستبانة أداة لها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة. ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت موضوعاً حيويًا ومهمًا في مجال الإدارة على المستوى المحلي، وهو دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية وهذا، ما لم تتطرق إليه أي دراسة في البيئة اليمنية، -على حد علم الباحث-.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، حيث يهدف إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (العساف، 2006: 192).

مجتمع الدراسة وعينتها: تُكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ذكور وإناث التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (2022 - 2023م)، والبالغ عددهم (113) مديرا ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديرا ومديرة. والجدول التالي رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع، المؤهل، الخبرة).

م	المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
1	النوع	ذكر	40	46%
		أنثى	47	54%
		المجموع	87	100.0
2	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	1	1.1%
		بكالوريوس	81	93.1%
		ماجستير	5	5.7%
	المجموع	87	100.0%	
3	سنوات الخبرة	1-5 سنوات	1	1.1%
		6-10 سنوات	2	2.3%
		11 سنة فأكثر	84	96.6%
	الإجمالي	87	100.0%	

يتبين من الجدول (1) أن عدد المتغيرات التي تناولت صفات وخصائص عينة الدراسة من العاملين في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء (3) متغيرات مستقلة. ومن خلال توزيع أفراد العينة، وفقاً للمتغيرات المستقلة يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية فيها بحسب - النوع من الإناث، حيث بلغت ما نسبته (54%) من عينة الدراسة، بينما الذكور يشكلوا (46%) ويعزى ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث تفوق مدارس الذكور وهي نسبة طبيعية كون عدد الإناث من سكان أمانة العاصمة تفوق أعداد الذكور؛ لذلك مدارس الإناث أكثر من مدارس الذكور في كل مديرية. وأن غالبية أفراد العينة في المدارس الثانوية بحسب متغير مستوى المؤهل هم من البكالوريوس، حيث يمثلون ما نسبته (93.1%) من عينة الدراسة، ويعود السبب أن معظم مديري المدارس الثانوية من فئة المؤهل " بكالوريوس" لأنه يقتضي لمن يشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية أن يكون حاصل على بكالوريوس كأقل تقدير يأتيهم فئة ماجستير، ويمثلون ما نسبته (5.7%) من عينة الدراسة، وهي نسبة قليلة وقد يعود ذلك إلى قلة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، نظراً لارتفاع تكاليف الدراسة وعدم وجود حوافز مادية لمن يحصل على شهادة الماجستير، أو الدكتوراه. كما يتبين من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة هم من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، حيث يمثلون ما نسبته (79.4%) من عينة الدراسة، يأتيهم فئة من (6 - 10) سنوات، ويمثلون ما نسبته (11.4%) من عينة الدراسة، يأتيهم فئة (5 سنوات فأقل)، ويمثلون ما نسبته (9.2%) من عينة الدراسة، وهي نسبة طبيعية كون ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات " أقل فئة بين صفوف عينة الدراسة الحالية، نظراً لإغلاق باب التوظيف للخريجين من الكليات والمعاهد خلال السنوات الماضية، أما زيادة نسبة ذوي الخبرة " أكثر من 10 سنوات" فيعود السبب أن معظم المديرين في مدارس التعليم العام من فئة الخبرة " أكثر من 10 سنوات"، تم توظيفهم سابقاً نظراً للاحتياج وقلة الخريجين.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) فقرة موزعة على مجالات الأداة.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحثون بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (28) فقرة.

كما جرى حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، بلغت (30) فرداً، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، ولأداة ككل، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (0.945) ومعامل الثبات للمجال الأول (0.937) ومعامل الثبات للمجال الثاني (0.764) ومعامل الثبات للمجال الثالث (0.764) واعتبرت هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤدية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
- 2- معامل ثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.
- 4- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney U)
- 5- اختبار كورسكال-واليس (Kruskal -Wallis Test)

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول والذي ينص على: ما دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الاستبانة لتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، وقد تم عرض النتائج على مستوى المجالات مجتمعة، وعلى مستوى كل مجال على حدة، وذلك على النحو الآتي:

عرض النتائج على مستوى المجالات ككل:

يوضح الجدول (2) الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات الاستبانة، بشكل عام (على مستوى كل مجال، والمجالات ككل) كما تم قياسها من خلال أداة الدراسة، ومرتببة ترتيباً تنازلياً.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات الاستبانة بشكل عام مرتبة تنازلياً

رقم المجال	مجالات الاستبانة	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
2	المجال الثاني: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:	1	7	4.28	.904	85.6	كبيرة جداً
4	المجال الرابع: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية	2	7	4.23	.816	84.6	كبيرة جداً
3	المجال الثالث: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية	3	7	4.19	.894	83.8	كبيرة
4	المجال الأول: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع	4	7	4.15	.763	83	كبيرة
	المجالات مجتمعه		28	4.20	.678	84.4	كبيرة جداً

*الدرجة العظمى (5) درجات.

يتضح من خلال الجدول (2) السابق أن مجالات الاستبانة قد حظيت بموافقة جميع أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية كل مجال من المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأهمية المجالات مجتمعة (4.20)، وبانحراف معياري (0.678)، وبنسبة مئوية (84.4%)؛ وهذا يعني أن درجة الأهمية لمجالات الاستبانة مجتمعة جاءت بدرجة "كبيرة جداً" وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة، وبمتوسطات متقاربة؛ حيث تراوحت متوسطات المجالات بين (4.15-4.28)؛ وهذا يُشير إلى التقارب بين استجابات عينة الدراسة في إدراكهم للأهمية الفعلية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

ويتبين من الجدول أعلاه أن المجال الثاني المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي" جاء في المرتبة الأولى، من حيث درجة أهمية الفقرات، حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً"، بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (904)، وبنسبة مئوية (85.6%)، ثم جاء في المرتبة الثانية المجال الرابع المتعلق بـ" دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية"؛ حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً" وبنسبة مئوية (84.6%)، ووزن نسبي (4.23) وتلاه في المرتبة الثالثة المجال الثالث المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية"؛ حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً" بمتوسط حسابي (4.19) وبنسبة مئوية (83.8%)، في حين جاء المجال الأول المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع" في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الأهمية، حيث حصل على درجة أهمية "كبيرة جداً"، بمتوسط حسابي (4.15) وبنسبة مئوية (83%). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك وعياً بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، لأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية؛ باعتباره أسلوباً إدارياً حديثاً يواكب التطورات الإدارية المعاصرة، وهذا بدوره يسهل عملية التطبيق الفعلي بصورة أكثر سهولة ويسر.

وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شميمس ومحمد (2019)، التي أشارت إلى أهمية الإبداع للقيادات المدرسية، وأن تصورات الباحثين لأهمية عناصر الإبداع جاءت بدرجة "كبيرة" وكبيرة جداً".

ب- عرض النتائج على مستوى كل مجال على حدة بحسب فقراته:

واستكمالاً لمعرفة درجة الأهمية لمحتوى الفقرات في المجالات التي تضمنتها الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة في كل مجال على حدة مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

1- عرض النتائج المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

لمعرفة درجة أهمية الفقرات المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة أهمية كل فقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (3) الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات المجال الأول المتعلقة بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
1	يُعزز الإبداع الإداري تحليل بيئة المدرسة لتحديد الفرص والتحديات بشكل فعال.	4.42	0.837	88.4	1	كبيرة جداً
3	يساعد استخدام الأساليب الإبداعية في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي.	4.32	0.929	86.4	2	كبيرة جداً
7	يعزز الإبداع الإداري قدرة المدرسة على تحديد بدائل استراتيجية لمواجهة المشكلات.	4.27	0.874	85.4	3	كبيرة جداً
2	يساعد الإبداع الإداري في تطوير خطط استراتيجية مرنة للتكيف مع التغيرات المفاجئة.	4.23	0.869	84.6	4	كبيرة جداً
5	يساعد الإبداع الإداري في تعزيز ثقافة الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	4.19	0.942	83.8	5	كبيرة
6	يمكن الإبداع الإداري المدارس من الاستفادة من تقنيات جديدة لتحسين الأداء.	4.19	0.883	83.8	6	كبيرة
4	يعزز الإبداع الإداري التعاون بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة	4.15	0.902	83.0	7	كبيرة
	المجال ككل	4.28	0.904	85.6		كبيرة جداً

يتبين من نتائج الجدول (3) السابق أن درجة أهمية فقرات المجال الثاني المتعلق بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي: " تقع بين درجة أهمية (كبيرة، وكبيره جداً)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.42) ووزن نسبي (88.4%) الذي حصلت عليه الفقرة (1) التي نصها " يُعزز الإبداع الإداري تحليل بيئة المدرسة

لتحديد الفرص والتحديات بشكل فعال. " والتي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.15) ووزن نسبي (83.0%) الذي حصلت عليه الفقرة (4) ونصها " يعزز الإبداع الإداري التعاون بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة " وبدرجة أهمية "كبيرة".

ومن خلال النظر في النتائج السابقة يتبين أن المجال الثاني المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي جاء ترتيبه الأول من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية الفقرات بشكل عام بلغ (4.28) ووزن نسبي (85.6%)، وتمثل درجة أهمية "كبيرة جداً"، ويعزو الباحثون حصوله على المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية إلى إدراك أفراد العينة بأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وأن الإبداع يعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- عرض النتائج المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية:

لمعرفة درجة أهمية فقرات المجال الرابع " المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية " قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية كل فقرة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات المجال الرابع " المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
1	يسهم الإبداع الإداري في تعديل الأدلة المدرسية لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين بمرونة.	4.42	0.787	88.4	1	كبيرة جداً
3	يساعد الإبداع الإداري على تقليل التحديات المرتبطة بالتطبيق التقليدي للأنظمة.	4.35	0.86	87.0	2	كبيرة جداً
4	يساعد الإبداع الإداري على إيجاد حلول مبتكرة تتماشى مع متطلبات اللوائح المدرسية.	4.24	0.92	84.8	3	كبيرة جداً

كبيرة	4	83.6	0.991	4.18	يُحسن الإبداع الإداري طرق التواصل وتطبيق اللوائح بشكل أكثر فعالية.	5
كبيرة	5	83.4	0.979	4.17	يسهم الإبداع الإداري في تحديث الأنظمة المدرسية لتكون أكثر فعالية وكفاءة.	2
كبيرة	6	82.4	1.015	4.12	يعزز الإبداع الإداري قدرة المدارس على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات.	6
كبيرة	7	80.4	1.113	4.02	يُساعد الإبداع الإداري في تعزيز التعاون بين المعلمين والطلاب لتحقيق نتائج أفضل	7
كبيرة جداً		84.6	0.816	4.23	المجال ككل	

يتبين من نتائج الجدول (4) السابق أن درجة أهمية فقرات المجال الرابع " المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى وسط حسابي (4.42) ووزن نسبي (88.4%) الذي حصلت عليه الفقرة (1) التي نصها " يسهم الإبداع الإداري في تعديل الأدلة المدرسية لتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين بمرونة." التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى وسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.4%) الذي حصلت عليه الفقرة (7) ونصها " يُساعد الإبداع الإداري في تعزيز التعاون بين المعلمين والطلاب لتحقيق نتائج أفضل."

يُعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه الفقرات، وأنه من الضروري تحديث عناصر القوة والضعف والموارد والإمكانات المتاحة للمدارس للاستفادة منها في اقتراح حلول منطقية للمشكلات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقديم حلول للمشكلات تساعد على التميز والإبداع.

ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الرابع المتعلق بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية، جاء ترتيبه الثاني من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة

أهمية الفقرات بشكل عام بلغت (4.23)، ووزن نسبي (84.6%)، وتمثل درجة أهمية "كبيرة جداً".

- عرض النتائج المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية:

لمعرفة درجة أهمية فقرات المجال الثالث المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية كل فقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5) الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات المجال الثالث المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
2	يساهم الإبداع الإداري في تحسين الخدمات الطلابية وتلبية احتياجاتهم المتنوعة.	4.33	2.654	86.6	1	كبيرة جداً
6	يعزز القدرة على تصميم حلول مبتكرة لمشكلات الغياب والتأخر الدراسي.	4.29	0.896	85.8	2	كبيرة جداً
7	يساهم في تبني استراتيجيات جديدة لتحسين جودة الرعاية الصحية للطلاب.	4.22	0.975	84.4	3	كبيرة جداً
3	يعزز التواصل الفعال بين المدرسة وأولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب.	4.19	0.975	83.8	4	كبيرة
5	يساهم في تطوير أنشطة ترفيهية تعزز رفاهية الطلاب داخل المدرسة.	4.17	0.99	83.4	5	كبيرة
4	يوفر حلولاً مبتكرة لمشكلات الانضباط السلوكي لدى الطلاب.	4.1	1.015	82.0	6	كبيرة
1	يوجه الموارد بشكل أكثر فعالية لتلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية.	4.09	1.024	81.8	7	كبيرة
	المجال ككل	4.19	0.894	83.8		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (5) السابق أن درجة أهمية فقرات المجال الثالث المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.33) ووزن نسبي (86.6%) الذي حصلت عليه الفقرة (2) التي نصها يساهم الإبداع الإداري في تحسين

الخدمات الطلابية وتلبية احتياجاتهم المتنوعة." التي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.8%) الذي حصلت عليه الفقرة (1) ونصها " يوجه الموارد بشكل أكثر فعالية لتلبية احتياجات الطلاب الأكاديمية والاجتماعية." وبدرجة أهمية "كبيرة".

ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الثالث المتعلق المجال الثالث المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية جاء ترتيبه الثالث من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية فقراته بشكل عام بلغ (4.19) ووزن نسبي (83.8%) وتمثل درجة أهمية "كبيرة".

- عرض النتائج المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع:

لمعرفة درجة أهمية فقرات المجال الأول المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية كل فقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6) الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة أهمية فقرات المجال الأول المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الفقرة	درجة الأهمية
3	يساهم الإبداع الإداري في تحسين أساليب التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور لتعزيز التعاون.	4.28	.851	85.6	1	كبيرة جداً
1	يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية.	4.21	.894	84.2	2	كبيرة جداً
2	يعزز القدرة على استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل الفعال مع الأسر.	4.20	.918	84.0	3	كبيرة جداً
5	يساعد في تقييم فعالية أساليب التواصل الحالية وتحديثها حسب الحاجة.	4.18	.936	83.6	4	كبيرة

4	يساهم في تبني أساليب جديدة لتعزيز تفاعل أولياء الأمور مع الأنشطة المدرسية.	4.15	.897	83.0	5	كبيره
6	يحسن من تجربة أولياء الأمور من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية.	4.11	1.004	82.2	6	كبيره
7	يعزز من قدرة المدرسة على تقديم معلومات واضحة ودقيقة للأسر حول أداء الطلاب.	3.98	.984	79.6	7	كبيره
	المجال ككل	4.15	.763	83		كبيره

يتبين من نتائج الجدول (6) السابق أن درجة أهمية فقرات المجال الأول المتعلقة بتحديد دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع " تقع بين درجة أهمية (كبيرة جداً، وكبيرة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (4.28) ووزن نسبي (85.6٪) في الفقرة (3) ونصها " يساهم الإبداع الإداري في تحسين أساليب التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور لتعزيز التعاون."، والتي أخذت الترتيب الأول بدرجة أهمية "كبيرة جداً" وبين أدنى متوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي (79.6٪) الذي حصلت عليه الفقرة (7) ونصها " يعزز من قدرة المدرسة على تقديم معلومات واضحة ودقيقة للأسر حول أداء الطلاب. وبدرجة أهمية "كبيرة".

ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الأول المتعلق بدور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الأهمية، وأن المتوسط الحسابي لدرجة أهمية الفقرات في مجال مهارة "الطلاقة" بشكل عام بلغ (4.15) ووزن نسبي (83٪) وتمثل درجة أهمية "كبيرة".

ويُعزى ذلك إلى تأخر هذا المجال من حيث درجة الأهمية إلى ظن الكثير من أفراد العينة أن المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع لا تتطلب قدرة عقلية، وإنما تحتاج إلى ممارسة. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة خضوع أفراد العينة لدورات تؤهلهم لمعرفة أهمية توظيف الإبداع في العمل؛ الأمر الذي يتطلب ضرورة التأهيل المستمر في جميع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة ونشر ثقافة الإبداع.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه: درجة أهمية عناصر الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة، تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

ولمعرفة الفروق تم فحص اعتدالية التوزيعات للمجالات والدرجة الكلية وتبين أن متوسط الدرجات الكلية للمجالات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ لذا لجأ الباحثون في تحليل الفروق في المتغيرات لمجالات أداة الدراسة إلى الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، واستخدم الباحثون اختبار كورسكال-واليس (Kruskal -Wallis Test) لأكثر من عينتين مستقلتين كبديل عن تحليل التباين الأحادي، وذلك لمتغيرات: (سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل العلمي)، كما تم استخدام اختبار مان-وتني (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين كبديل عن اختبار (T-Test) لمتغير النوع: (ذكر- أنثى)، وكذلك لتحديد اتجاه الفروق وفقاً لمتغيري: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وقد تناول الباحثون الفروق لتلك المتغيرات كل على حده على النحو الآتي:

أولاً- نتائج الفروق الخاصة بمتغير "النوع الاجتماعي".

وللتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وفقاً لمتغير "النوع الاجتماعي" (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار مان-وتني (Mann-Whitney U) لعينتين مستقلتين كبديل عن اختبار (T-Test) وجاءت النتائج، كما هي مبينة بالجدول (7) الآتي:

جدول (7): يوضح نتائج اختبار مان-وتني (Mann-Whitney U) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

الاستنتاج	مستوى الدلالة	قيمة "U"	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	النوع	المجال
غير دال	.090	17737.500	31612.50	225.80	140	ذكر	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:
			57640.50	204.40	282	أنثى	
دال	.001	15761.500	33588.50	239.92	140	ذكر	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة
			55664.50	197.39	282	أنثى	

الاستنتاج	مستوى الدلالة	قيمة "U"	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	النوع	المجال
							بالأنظمة واللوائح المدرسية
غير دال	.262	18417.000	30933.00	220.95	140	ذكر	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية
			58320.00	206.81	282	أنثى	
غير دال	.107	17841.000	31509.00	225.06	140	ذكر	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع
			57744.00	204.77	282	أنثى	

بينت نتائج التحليل بالجدول (7) السابق أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي: تعزى لمتغير النوع: (ذكر، أنثى)، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.090)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير النتيجة إلى أن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث جاءت على حد سواء.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.001)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يعني وجود الفروق، وعند الرجوع إلى المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق جاءت لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية تعزى لمتغير النوع: (ذكر، أنثى)، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.262)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث متفقون على دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع تعزى لمتغير النوع: (ذكر، أنثى)، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة اختبار مان وتني (0.107)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة

المعنوية (0.05)، وتشير النتيجة إلى أن كلاً من الذكور والإناث متفقين حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع. وهذا يعني أن كلاً من الذكور والإناث كانت إجاباتهم متشابهة ولا تختلف عن بعضها البعض، وقد يعزى ذلك إلى عدم تأثر جنس أفراد العينة؛ كونهم ذكوراً أو إناثاً تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع؛ كونهم يبدون رأياً بحقيقة واضحة أمام الجميع.

نتائج الفروق الخاصة بمتغير "المؤهل العلمي".

وللتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الدراسة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي" تم استخدام اختبار كروسكال- والس (Kruskal-Wallis Test) لأكثر من عينتين مستقلتين كبديل عن تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج، كما هي مبينة في جدول (8) الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار (كروسكال- والس) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات العينة حول مجالات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	إحصائية Kruskal-Wallis	نسبة الاحتمالية Sig.	الاستنتاج
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:	اقل من بكالوريوس	19	176.45	1.645	.439	غير دال
	بكالوريوس	385	213.21			
	ماجستير فما فوق	18	212.00			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية	اقل من بكالوريوس	19	83.42	24.357	.000	دال
	بك	385	215.52			
	ماجستير فما فوق	18	260.81			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات	اقل من بكالوريوس	19	155.16	4.250	.119	غير دال
	بكالوريوس	385	214.13			

الاستنتاج	نسبة الاحتمالية Sig.	إحصائية Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المجال
			214.64	18	ماجستير فما فوق	المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية
غير دال	.128	4.111	156.08	19	اقل من بكالوريوس	دور الإبداع الإداري في حل المشكلات
			214.09	385	بكالوريوس	المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع
			214.56	18	ماجستير فما فوق	

يتبين من الجدول أعلاه أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين المؤهلات العلمية جاءت (0.439)، وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم متفقون على حدٍ سواء في تقديراتهم حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي جاءت (0.000)، وهي دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى اختلاف في آراء عينة الدراسة وفقاً لمستوى المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - ماجستير).
- ولمعرفة اتجاه الفروق الإحصائية التي ظهرت بين استجابات أفراد العينة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney test) لفحص اختلاف الاتجاهات باختلاف متغير "المؤهل العلمي" وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9) الآتي:

جدول (9) نتائج اختبار (مان وتني) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات العينة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية	أقل من بكالوريوس	81.18	1542.50	1352.500	.000	بكالوريوس
	بكالوريوس	208.49	80267.50			
المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية	أقل من بكالوريوس	12.24	232.50	42.500	.000	ماجستير
	ماجستير فما فوق	26.14	470.50			

تبين من تحليل اتجاه الفروق بين المتوسطات الآتي:

- أن الفروق بين مستوى أقل من بكالوريوس وبكالوريوس؛ وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس قد أشاروا إلى أهمية دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية أكثر من الذين مؤهلاتهم العلمية أقل من بكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة البكالوريوس استفادوا من المقررات التي درسوها خلال سنوات دراسة البكالوريوس.

- أن الفروق بين مستوى أقل من بكالوريوس و ماجستير فما فوق؛ بمعنى أن أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية ماجستير فما فوق قد أشاروا إلى أهمية دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية، أكثر من الذين مؤهلاتهم العلمية أقل من بكالوريوس؛ مما يعني أن الفروق لصالح حملة الماجستير فما فوق، وتشير هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة ممن هم من حملة الماجستير لأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية أكثر ممن هم أقل من بكالوريوس وبكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحاصلين على الماجستير فأعلى يمتلكون الخبرة الكافية التي تسمح لهم بالتقييم الموضوعي لأهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية؛ وهذا يدل على أن حملة الماجستير لديهم خلفية علمية أكثر من أقرانهم من حملة البكالوريوس وممن هم أقل من بكالوريوس، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المقررات التي درسوها أثناء تحضيرهم للدراسات العليا أكسبتهم ثقافة معلوماتية بدرجة كبيرة، وبالتالي تولدت لديهم آراء أكثر إيجابية من غيرهم حول الأساليب الإدارية الحديثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين المؤهلات العلمية جاءت (0.119)، وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم متفقون على حدٍ سواء على دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية؛ ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين المؤهلات العلمية جاءت (0.128)، وهي غير دالة إحصائياً كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير النتيجة إلى أن عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم متفقون على حدٍ سواء حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع.

خامساً: نتائج الفروق الخاصة بمتغير "سنوات الخبرة".

وللتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الاداء وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" تم استخدام اختبار كروسكال- والس (Kruskal-Wallis Test) لأكثر من عينتين مستقلتين كبديل عن تحليل التباين الأحادي؛ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10) الآتي:

جدول (10) يوضح نتائج اختبار (كروسكال- والس) لدلالة الفروق بين استجابات العينة حول مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	إحصائية Kruskal-Wallis	نسبة الاحتمالية Sig.	الاستنتاج
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:	5 سنوات	39	254.83	7.771	.021	دال
	6-10 سنوات	48	181.88			
	11 سنة فأكثر	335	210.70			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية	1-5 سنوات	39	198.67	7.161	.028	دال

المجال	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	إحصائية Kruskal-Wallis	نسبة الاحتمالية Sig.	الاستنتاج
المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية	10-6 سنوات	48	170.28	8.307	.016	دال
	11 سنة فأكثر	335	218.90			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية	1-5 سنوات	39	247.35	11.830	.003	دال
	10-6 سنوات	48	172.58			
	11 سنة فأكثر	335	212.90			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع	1-5 سنوات	39	272.01	11.830	.003	دال
	10-6 سنوات	48	186.98			
	11 سنة فأكثر	335	207.97			
	11 سنة فأكثر	335	210.15			

يتبين من الجدول أعلاه أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة): حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات سنوات الخبرة جاءت (0.021)، وهي دالة إحصائياً؛ كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة وفقاً لسنوات خبراتهم حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات سنوات الخبرة جاءت (0.028)، وهي دالة إحصائياً؛ كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)،

وهذه النتيجة تشير إلى وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة وفقاً لسنوات خبراتهم حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات سنوات الخبرة كانت (0.016) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود اختلاف بين عينة الدراسة وفقاً لسنوات خبراتهم دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق بين متوسطات سنوات الخبرة جاءت (0.003)، وهي دالة إحصائياً؛ كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود اختلاف في آراء عينة الدراسة وفقاً لسنوات خبراتهم تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع.

ولمعرفة طبيعة الفروقات بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة حول مجالات الدراسة تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (11) الآتي:

جدول (11) اختبار (مان وتني) لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مجالات الاداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:	5-1 سنوات	52.31	2040.00	612.000	.006	5=1 سنوات
	10-6 سنوات	37.25	1788.00			
الاداء وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	5-1 سنوات	222.53	8678.50	5166.500	.033	5=1 سنوات
	11 سنة فأكثر	183.42	61446.50			
	سنوات-6 10	154.31	7407.00	6231.000	.012	

المجال	سنوات الخبرة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية	11 فأكثر	197.40	66129.00	629.000	.009	11 سنة فأكثر
	5-1 سنوات	51.87	2023.00			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية	5-1 سنوات	239.00	9321.00	4524.000	.002	5-1 سنوات
	11 سنة فأكثر	181.50	60804.00			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع	10-6 سنوات	159.48	7655.00	6479.000	.029	11 سنة فأكثر
	11 سنة فأكثر	196.66	65881.00			
دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع	5-1 سنوات	53.01	2067.50	584.500	.003	5-1 سنوات
	10-6 سنوات	36.68	1760.50			

تبيين من تحليل اتجاه الفروق بين المتوسطات ما يلي:

- أن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تجاه دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) كانت بين المديرين ذوي الخبرة القصيرة من (5-1 سنوات) وكل من المديرين ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات)، وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) ولصالح سنوات الخبرة (5-1 سنوات).
- أن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة جاءت بين ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات)، وذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)؛ بمعنى أن المستجيبين الذين سنوات خبرتهم (11 سنة فأكثر) قد أشاروا

إلى أهمية دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية أكثر من المستجيبين الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات؛ ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ المستجيبين من ذوي الخبرة الأعلى قد اكتمل نضجهم وتعمقت خبرتهم في نواحي الحياة المختلفة؛ مما جعلهم أكثر قدرة على إدراك أهمية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالأنظمة واللوائح المدرسية.

تبين أن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة، لدرجة دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (قصيرة- متوسطة- طويلة)، جاءت بين ذوي الخبرة القصيرة من (5-1 سنوات) وذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات)، وذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) ولصالح ذوي سنوات الخبرة من (5-1 سنوات) وكذلك بين ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) وذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر).

وفيما يخص الفروق بين ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) وذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) فقد جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر)؛ ويُعزى ذلك إلى أنّ المستجيبين من ذوي الخبرة الأعلى قد اكتمل نضجهم وتعمقت خبرتهم في نواحي الحياة المختلفة، وقد مرت بهم تجارب وخبرات كثيرة، مما جعلهم أكثر قدرة على إدراك دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالرعاية الطلابية أكثر من أولئك الذين تقل سنوات خدمتهم عن ذلك، والذين لم يقضوا سنوات طويلة في التعليم.

تبين أن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية المرتبطة بالتواصل مع الأسرة والمجتمع تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (قصيرة- متوسطة- طويلة) جاءت بين كل من ذوي الخبرة القصيرة من (1-5 سنوات) وذوي الخبرة المتوسطة من (6-10 سنوات) ولصالح ذوي سنوات الخبرة القصيرة (1-5 سنوات).

الاستنتاجات:

توصل الباحثون من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أكدت نتائج الدراسة على أن الإبداع الإداري يُعتبر أداة فعالة لحل المشكلات المدرسية، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي والإداري.
2. أظهرت نتائج الدراسة توافق الآراء بين المشاركين حول أهمية الإبداع، مما يشير إلى وعي جماعي بأهميته.
3. لا يوجد تأثير كبير للنوع الاجتماعي على إدراك أهمية الإبداع الإداري، باستثناء بعض الفروق في مجالات محددة.
4. تبين أن المؤهل العلمي وسنوات الخبرة يلعبان دوراً في تحديد مدى أهمية الإبداع الإداري، حيث أظهر الأفراد ذوو الخبرة الطويلة فهماً أكبر لأهميته.
5. يُستنتج أن تعزيز الإبداع الإداري يجب أن يكون جزءاً من استراتيجيات التطوير المهني للمعلمين والإداريين في المدارس.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثون من الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين والمعلمين، مما يساعدهم في التعامل مع المشكلات المدرسية بطرق مبتكرة.
2. إنشاء بيئة مدرسية تدعم التجديد والابتكار، من خلال تشجيع المبادرات الطلابية والتعاون بين الإدارات والأقسام.
3. تطوير آليات فعّالة للتواصل مع الأسرة والمجتمع المحلي، مما يساهم في تعزيز الشراكة المجتمعية ويؤدي إلى تحسين جودة التعليم.
4. الاستفادة من خبرات المديرين الأكثر تأهيلاً، من خلال إشراكهم في عمليات التدريب وتبادل المعرفة مع المديرين الجدد.
5. إجراء تقييم دوري لمدى فعالية الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية، واستخدام نتائج هذا التقييم لتحسين البرامج والسياسات التعليمية.
6. مراجعة وتحديث الأنظمة واللوائح المدرسية بشكل دوري لضمان توافقها مع المتغيرات الحديثة والتحديات التي تواجهها المدارس.
7. التأكيد على أهمية إشراك جميع المعنيين في العملية التعليمية، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور، في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات المدرسية.

واستكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحثون إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية، في محافظات مختلفة.
2. إجراء دراسة عن تأثير التدريب على الإبداع الإداري.
3. إجراء دراسة عن العلاقة بين القيادة التربوية والإبداع.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- أبوبكر، مصطفى محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*؛ مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- آدم طلعت محمد. (2014). *الإدارة المدرسية الميدانية*. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، القاهرة.
- بيتر كوك. (2007م). *إدارة الإبداع*. إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
- خليل، نبيل، سعد. (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
- خير الله، جمال. (2009). *الإبداع الإداري*. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دياب، اسماعيل محمد. (2001). *الإدارة المدرسية*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السبيل، مضاوي علي محمد. (2013م). *الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي*. فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، المملكة العربية السعودية.
- سعادة، رشيد. (2011). *مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال*، المركز الجامعي غرداية. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، العدد (6)، ص 326-339.
- سليمان، سناء محمد. (2014). *سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته*. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- السويدان، طارق محمد؛ والعدلوني، محمد أكرم. (2004م). *مبادئ الإبداع*. قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشقيرات، محمود طاف. (2014). *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*. كلية التربية، جامعة الملك سعود، دار الفرقان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- شمس، عبد الرقيب أحمد، ومحمد، عدنان أمين. (2019). *بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب*، *مجلة الجامعة الوطنية*، العدد (9)، ص 237-267.
- صالح، علي عبدالرحيم. (2014). *ديمقراطية التعليم؛ وأشكاله التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلايا، فتحية أحمد حسين. (2012). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بأمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير (غير منشورة)*، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- مرسى، محمد منير. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*، ط(5)، القاهرة، عالم الكتب.

- مرعي، على عبد الرحمن محمد. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، (رسالة دكتوراه)، *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، العدد(15)، ص 390-434.
- مفتاح، عائشة أحمد (2021). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية *اللائحة المدرسية لسنة (1997)*.

ثانياً - المراجع الأجنبية

- Aktas، E.، Cicek، E.، and Kayak، M. (2011). The impact of organizational culture on organizational effectiveness: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Proceedings of the Social and Behavioral Sciences*، 24، 1560-1573.
- Farah، A. I. (2013). School management: Characteristics of effective principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*، 2(10)، 168-174.
- Reppa ،A. A. ،Botsari ،E. M. ،Kounenou ،K. ،& Psycharis ،S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ،2(2) ،2207-2211.
- Soleimani، N.، & Tebyanian، E. (2011). A study of the relationship between principals' creativity and degree of environmental happiness in Semnan high schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*، 29، 1869-1876.