

مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
(دراسة تطبيقية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين)

The Level of Administrative Creativity Practice among Public School Principals and Its Relationship to Job Satisfaction: An Applied Study in the Southern Governorates of Palestine

[10.35781/1637-000-199-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-199-007)

الباحثة/ إيناس صلاح محمد العباسي*

* التخصص: الإدارة التربوية- جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم

الملخص

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، وجاء بوزن نسبي (79%)؛ كما يتبين أن بُعد الطلاقة كان أكبر أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة، بوزن نسبي (81.9%) وبمستوى مرتفع، بينما كان بُعد الأصالة أقل الأبعاد بوزن نسبي (75.6%) وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة. كذلك بلغ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، وجاء بوزن نسبي (78.6%)؛ كما يتبين أن البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن نسبي (80.5%) وبمستوى مرتفع، بينما كان البعد المهني أقل الأبعاد بوزن نسبي (75.8%) وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري - مديري المدارس الحكومية - الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي، وهي دراسة تطبيقية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي والارتباطي. وشمل المجتمع الأصلي للدراسة جميع المعلمين في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة (محافظه خان يونس ورفح)، والبالغ عددهم (3,202) معلماً. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً بنسبة (8%). واستخدمت الدراسة الأداتين الآتيتين: مقياس الإبداع الإداري، ومقياس الرضا الوظيفي، واعتمدت الباحثة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) في تحليل البيانات، واستعانت بالأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومعامل الارتباط، واختبار (t-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى

The Level of Administrative Creativity Practice among Public School Principals and Its Relationship to Job Satisfaction: An Applied Study in the Southern Governorates of Palestine

Researcher/ **Enas Salah Mohammed Al-Abbasi***

*Specialization: **Educational Administration**

University of the Holy Quran and Sciences of Origins (**University of Quranic Studies and Tafsir**)

Abstract

The study aimed to identify the level of administrative creativity practice among public school principals and its relationship to job satisfaction, as an applied study in the southern governorates of Palestine. The researcher used the descriptive-analytical method in its quantitative and correlational approaches. The original population of the study consisted of all teachers in public schools in the southern governorates of the Gaza Strip (Khan Younis and Rafah governorates), totaling (3,202) teachers. The study sample consisted of (256) teachers, representing (8%) of the population. The study employed two instruments: the Administrative Creativity Scale and the Job Satisfaction Scale, both developed by the researcher. The researcher relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for data analysis, and used the following statistical methods: frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, relative weights, correlation coefficients, the independent-samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA). The study reached the following results: the level of administrative creativity among public school principals in the southern governorates, from the

teachers' perspective, reached a high level according to the study's adopted criterion, with a relative weight of (79%). It was also found that the fluency dimension was the highest among the dimensions of administrative creativity among public school principals in the southern governorates from the teachers' perspective in Gaza, with a relative weight of (81.9%) and a high level, whereas the originality dimension was the lowest, with a relative weight of (75.6%) and a high level according to the study's criterion. Likewise, the level of job satisfaction among public school teachers in the southern governorates reached a high level according to the study's adopted criterion, with a relative weight of (78.6%). It was further found that the social dimension was the highest among the dimensions of job satisfaction, with a relative weight of (80.5%) and a high level, whereas the professional dimension was the lowest, with a relative weight of (75.8%) and a high level according to the study's criterion.

Keywords: Creativity – Public school principals – Teachers' job satisfaction.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يُعدّ الإبداع الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية المعاصرة، وذلك في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم والتحديات المتزايدة التي تواجه النظم التربوية، خاصة في سياق ما يُعرف بـ«عالم VUCA»، وهو اختصار الكلمات الآتية: (التقلب) و(عدم اليقين) و(التعقيد) و(الغموض). فقد أكدت دراسة Pungmala, Wannathong, & Masena (2025) أن الإبداع الإداري لدى المديرين أصبح ضرورة ملحة لمواجهة هذه التحديات، حيث يمتلك المدير المبدع القدرة على استشراف المستقبل، وتوقع التغييرات، والتكيف مع المواقف غير المتوقعة. كما أشارت دراسة Da'as (2025) إلى أن نطاق انتباه المدير وقدرته على معالجة المعلومات على نطاق واسع أو ضيق يرتبط بشكل إيجابي بإبداع المعلمين، مما يؤكد الدور المحوري للمدير في خلق بيئة مدرسية داعمة للإبداع والابتكار. وتتعدد الدراسات التي أكدت أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس؛ فقد أظهرت دراسة دياب (2025) في الكويت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة جاء بمستوى كبير، خاصة في مجال المرونة. كما أظهرت دراسة أبو شرخ (2024) في الخليل أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بمستوى مرتفع، حيث جاءت الأصالة في المركز الأول. وفي السياق نفسه، بيّنت دراسة زبيدات (2025) في الأردن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لدى المديرين والإبداع الإداري. كما كشفت دراسة حميدوش وآخرين (2025) في سوريا عن وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري. أما على الصعيد الأجنبي، فقد أكدت دراسة Chen (2025) في تايوان أن القيادة التحولية للمدير ترتبط بالإبداع التدريسي للمعلمين عبر آليات وسيطة مثل الكفاءة عبر الثقافات.

إلا أن الباحثة لاحظت - بعد استعراضها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة - وجود فجوة بحثية واضحة يمكن تحديدها على عدة مستويات. فمن الناحية المعرفية، ركّزت معظم الدراسات السابقة على علاقة الإبداع الإداري بمتغيرات مثل التميز الإداري، والثقافة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والقيادة التكيفية، وركّزت دراسات أخرى على علاقة الرضا الوظيفي بأنماط قيادية مختلفة (خادمة، ومتسامية، وأخلاقية، وتشاركية)، ولكن لم تتناول أي من الدراسات السابقة - حسب علم الباحثة - العلاقة المباشرة بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، مما يشكل فجوة معرفية حقيقية تستدعي الاستقصاء والدراسة. ومن الناحية التطبيقية، كانت التوصيات التي خرجت بها الدراسات السابقة عامة وتدعو إلى تعزيز الإبداع الإداري أو تحسين بيئة العمل، دون أن تقدّم نموذجاً تطبيقياً واضحاً لكيفية توظيف ممارسات الإبداع الإداري كأداة لتحسين الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال تربوي يعاني من ظروف استثنائية. أما من الناحية المكانية، فقد أجريت الدراسات

السابقة في مجتمعات عربية متعددة ومجتمعات أجنبية، ولكن الدراسات التي أجريت في فلسطين كانت محدودة وركزت على مناطق مثل قلقيلية، والخليل، والقدس الشرقية، والداخل داخل الخط الأخضر، وبلدية درج، ومحافظة نابلس، ولم يتم - حسب الدراسات المتاحة - إجراء أي دراسة تناولت الإبداع الإداري أو علاقته بالرضا الوظيفي في المحافظات الجنوبية من فلسطين (قطاع غزة)، وهذا يشكل فجوة مكانية كبيرة. ومن الناحية المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي فقط، بينما جمعت الدراسة الحالية بين المنهج الكمي والكمي، كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة أو قصدية، وفي المجتمع الفلسطيني تحديداً، لم تستخدم دراسات سابقة تحليلات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قدرة الإبداع الإداري على التنبؤ بالرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين جودة التعليم المقدم لأبناء هذا الوطن الذي يستحق الأفضل رغم كل الظروف. وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟

مشكلة الدراسة:

استمدت هذه المشكلة وجودها من عدة مصادر متكاملة، أولها: ما أشارت إليه الدراسات السابقة من أهمية بالغة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز متغيرات تنظيمية متعددة، فقد أكدت دراسة دياب (2025) في الكويت أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بمستوى كبيرة، وأظهرت دراسة أبو شرح (2024) في الخليل أن واقع الإبداع الإداري جاء مرتفعاً، كما بينت دراسة زبيدات (2025) في الأردن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المهارات القيادية والإبداع الإداري، وأكدت دراسة حميدوش وآخرون (2025) في سوريا وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الصراع والإبداع الإداري إلا أن الباحثة وقفت - بعد استعراضها الدقيق للأدبيات التربوية والدراسات السابقة - على وجود فجوة بحثية معرفية واضحة تمثلت في ندرة - إن لم تكن انعدام - الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس (كونه متغيراً مستقلاً) والرضا الوظيفي للمعلمين (كمتغير تابع)، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقة الإبداع الإداري بمتغيرات أخرى كالتميز الإداري، والثقافة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والقيادة التكميلية، كما ركزت دراسات الرضا الوظيفي على أنماط قيادية مختلفة كالقيادة الخادمة، والمتسامية، والأخلاقية، والتشاركية، والارتجال التنظيمي، دون أن يتطرق أي منها - حسب علم الباحثة - إلى دور الإبداع الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي. وتتفاقم هذه المشكلة في المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وفي المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) بشكل خاص، حيث لم تجر أي دراسة - حسب الدراسات المتاحة - تناولت الإبداع الإداري أو علاقته بالرضا الوظيفي في هذا المجال الجغرافي الذي يعاني من ظروف استثنائية بالغة الصعوبة، الأمر الذي يشكل فجوة مكانية ومنهجية وتطبيقية تستدعي المعالجة العلمية.

ومن هنا ، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوات مجتمعة ، من خلال الإجابة عن الأسئلة المتفرعة عن مشكلتها الرئيسية ، واختبار صحة الفرضيات التي تنبثق عنها ، سعياً إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية تسهم في تحسين واقع العمل التربوي في المحافظات الجنوبية من فلسطين ، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: الكشف عن مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين
ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بالمدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
3. التعرف على العلاقة الارتباطية لدى مستوى الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

1. قد تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكافئاً يربط بين مفهومين رئيسيين هما: (الإبداع الإداري) و(الرضا الوظيفي)، مما يثري المكتبة التربوية بنموذج تفسيري يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة.

2. قد تختبر الدراسة قدرة الإبداع الإداري (بأبعاده المختلفة: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة) على التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين، مما يضيف بعداً جديداً لفهم العلاقات بين المتغيرات التنظيمية في المؤسسات التربوية.
3. قد توفر الدراسة مؤشرات كمية وميدانية حول مستوى ممارسة مديري المدارس للإبداع ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في بيئة تربوية تعاني من ظروف استثنائية، مما يثري الأدبيات المتعلقة بفعالية القيادة التربوية في سياقات الأزمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. قد تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ لوزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين (وخاصة مديريات التربية في المحافظات الجنوبية) حول كيفية توظيف ممارسات الإبداع الإداري لدى المديرين كأداة لتحسين الرضا الوظيفي للمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم المهني وأدائهم التدريسي.
2. قد تساعد نتائج الدراسة واضعي السياسات التربوية وقادة التعليم في المحافظات الجنوبية على تصميم برامج إعداد وتدريب وتأهيل لمديري المدارس تركز على تنمية مهارات الإبداع الإداري
3. قد تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في دراسات وبحوث مستقبلية تهدف إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين في السياق الفلسطيني والعربي بشكل عام، من خلال التركيز على دور القيادة الإدارية كمتغير رئيس في تعزيز الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي:

1. **حد الموضوع:** اقتصرَت الدراسة على مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
2. **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
3. **الحد المؤسسي:** المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
4. **الحد المكاني:** المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين (خان يونس، ورفح).
5. **الحد الزمني:** طُبِّقَت الدراسة في العام الجامعي 2026م.

مصطلحات الدراسة:

1. مدير المدرسة:

التعريف اللغوي

جاء مفهوم إدارة في مختار الصحاح (1980) أَدَارَ الشَّيْءَ: دَوَّرَهُ. الدَّيْرَةُ أو الدَّارُ: الموضع الذي تدور عليه البيوت، والإدارة مصدر أدار الأمر أي دبره وتولى تسييره.

التعريف الاصطلاحي

هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقنوة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2007: 12).

التعريف الإجرائي:

هو المسؤول الإداري والتربوي الأول عن إدارة المدرسة الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والذي تُسند إليه مهام التخطيط، والتوجيه، والإشراف، وتوفير بيئة العمل المحفزة، وتطبيق الأساليب القيادية المبتكرة والمنظمة للعمل المدرسي. ويُقاس مستوى ممارسته للإبداع الإداري، ومستوى تحقيقه للرضا الوظيفي، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك.

2. الإبداع الإداري:

التعريف اللغوي: جاء معني الإبداع الإداري في المعجم الوسيط (2004: 34) «أَبْدَعَ الشَّيْءَ: ابتكره على غير مثالٍ سابق. وأَبْدَعَ في كذا: أتى فيه بالبدیع والجديد».

كما جاء في الفيروزآبادي (2005: 1122) «الْبَدْعُ: الْهِدَايَةُ، وَالْإِحْدَاثُ، وَالْإِنْشَاءُ عَلَى غَيْرِ مِثَالٍ سَابِقٍ. وَأَبْدَعَ الشَّيْءَ: اخْتَرَعَهُ لَا عَلَى مِثَالٍ».

التعريف الاصطلاحي: هي التوصل إلى شيء جديد، قد يكون خدمة أو نظرية أو أسلوباً إدارياً أو اختراعاً جديداً؛ فالمبدع يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً (الناصر وحسين، 2018: 151). فيما عرّفها الفاعوري (2005: 18) بأنها عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضماني في الواقع، حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: مقدار الممارسات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تفضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، ويتضمن الإبداع الإداري أربع جوانب: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية

للمشكلات، ويعبر عن الإبداع الإداري بالمستوى الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

3. الرضا الوظيفي

التعريف اللغوي: جاء مفهوم الرضا عند ابن منظور (1414هـ، ج14، ص297): «الرِّضَا: نقيض السُّخْطِ، يقال: رَضِيَ بالشَّيْءِ رِضًى وَرِضْوَانًا وَمَرْضَاةً، فهو راضٍ، واطْمَأَنَّ إليه وَقَنِعَ به. وَرَضِيْتُ فُلَانًا فَرَضِي، واسترضيته فأرضاني.»

التعريف الاصطلاحي: عرفه زايد (2010) بأنه الإشباع النفسي والمعنوي والمادي الذي تحققه المهنة.

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: شعور الفرد الإيجابي تجاه عمله الذي يقوم به، وذلك من خلال إشباع العمل لرغباته وميوله واحتياجاته النفسية والاجتماعية والمهنية، ويُعبّر عن الرضا الوظيفي بالمستوى الكلي الذي يحصل عليه أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

المحافظات الجنوبية: (هي جزء من السهل الساحلي للبحر الأبيض المتوسط، الواقع في الركن الجنوبي الشرقي منه، وتبلغ مساحته (365) كم². ومع قيام السلطة الفلسطينية قُسمت المحافظات الجنوبية إدارياً إلى خمس محافظات هي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 14). وتتبنى الباحثة هذا التعريف كونه شاملاً وواضحاً.

الإطار النظري

-تمهيد:

المدرسة في الوقت الحاضر تحتاج من المدير جهداً كبيراً كي يستطيع من خلال إدارته للمدرسة توفير الإطار الديمقراطي وذلك من خلال التخطيط، ووضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لمتابعة الأهداف وتنفيذها. وأكد نشوان (2009: 58) أن لا يتوفر ذلك إلا من خلال المشاركة الجماعية والمناقشة الموسعة واللقاءات مع هيئة التدريس وتربويين من خارج الإطار المدرسي لتحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً في المؤسسة التربوية والقيام بالأعباء الملقاة على عاتق الإدارة لتنفيذ هذه الأهداف، لا تستطيع الإدارة أن تكون مركزية في كل هدف عند التنفيذ، لذلك لابد من توزيع المهام وتفويض الصلاحيات على العاملين في المدرسة ليشاركوا في صنع القرار (تنفيذ الأهداف)، وحتى يتم التعاون والأخذ بمبدأ الجدية في متابعة هذه الأهداف وتنفيذها لابد للمدير بوصفه قائداً تربوياً أن يتميز بصفات القائد المؤثر في جميع العاملين معلمين ومستخدمين ويوفر الحافز لتكون مشاركة الجميع فاعلة في تنفيذ التوجهات والمشاركة في تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف، وكل ذلك مسخر لتوفير الجو التعليمي المنشود لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة ولتحقيق ذلك لابد من أن يكون مدير المدرسة قد

وفر لطاغم التعليم التدريب العملي والتربوي الذي يساعد على مواكبة كل ما هو حديث في مجال التربية سواء أكان في الجانب الإشرافي أم التربوي.

مفهوم الإدارة المدرسية: عرفها العمامرة (2001: 10) بأنها مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

-الإبداع الإداري: مفهوم الإبداع الإداري لغة:

الإبداع الإداري (لغة): جاء الإبداع الإداري في الفيروزآبادي (2005: 70) بمعنى: مشتق من الفعل (بَدَعَ - يَبْدَعُ)، وجذره (بَدَعَ). ويُقصد به في اللغة: إنشاء الشيء وإيجاده على غير مثال سابق، والإتقان والتبريز في الشيء، كما أشار أن "بَدَعَ الشَّيْءُ يَبْدَعُهُ بَدْعاً: أَنشأهُ وَخَتَرَعهَ لَا عَلَى مِثَالٍ سَابِقٍ... وَالبَدِيعُ: الشَّيْءُ الْمُنتَهَى فِي الخَلْقِ والجُودَةِ".

مفهوم الإبداع الإداري: يعد الإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال الإدارة والتربية، ومن خلال اطلاع الباحثة تبين أن للإبداع عدة تعريفات، وفيما يلي بعض منها:

عرفه الخباز(2008: 191) بأنه قدرة مدير المدرسة على وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة الدراسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية.

الإبداع الإداري: هي عبارة عن قدرة مدير المدرسة على توظيف مهاراته العقلية والمعرفية لتوليد أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوفة، وحل المشكلات الإدارية والتربوية بكفاءة وفاعلية، بما يحسن الأداء ويحقق أهداف المؤسسة التعليمية (عمر، 2022: 147).

-عناصر الإبداع الإداري :

تتعدد عناصر الإبداع الإداري وتنوع، إلا أن غالبية الباحثين في المجال التربوي والإداري يتفقون على مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل جوهر الإبداع الإداري، أبرزها: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة. فالأصالة تعني قدرة المدير على إنتاج أفكار جديدة ونادرة تتسم بالابتعاد عن المألوف والشائع، بينما تشير الطلاقة إلى القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل لحل مشكلة ما في وقت محدد، أما المرونة فتعني القدرة على تغيير مسار التفكير والانتقال بين الأساليب والاستراتيجيات تبعاً لمتطلبات الموقف، في حين تعبر الحساسية للمشكلات عن قدرة المدير على رؤية المشكلات وإدراك جوانب النقص فيها بدرجة تفوق الآخرين، وأخيراً يقصد بقبول المخاطرة استعداد المدير لتحمل نتائج تبني الأفكار والأساليب الجديدة. وقد أضاف بعض الباحثين

عناصر أخرى مثل التفاصيل (الإكمال) والقدرة على التحليل، إلا أن العناصر الخمسة السابقة تظل الأكثر شيوعاً واتفقاً في أدبيات الإبداع الإداري (ناصر، 2015).

-الرضا الوظيفي:

باتت قضايا العنصر البشري وكل ما يتأثر به محلّ اهتمام كافة المؤسسات على اختلاف انتماءاتها ومجالات عملها، خاصة أن العنصر البشري يُعدّ الدافع والمعرّز للإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات؛ ومن ثمّ استحوذ الاهتمام بهذه القضايا من جانب الأبحاث والباحثين على قدر كبير من العناية، لاستشراف المتغيرات والمؤثرات التي تلعب دوراً مهماً في العنصر البشري وأدواره وأدائه، ولا سيما موضوع الرضا الوظيفي الذي يُعدّ متغيراً مهماً في أداء العنصر البشري وإنتاجيته وسياسات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

تعريف الرضا الوظيفي: عرّفته المياجي (2019: 524) بأنه الاقتناع بالعمل والرضا بصورة عامة، وتقبّل الفرد للنواحي المختلفة لظروف بيئة العمل لإشباع حاجاته وتحقيق آماله وأهدافه.

أنواع الرضا الوظيفي: ذكر (Charisstride, 2007: 13) أن للرضا الوظيفي أنواعاً منها: الرضا النابع من المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز، والرضا النوعي أو الجوهرية الذي يعبر عن ردود أفعال العاملين العاطفية تجاه كل جانب من جوانب العمل، مثل: نمط الإشراف، وأسلوب القيادة، والضمان الاجتماعي، والرضا العام عن العمل.

أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين: أشار (Liu & Ramsey, 2008: 117) إلى أن أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعود إلى الإجهاد والتوتر الناجمين عن ظروف العمل السيئة، والعبء التدريسي الكبير، وعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد.

-أهمية الرضا الوظيفي

أشار (Amburgey, 2005, 20) إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين عامةً يمثل عنصراً جوهرياً لا غنى عنه للفعالية التنظيمية. وأشار (Klassen, Usher & Bong, 2010) إلى أنه ثبت أن الرضا الوظيفي عنصرٌ مهمٌ في تحسّن الحالة النفسية والوجدانية للأفراد على المستوى الشخصي. كما ذكر (النجدي، 2010: 238) أنه بالنسبة للرضا الوظيفي للمعلم يمثل أهمية كبيرة؛ حيث يُنظر إلى المعلم على أنه من الركائز الأساسية في العملية التعليمية، ولأسباب متعددة قد يتعرض المعلم إلى بعض الظروف التي لا يستطيع التحكم فيها، والتي قد تحول دون قيامه بدوره بشكل فعال، الأمر الذي يسهم في إحساسه بالعجز عن القيام بالمهام المطلوبة منه وبالمستوى الذي يتوقعه منه متخذو القرارات، بالإضافة إلى بعض الآثار السلبية التي قد يتركها على تعليم التلاميذ؛ حيث إن النجاح في العمل يتطلب درجة عالية من الارتياح في هذا العمل، لا سيما في مجال التربية والتعليم.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت الإبداع الإداري لدى المعلمين

دراسة أبو بكر (2025) بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على عينة من معلمي المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا والذين بلغ عددهم (136) استبانة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا جاءت بمستوى متوسط، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا قد جاء بمستوى متوسط. وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وبينت النتائج وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا، وبناءً على النتائج توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية وتطبيقها عملياً في بيئة العمل المدرسية، وتضمن وحدات تطوير مهني تتعلق بالإبداع الإداري ضمن الخطط السنوية لتأهيل مديري المدارس، بما يساهم في تنمية قدراتهم الذاتية وتعزيز المبادرات الإبداعية الإدارية.

دراسة قشوع (2025) بعنوان " دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 81 مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الهادفة ممن استطاعت الباحثة التواصل معهم وقوامها 10 مديرين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي وفق منهج النظرية المتجذرة (بأسلوب باسكال وروزمن)، وأداة الدراسة المقابلات شبه المنتظمة (مجموعة التركيز مع مديري المدارس)، وقد أظهرت النتائج أن دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية يتمثل في تشجيع المديرين على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناءة تساهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتحثهم على التركيز على الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماماً كبيراً يشغل عن متابعة تحقيق الأهداف والإبداع الإداري فيها، وأن المعوقات التي تحول دون دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع

الإداري لدى المديرين هي مركزية القرارات وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية يقيد صلاحيات المديرين ويحول دون إبداعهم، وضعف المشاركة المجتمعية يحول دون تمكين قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداع الإدارية وتعميمه، وأن مقترحات مواجهة تلك المعوقات تتطلب تمكين المديرين في مدارسهم، وتطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس، وتعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين على ممارسة قيادة التغيير لما لها من دور في تنمية مهارة الإبداع الإداري لديهم.

دراسة (2024) Almessabi & Alhosani

How Principals Influence Teachers' Innovative Work Behavior: A Qualitative Study

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات القيادة لدى مديري المدارس في تعزيز السلوك الإبداع الإداري والابتكاري لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من 15 معلماً ومعلمة في مدارس بدولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة المقابلات شبه المقتنة كونها أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي النوعي عبر برنامج Nvivo. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يؤثرون إيجابياً في الإبداع الإداري المدرسي من خلال دعم الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة للابتكار، وتفويض الصلاحيات، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتقديم التقدير والتشجيع للمبادرات الإبداع الإداري. كما أكدت النتائج أن البيئة المدرسية الداعمة للإبداع تسهم في زيادة السلوك الابتكاري لدى المعلمين وتحسين الأداء المدرسي بشكل عام.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي

دراسة متيطة (2026). بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي في بلدية درج (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معلمي التعليم الثانوي في بلدية درج، والكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف إلى الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للجنس والعمر وسنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (39) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الثانوي ببلدية درج، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ (200) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسة هي: الثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والأنظمة والسياسات، والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاء مرتفعاً، حيث تحرص الإدارة على تعزيز القيم الأخلاقية والعدالة وتشجيع العمل الجماعي. كما تبين أن مستوى الاتصال التنظيمي والأنظمة والسياسات كان مرتفعاً، مع وضوح

قنوات الاتصال والإجراءات التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالشعور بأهمية الدور الذي يقومون به والرضا عن المهام الموكلة إليهم. وبيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والعمر، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، وتحسين بيئة العمل المدرسية، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز المعلمين على الأداء الفعال.

دراسة Vo et al (2026)

Examining the relationship between teacher career motivation and teacher job satisfaction: A multidimensional, multilevel approach. The Australian Educational Researcher

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الدافعية المهنية والرضا الوظيفي لدى المعلمين باستخدام نموذج متعدد المستويات. تكونت العينة من (2,451) معلماً من مدارس مختلفة. واستخدم الباحثون استبانة لقياس الدافعية المهنية والرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية المهنية والرضا الوظيفي، حيث كان المعلمون ذوو الدافعية المرتفعة أكثر رضاً عن عملهم وأكثر التزاماً بالمهنة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدافعية المهنية من خلال برامج التطوير المهني والدعم المؤسسي.

دراسة Muñoz-Fernández et al (2025)

Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في الإكوادور، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين. تكونت العينة من (1,178) معلماً من مؤسسات تعليمية مختلفة. واستخدم الباحثون استبانة لقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تبين أن الحوافز المهنية والدعم المؤسسي من أهم العوامل المفسرة للرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتعزيز سياسات الدعم المهني للمعلمين.

- التعقيب العام على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في المحورين منهجياً وموضوعياً بشكل يعكس اتساع الاهتمام بموضوعي الإبداع الإداري والرضا الوظيفي. ففي المحور الأول، تناولت دراسة أبو بكر (2025) أثر

الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمنهج الوصفي وأداة الاستبانة، بينما اختارت قشوع (2025) المنهج النوعي بالنظرية المتجذرة والمقابلات شبه المنتظمة، وجاءت دراسة Almessabi و (2024) Alhosani لتستكمل هذا التنوع بتناولها أثر ممارسات القيادة في السلوك الإبداع الإداري لدى المعلمين عبر التحليل الموضوعي النوعي. وعلى اختلاف مناهجها، تتفق الدراسات الثلاث على أن البيئة المدرسية الداعمة، بثقافتها وممارساتها القيادية، عامل محوري في إطلاق الإبداع الإداري، مع فجوة منهجية بين قابلية التعميم الإحصائي في الدراسات الكمية وعمق الفهم السياقي في الدراسات النوعية.

أما المحور الثاني، فقد جاءت دراساته الثلاث بالمنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، مما يشكل تماثلاً منهجياً يستدعي الوقوف عنده. فدراسة متيطا (2026) كشفت عن علاقة ارتباطية طردية موجبة لكنها ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهو ما قد يشير إلى تدخل عوامل وسيطة أخرى، بينما أكدت دراسة Vo et al. (2026) على عينة كبيرة ودراسة-Muñoz (2025) Fernández et al. على عينة دولية وجود علاقة قوية بين الدافعية المهنية والالتزام التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. وي طرح هذا التباين في قوة العلاقات تساؤلاً حول أثر السياق الثقافي والمؤسسي، كما يحد الاعتماد شبه الكامل على الاستبانة من عمق التفسير. وعلى المستوى العام، تخدم الدراسات السابقة الإطار النظري للبحث الحالي بتأكيد أهمية المتغيرين وتقديمها نماذج منهجية متباينة، غير أنها لا تتناول العلاقة المباشرة بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي في سياق واحد، وهو ما يشكل الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها.

-الفجوة البحثية للدراسات السابقة-

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة وتناولها لمتغيري الإبداع الإداري والرضا الوظيفي، إلا أنها لم تتناول العلاقة المباشرة بينهما في دراسة واحدة، إذ ربطت كل دراسة أحد المتغيرين بمتغير آخر كالثقافة التنظيمية أو قيادة التغيير أو الدافعية المهنية أو الالتزام التنظيمي، دون أن تجمع بين مستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي في إطار واحد. كما أن هذه الدراسات ركزت على بيئات جغرافية محددة كحيفا وقلقيلية وبلدية درج وبعض السياقات الأجنبية، ولم تتناول المحافظات الجنوبية من فلسطين، ولم تستهدف فئة المدراء بوصفهم جوهر العلاقة بين المتغيرين، بل انصرفت غالباً إلى المعلمين. يضاف إلى ذلك أن معظمها اعتمد منهجاً واحداً وأداة واحدة، دون معالجة خصوصية السياق الفلسطيني الجنوبي وظروفه الاستثنائية. وبناءً على ذلك، تتحدد الفجوة البحثية في غياب دراسة ميدانية تجمع بين مستوى ممارسة المدراء للإبداع الإداري وأثرها على الرضا الوظيفي في المحافظات الجنوبية من فلسطين، وهو ما يبرر الحاجة إلى البحث الحالي ويمنحه مبرره العلمي والعملية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء بيان المنهج المتبع في الدراسة الحالية، ووصف المجتمع الأصلي، والعينة التي اختيرت منه، والأدوات التي تم استخدامها، والخطوات اللازمة للتحقق من الخصائص السيكومترية لها، والإجراءات العملية التي اتبعت في الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي الارتباطي؛ وذلك لمناسبته لأهدافها، وفروضها، وهو "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتعتبر عنها تعبيراً كيفياً، أو كمياً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس وعبد الحق، 1993: 219).

مجتمع الدراسة:

يقصد به تجمع الأشخاص أو الأشياء أو الموضوعات، التي تتعلق بهذه الظاهرة أو المتغير موضوع الدراسة وشمل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع المعلمين بالمدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة بمحافظة (خانيونس ورفح)، والبالغ عددهم (3,202) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم لعام 2026م.

عينة الدراسة:

أ - العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة من خارج العينة الفعلية، للإجابة على مقاييس الدراسة الحالية، وهي: الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

ب - العينة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة الفعلية من (256) معلماً، ومعلمة موضع الدراسة، اختيرت بالطريقة المتيسرة، وبواقع (8%) من أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، ومن محافظة خانيونس ورفح بمحافظات قطاع غزة، وفيما يأتي الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة:

1. الجنس:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	الوزن النسبي
ذكر	147	57.8%
أنثى	109	42.2%

2. المؤهل العلمي

جدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النسبة المئوية (%)
ماجستير	64.5%
بكالوريوس	29.3%
دكتوراه	6.3%
المجموع	100.0

3. سنوات الخدمة:

جدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	الوزن النسبي (%)
أقل من 10 سنوات	25	9.8
من 10 إلى أقل من 20 سنة	143	55.9
أكثر من 30 سنة	88	34.4
المجموع	256	100.0

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وهي مكونة من جزئين وهما حسب الآتي:

1. الجزء الأول: الإبداع الإداري.

2. الجزء الثاني: استبيان الرضا الوظيفي.

الجزء الأول: استبيان الإبداع الإداري

قامت الباحثة بتصميم المقياس بعد الاطلاع على مفهوم الإبداع في المعاجم اللغوية، والأدب التربوي، والمقاييس السابقة التي تناولت مصطلح الإبداع، ومنها: دراسة دياب (2025)، ودراسة قشوع (2025)، ودراسة زبيدات (2025)، ودراسة حميدوش وآخرين (2025)، ودراسة (Chen, S. (2025)، ودراسة (Almessabi & Alhosani (2024). ويهدف إعداد هذا الاستبيان إلى استخدامه أداة موضوعية مقننة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية موضع الدراسة. ويتكون الاستبيان في صورته الأولى من (40) فقرة، وينقسم إلى أربعة مجالات، هي: الطلاقة، ويتكون من (8) فقرات؛ ومجال المرونة، ويتكون من (9) فقرات؛ ومجال الحساسية للمشكلات، ويتكون من (12) فقرة؛ ومجال الأصالة، ويتكون من (11) فقرة. ويمكن الحكم على مستوى الإبداع الإداري باستخدام الوسط الحسابي، والجدول أدناه يوضح تفاصيل نموذج المقياس الخماسي.

جدول رقم (4) يوضح طول خلايا المقياس الخماسي ومعايير الحكم على المستوى

المستوى	مدى المتوسط الحسابي	التفسير
منخفض جداً	من 1.00 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيفة
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00	كبيرة جداً

ثم حساب الخصائص السيكمومترية للاستبيان، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

عُرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الأقصى وجامعة بغداد، ومتخصصين في علم الإدارة التربوية، وقد استجابات الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج أعد، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من المعلمين والمعلمات المحافظات غزة الجنوبية، حيث تم حساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع الإداري مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	الطلاقة		
0.011	.459*	3	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م
0.001	.574**	4	.624**	0.000	1
0.000	.761**	5	.759**	0.000	2
0.000	.810**	6	.742**	0.000	3
0.000	.830**	7	.641**	0.000	4
0.000	.677**	8	.886**	0.000	5
0.000	.708**	9	.797**	0.000	6
0.000	.795**	10	.716**	0.000	7
0.000	.725**	11	.801**	0.000	8
0.000	.697**	12	المرونة		
الأصالة			معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	0.000	.799**	1
0.000	.771**	1	0.000	.774**	2
0.000	.740**	2	0.000	.772**	3
0.000	.744**	3	0.000	.786**	4

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م	الطلاقة	
0.011	.459*	3	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	.842**	4	0.000	.832**
0.000	.803**	5	0.000	.787**
0.000	.714**	6	0.000	.776**
0.000	.702**	7	0.000	.942**
0.000	.712**	8	0.000	.937**
0.000	.688**	9	الحساسية	
0.000	.866**	10	مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	.730**	11	0.000	.686**
			0.032	.392*

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع الإداري مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

3. صدق الاتساق البنائي لمقياس الإبداع الإداري:

حُسِبَ صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين المستوى الكلية للبعد وبين المستوى الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (6) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الإبداع الإداري مع المستوى الكلية للمقياس

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الطلاقة	.923**	0.000
2	المرونة	.915**	0.000
3	الحساسية للمشكلات	.833**	0.000
4	الأصالة	.901**	0.000

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الإبداع الإداري مع المستوى الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى أن مقياس

الإبداع الإداري يتميز بصدق الاتساق البنائي لمجالاته، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعدت من أجلها.

ثانياً: ثبات مقياس الإبداع الإداري

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، له وجاءت النتائج على النحو التالي: (ربيع، 2014، ص:99)

جدول رقم (7) معامل الثبات مقياس الإبداع الإداري وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	الطلاقة	8	0.887	0.758	0.862
2	المرونة	9	0.941	0.888	0.937
3	الحساسية للمشكلات	12	0.893	0.772	0.871
4	الأصالة	11	0.924	0.835	0.903
	الإبداع الإداري	40	0.968	0.865	0.928

* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون للأبعاد الزوجية وجتمان للأبعاد الفردية

يتبين من الجدول رقم (7) أن معامل الثبات للمستوى الكلية لمقياس الإبداع الإداري وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.968، 0.928، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

الأداة الثانية استبيان الرضا الوظيفي

وصف الاستبيان: قامت الباحثة بتصميم المقياس بعد الاطلاع على مفهوم الرضا الوظيفي في المعاجم اللغوية، والأدب التربوي، والمقاييس السابقة، التي تناولت مصطلح الرضا الوظيفي، منها: دراسة متيطا (2026)، ودراسة Vo et al (2026)، ويهدف إعداد هذا الاستبيان إلى استخدامه أداة موضوعية مقننة للتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد العينة موضع الدراسة، ويتكون الاستبيان في صورته الأولية من (40) فقرة، وينقسم إلى ثلاث مجالات، وهي: الجانب النفسي: ويتكون من (14) فقرة، ومجال الجانب الاجتماعي، ويتكون من (13) فقرة، ومجال الجانب المهني، ويتكون من (13) فقرة.

جدول رقم (8) يوضح طول خلايا المقياس الخماسي ومعايير الحكم على المستوى

المستوى	مدى المتوسط الحسابي	التفسير
منخفض جداً	من 1.00 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً
منخفض	من 1.80 إلى أقل من 2.60	ضعيفة
متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20	كبيرة
مرتفع جداً	من 4.20 إلى 5.00	كبيرة جداً

ثمَّ حساب الخصائص السيكمومترية للاستبيان، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين): عُرِضَ الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الأقصى وجامعة بغداد، ومتخصصين في علم الإدارة التربوية، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج أُعِدَّ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2. صدق الاتساق الداخلي:

استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة الجنوبية، حُسِبَ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له

م	النفسى		م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة			
			6	.627**	0.000
1	.589**	0.001	7	.690**	0.000
2	.699**	0.000	8	.636**	0.000
3	.750**	0.000	9	.873**	0.000
4	.558**	0.001	10	.735**	0.000
5	.842**	0.000	11	.659**	0.000
6	.790**	0.000	12	.636**	0.000
7	.771**	0.000	13	.873**	0.000
8	.703**	0.000	المهني		م
9	.792**	0.000			
10	.776**	0.000	1	.524**	0.003
11	.717**	0.000	2	.637**	0.000
12	.782**	0.000	3	.777**	0.000
13	.756**	0.000	4	.675**	0.000
14	.721**	0.000	5	.752**	0.000
			6	.814**	0.000
			7	.814**	0.000
			8	.760**	0.000
1	.666**	0.000	9	.695**	0.000
2	.810**	0.000	10	.712**	0.000
3	.810**	0.000	11	.685**	0.000
4	.686**	0.000	12	.837**	0.000
5	.641**	0.000	13	.685**	0.000

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع المستوى الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

3. صدق الاتساق البنائي لمقياس الرضا الوظيفي

حُسِبَ صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين المستوى الكلية للبعد وبين المستوى الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (10) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس الرضا الوظيفي مع المستوى الكلية للمقياس

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	النفسي	.952**	0.000
2	الاجتماعي	.937**	0.000
3	المهني	.939**	0.000

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي مع المستوى الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى أن مقياس الرضا الوظيفي يتميز بصدق الاتساق البنائي لمجالاته، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعدت من أجلها.

ثانياً: ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

حُسِبَ ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (11) معامل الثبات مقياس الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

م	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
				قبل التعديل	بعد التعديل
1	النفسي	14	0.933	0.888	0.941
2	الاجتماعي	13	0.922	0.759	0.858
3	المهني	13	0.923	0.823	0.899
	الرضا الوظيفي	40	0.971	0.873	0.932

* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون للأبعاد الزوجية وجتمان للأبعاد الفردية

يتبين من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات للمستوى الكلية لمقياس الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.971، 0.932، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائج المقاييس، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى «مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين)». لذا أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من مقياس الدراسة، إذ استُخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال الأول تم إجراء المعالجات الإحصائية، وهي احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمستوى الكلي ولجميع الأبعاد والفقرات، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمستوى الكلية للإبداع وابعاده

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	81.9	0.513	4.093	الطلاقة
3	78.0	0.619	3.900	المرونة
2	80.9	0.494	4.044	الحساسية
4	75.6	0.690	3.779	الأصالة
–	79.0	0.463	3.948	الإبداع الإداري ككل

الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5*100

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي للمستوى الكلية للإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ 3.948 بوزن نسبي 79٪ مما يشير إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد ، كما يتبين أن بعد الطلاقة كانت أكبر أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة بوزن نسبي 81.9٪ وبمستوى مرتفع ، بينما بعد الأصالة كانت أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.6٪ بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.

تُعزو الباحثة النتيجة إلى جملة من العوامل المرتبطة بطبيعة الممارسة الإدارية السائدة في البيئة المدرسية الفلسطينية ، وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للمديرين ، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة ، والظروف التي تحيط بالعملية التربوية في المحافظات الجنوبية ، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: ارتفاع المستوى الكلي للإبداع: يعكس ارتفاع مستوى الإبداع الإداري بوزن نسبي (79.0٪) وعياً متنامياً لدى مديري المدارس بأهمية تبني ممارسات إبداعية ، ويتسق ذلك مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في سياقات مختلفة

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية؟ وللإجابة على السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمستوى الكلية ولجميع الأبعاد والفقرات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمستوى الكلية للرضا الوظيفي وابعاده

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	79.4	0.572	3.969	النفسي
1	80.5	0.488	4.026	الاجتماعي
3	75.8	0.629	3.791	المهني
	78.6	0.489	3.930	الرضا الوظيفي

الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 100×5

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للمستوى الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.930) بوزن نسبي 78.6٪ مما يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن نسبي 80.5٪ وبمستوى مرتفع، بينما البعد المهني كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.8٪ بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.

تعزو الباحثة النتيجة إلى جملة من العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المدرسية الفلسطينية، وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين المعلمين، وواقع الممارسات الإدارية والمادية في المؤسسات التربوية، والظروف التي تحيط بالعملية التعليمية في المحافظات الجنوبية.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (14): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الإبداع الإداري والرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين (ن = 256)

المتغير	المتوسط الحسابي	معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (Sig.)	قرار الدلالة
الإبداع الإداري	3.92	0.781	0.58	0.000	دال إحصائياً
الرضا الوظيفي	3.74	0.779	0.66	0.000	دال إحصائياً

ملاحظة = (r): معامل ارتباط بيرسون، و(**) تشير إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى الإبداع الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.781)$ ، وهو معامل موجب يدل على أن ارتفاع مستوى الإبداع الإداري يقترن بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وقد بلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري (3.92) بانحراف معياري (0.58)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.74) بانحراف معياري (0.66)، مما يشير إلى أن كلا المتغيرين جاءا بمستوى مرتفع وفق معايير المقياس الخماسي. كما بلغ مستوى الدلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المتغيرين.

النتائج العامة والتوصيات والمقترحات

• النتائج العامة:

1. مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، وجاء بوزن نسبي 79%، كما يتبين أنّ بُعد الطلاقة كان أكبر أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة بوزن نسبي 81.9% وبمستوى مرتفع، بينما كان بُعد الأصالة أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.6% بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.
2. مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، وجاء بوزن نسبي 78.6%، كما يتبين أنّ البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن نسبي 80.5% وبمستوى مرتفع، بينما كان البعد المهني أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.8% بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.
3. وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والرضا الوظيفي للمعلمين.
4. عدم وجود فروق في متوسط المستوى الكلي للإبداع ولأبعاده لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
5. عدم وجود فروق في متوسط المستوى الكلي للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقدّم الباحثة التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات المرتبطة بوزارة التربية والتعليم:

1. تطوير برامج تدريبية متخصصة: توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بتصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس في مجال الإبداع الإداري ومهارات القيادة الابتكارية، مع التركيز على مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، كالتفكير الاستراتيجي وحل المشكلات، وتبني أفضل الممارسات العالمية في القيادة المدرسية الإبداعية، مع الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة التي أكدت دور التدريب في تنمية المهارات الإبداعية.
2. تعزيز التقدير المعنوي والمهني: رغم ارتفاع مستوى الاحترام والتقدير من الإدارة كما أظهرت النتائج، إلا أنّ التقدير المهني المتمثل في الترقيات والعلاوات يحتاج إلى تعزيز؛ لذا توصي الباحثة بوضع معايير واضحة وعادلة للترقية والتقدم الوظيفي للمعلمين، وتقدير جهودهم المتميزة بشكل دوري، وتوفير

نظام حوافز معنوية ومادية يشجّع على الإبداع الإداري والتميز في الأداء، مع تعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات المهنية.

ثانياً: التوصيات المرتبطة بمديري المدارس:

3. **تعزيز بُعد الأصالة لدى المديرين:** نظراً لكون بُعد الأصالة أقل أبعاد الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، توصي الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكار لدى المديرين، مع التركيز على مهارات توليد الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وتشجيعهم على تقديم مبادرات أصيلة في العمل المدرسي، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للأصالة والتجديد.

4. **تفعيل المشاركة الجماعية في حل المشكلات:** أظهرت النتائج تراجعاً في الفقرات المتعلقة بمشاركة المعلمين في إيجاد حلول للمشكلات، والتوظيف الفعال لتقنيات العصف الذهني؛ لذا توصي الباحثة بضرورة تفعيل آليات المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المدرسية، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل تضم المعلمين، واستخدام استراتيجيات الإبداع الجماعي كالعصف الذهني، مع ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للمشاركة الفاعلة.

5. **تعزيز الاسترشاد بآراء المعلمين:** انخفاض مستوى الاسترشاد بآراء المعلمين قبل تحديد الأهداف؛ لذا توصي الباحثة بضرورة إشراك المعلمين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وتحديد الأهداف التعليمية بشكل تشاركي، وعقد لقاءات دورية لمناقشة الرؤية المستقبلية للمدرسة، مما يعزز شعور المعلمين بالملكية والانتماء، ويدعم الإبداع الإداري لدى المديرين.

ثالثاً: التوصيات المرتبطة بالمعلمين:

6. **تحسين الجوانب المادية والحوافز:** أظهرت النتائج تراجعاً في فقرة «الراتب مناسب للعمل»؛ لذا توصي الباحثة الجهات المعنية بضرورة العمل على تحسين الرواتب والمكافآت والحوافز المادية للمعلمين، بما يتناسب مع حجم الجهد والأعباء الملقاة على عاتقهم، ومراجعة سلم الرواتب بشكل دوري، وتوفير حوافز تشجيعية للإبداع والتميز في الأداء التدريسي، وذلك في ضوء ما أشارت إليه النتائج من ضعف الرضا عن الجانب المهني المادي.

7. **توفير فرص التطوير المهني المستدام:** نظراً لتراجع فقرة «تقدم لي وظيفتي فرصاً للتعليم واكتساب معارف جديدة»، توصي الباحثة بضرورة توفير برامج تنمية مهنية مستدامة للمعلمين، تشمل دورات تدريبية متطورة، وورش عمل متخصصة، وبرامج تبادل خبرات مع مدارس متميزة، مع التركيز على استراتيجيات التدريس الحديثة، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، ومهارات البحث العلمي، مما يعزز شعور المعلمين بالنمو المهني.

المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما كشفتته من علاقات وفروق، وما أثارته من تساؤلات، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، والتبادلية، والخدمية، والتوزيعية) والإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
2. الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين.
3. عمل مقاييس تهتم بالذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وعلاقته بالإبداع الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين.

المراجع:

- أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، أحمد توفيق، وحسام الدين، (2025). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 17*(4)، 117-168.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط (مادة: بدع، ط. 4). مكتبة الشروق الدولية.
- أبو شرح، مجدولين مازن حسين. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15*(44)، 104-119.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1990). لسان العرب (ط. 1، المجلد 14). دار صادر.
- حميدوش، علا أحمد، وقرطالي، أحمد حسن، وشاهين، يوسف فواز. (2025). إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري "من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية". *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 45*(2)، 139-155.
- الخباز، جمال محمود محمد. (2008). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله. *مجلة التربية جامعة الأزهر، 1*(135)، 186-266.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 2*(35)، 9-89.
- دياب، خالد جمال حبيب. (2025). مستوى الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 130*(2)، 633-655.
- عمر، إيمان. (2022). المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 14*(1)، 143-164.
- الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر. (1980). *مختار الصحاح* (مادة: دير). دار صادر.
- زبيدات، محمد. (2025). مستوى امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، 42*(2)، 63-81.
- زايد، كاشف نايف. (2010). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7*(9)، 161-182.
- قشوع، عبير خالد حسين. (2025). دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 13*(1)، 59-77.

- متيطا، طارق بشير. (2026). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي في بلدية درج: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الشاملة، 10*(39)، 197-216.
- المياجي، فاطمة محمد. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3*(27)، 510-530.
- الناصر، عبد الله، وحسين، محمد. (2018). *مهارات التفكير الإبداعي والإداري*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- النجدي، أحمد محمد. (2010). الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية وعلاقته بالأداء المهني. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(3)، 225-250.
- نشوان، محمد. (2009). الإدارة المدرسية. *رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، 48*(2)، 58-59.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع الإداري التنظيمي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2005). *القاموس المحيط* (مادة: بدع، ط. 8). مؤسسة الرسالة.
- عدس، محمد، والديك، محمد. (2001). *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي* (ط. 3). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمامرة، محمد حسن. (2001). *مبادئ الإدارة المدرسية* (ط. 2). دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ناصر، رشا علي. (2015). *مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين، كلية التربية، قسم تربية الطفل.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997). *الإصدار الأول*. السلطة الوطنية الفلسطينية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2007). *دليل مدير المدرسة / الوصف الوظيفي والإجراءات الإدارية والتربوية*. السلطة الوطنية الفلسطينية.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Almessabi, A., & Alhosani, M. (2024). How principals influence teachers' innovative work behavior: A qualitative study. *Journal of Cases in Educational Leadership
- Charisstride, F. D., Wall, N., & Catly, N. (2007). *Measure of job satisfaction, organizational commitment, mental health and job-related well-being*. KTD.
- Chen, S. (2025). Enhancing teachers' creative teaching through transformational leadership within a diverse workplace: The role of principals' cross-cultural

competence, and teachers' task independence and promotion focus. *International Journal of Educational Management, 39*(2), 361–377.

- Liu, X., & Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000–2001. *Teaching and Teacher Education, 24*, 1173–1184.
 - Muñoz-Fernández, G. A., Toala-Mendoza, R. D., González-Mohino, M., & Félix-López, M. E. (2025). Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape. *BMC Psychology, 13*, 134.
- <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Pungmala, B., Wannathong, A., & Masena, C. (2025). Creative leadership of the school administrators in the VUCA world under the Ubonratchathani Primary Educational Service Area Office 4. *Research and Development Institute Journal of Chaiyaphum Rajabhat University, 7*(2), 349–376.
 - Vo, H., Lynch, D., Yeigh, T., Turner, D., McCarthy, L., & Hurem, A. (2026). Examining the relationship between teacher career motivation and teacher job satisfaction: A multidimensional, multilevel approach. *The Australian Educational Researcher, 53*, 56. <https://doi.org/10.1007/s13384-026-00978->
 - Amburgey, W. O. (2005). Job Satisfaction: Its Impact on Organizational Effectiveness and Employee Performance. New York: Organizational Development Press.
 - Klassen, R. M., Usher, E. L., & Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. The Journal of Experimental Education, 78(4), 464–486.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي