

درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس
الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي
بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية

The Degree of School Principals of Administrative Creativity
Skills in Public Schools from the Point of View of Teachers of the
First Cycle of Basic Education in Tartous- Syrian Arab Republic

هيفاء إبراهيم، ربيع بن المر الذهلي

Haifa Ibrahim, Rabee Al-Murr Al-Dhuhli

Accepted

قبول البحث

2022/10/3

Revised

مراجعة البحث

2022 /9/22

Received

استلام البحث

2022 /9/6

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.1.9>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية

The Degree of School Principals of Administrative Creativity Skills in Public Schools from the Point of View of Teachers of the First Cycle of Basic Education in Tartous-Syrian Arab Republic

هيفاء إبراهيم¹، ربيع بن المرزاهلي²

Haifa Ibrahim¹, Rabee Al-Murr Al-Dhuhli²

¹ أستاذة دكتور في الإدارة التربوية- جامعة دمشق- سوريا

² أستاذ مساعد- جامعة نزوى- سلطنة عُمان

¹ Professor of Educational Administration, University of Damascus, Syria

² Assistant Professor, University of Nizwa, Sultanate of Oman

¹ Hammw2008@hotmail.com, ² rabeealthuhli@unizwa.edu.om

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري لدى عينة من معلمي مدارس مدينة طرطوس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، هذا واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (113) معلّم ومعلّمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من قسمين الأول يشمل البيانات الشخصية، والمهنية للمعلّم أي المؤهل العلمي، والخبرة المهنية والجنس، والقسم الثاني يشمل بنود الاستبانة التي تتكوّن من (15) فقرة بعد التأكد من صحتها وثباتها، وبيّنت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرطوس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة (2.89) ونسبة مئوية (57.8%)، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد لعينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، ومتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة/ معهد/ إجازة/ دراسات عليا)، ووجود فروق حول متغير عدد سنوات الخبرة لصالح الفئة بين (5-10)، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري المدارس في مدينة طرطوس يتمتّعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف، والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي لكن ضمن الظروف المتاحة، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في حال كانت الظروف متاحة مثل كهرباء وإنترنت في إدارتهم المدرسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إقامة دورات، وورش عمل تحثّ على ممارسة الإبداع بأساليبه المتعددة، وتهيئة الظروف المادية، والمعنوية المساعدة على ممارسة مهارات الإبداع الإداري بإتقان.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة: مديري المدارس؛ الإبداع الإداري، معلمي الحلقة الأولى.

Abstract:

This study aims to identify the degree of the school principals of practice administrative creativity skills among a sample of schoolteachers in Tartous city from the point of view of the sample members. The questionnaire was used as a tool for collecting information as it consisted of two parts: the first part includes the personal and professional data of the teacher, (i.e. the educational qualification, professional experience and gender), and the second part includes the questionnaire items that consist of (15) questions, (2.89) and (57.8%). After verifying its validity and reliability, the researchers followed the descriptive analytical approach which suits the nature of the study, and the results showed that the level of administrative creativity of the school principals in Tartous city according to the teachers' views varies between medium and low, and there is not a statistically significant differences between the averages of the responses of the sample members about the degree of the educational administration's practice of administrative creativity skills due to the gender variable (Male/Female), and the educational qualification variable (high school/ institute/bachelor/postgraduate studies). There is a significant difference between the average of responses of the sample members about the number of years of experience in favor of category B N (5-10), and the results of the study showed that school directors in Tartous city enjoy flexibility and teamwork with teachers in dealing with situations and problems that hinder the educational work process. However, within the available conditions, the results also showed that they use information technology if their conditions are available such as electricity and internet in their school. In light of these results, the researchers recommend the necessity of holding courses and workshops that support the practice of creativity in its various ways, and the creation of material and moral conditions to help practice the skills of administrative creativity perfectly.

Keywords: practice level; Schools principals; administration creativity; teachers of first grade.

1. المقدمة

يعدّ الإبداع من أهم مقومات نجاح المؤسسات التعليمية التربوية التي تحاول إحداث نقلة إدارية نوعيّة في أساليب عملها الإداري، والإبداع نوع من التطوير والتغيير في أسلوب العمل، إضافةً للاعتماد على تقنيات تواكب تطورات العصر، بحيث تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع المستدامة. هذا وقد تعدّدت تعريفات الإبداع الإداري، حيث عرفه (جروان، 2002) أنه مزيج من القدرات، والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إداريّة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدّي إلى نتائج مفيدة سواء بالنسبة إلى خبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم، ويمكن تعريفه أنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميّزة على مستوى تنظيم العمل الإداري المدرسي من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة، ومن ثم وتنفيذها ما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين (زمار، 2021، ص1).

ونظراً إلى أهميّة الدور الذي يؤدّيه مديري المدارس في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وما يقوم به مدير المدرسة من دور رئيسي مبدع في سبيل تطوير المهارات الإبداعية لدى المعلمين، وحيث تعد المهارات الإبداعية ظاهرة فردية تعتمد على قوة الملاحظة لتطبيق المعرفة والبراعة في تنظيم الأفكار التي هي إحدى أهم متطلبات الإدارة العصرية (المطيري، 2021، ص4)، فقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى هذا الدور الذي يقوم به مديرو المدارس ومديراتها، إضافةً إلى ذلك يعتبر الإبداع الإداري من أكثر المواضيع حداثة في مجال الإدارة المدرسية وأحد أهم المداخل للإدارة التربوية الحديثة حيث يتسم بدرجة كبيرة من الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول والقدرة على استشرافها في ظل الأوضاع الراهنة وله قدرة كبيرة على إدارة الأزمات (الحجوج وأبو علي، 2018، ص12) بما يواكب تغيرات العصر والظروف المحيطة بالبلاد، ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي، حيث لابد من فلسفة إدارية معاصرة لقيادة المدرسة تبنى على مدخل يعتمد على إدارة الجودة الشاملة لما أظهرته من تغيير ملموس في تقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية (القحطاني، 2020، ص63)، مما سبق ومن الظروف الحالية، ومن أن الإبداع الإداري أصبح مطلباً ملجأً لمديري المدارس، تأتي هذه الدراسة للوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس السورية؟

1.1. مشكلة الدراسة

إن لمدير المدرسة دور فعال في العملية التعليمية فهو يسعى إلى لتطوير المستمر ومواجهة التحديات التي قد تواجه المؤسسة التربوية. وبالتالي يجب أن يمتلك مدير المدرسة عن غيره صفات عديدة منها مهارات التواصل والتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وحسن إدارة المواقف، وبناء علاقات طيبة مع المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتخطيط لتحقيق أهداف التربية (العجمي، 2017). وقد توصلت دراسة السلنكي (2015) إلى أهمية قيام مدير المؤسسات بتشجيع الموظفين بها على الإبداع والابتكار الجذري لتقديم خدمات وأفكار ابتكارية حديثة، كما يجب على المدراء الاستجابة السريعة للتغيرات الرقمية ومواكبة الثورة الصناعية وامتلاك مهارات التخطيط المستقبلي. كما أشارت دراسة الرحي وإبراهيم (2019) إلى أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى المعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة. كما لاحظ الباحثان من خلال التدريس والاحتكاك بمديري ومديرات المدارس قلة وعي من قبل بعض مديري المدارس فيما يختص بالسلوك الإبداعي. فبعضهم لا يتقبل التجديد، أو ليس لديه وعي كافٍ بانتهاج طريقة إدارية غير تقليدية، كما لامس الباحثان بأن هناك ضعف في بعض المدراء في تقديم حلول ابتكارية وإبداعية مبتكرة يمكن أن تسهم في إيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجههم في عملهم بطرق ابتكارية وإبداعية تتلاءم مع التغيرات الحديثة خاصة فيما يتعلق بانتشار وباء كوفيد 19، فضلاً عن عد إلمام بكيفية تقديم نقدٍ بناءٍ للأفكار المستجدة. وهو ما أكدته دراسة الجرايدة (2014) التي أوصت بضرورة تشجيع مديري المدارس على الاهتمام بابتكار الحلول وتحفيز المعلمين ودفعهم للعمل بطرق مبتكرة. وتأسيساً على ما سبق وجد الباحثان ضرورة إعداد هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في ظل الأوضاع الراهنة

2.1. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

3.1. فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (معيد/ ثانوية/ إجازة/ دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10/ أكثر من 10 سنوات).

4.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تعرف درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس.
- تعرف فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

5.1. أهمية الدراسة

تبنى أهمية الدراسة على عدة اعتبارات منها:

- تعد هذه الدراسة في -حدود علم الباحثان- من الدراسات الأولى على المستوى المحلي التي تناولت موضوع مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمهم، في محافظة طرطوس.
- تسليط الضوء على الاتجاهات الإدارية التربوية الحديثة التي تهتم بالإبداع الإداري.
- يتوقع أن تقدم هذه الدراسة معلومات على قدر من الأهمية، فيما يتعلق بالمهارات الإبداعية المتوفرة لدى مديري مدارس طرطوس، من خلال العمل على تحسين الواقع المفروض عبر تخطيط البرامج الملائمة وتصميمها، أو تعزيز الواقع وتحفيزها نحو الأفضل.

6.1. حدود الدراسة

- الحدود البشرية: معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس.
- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2021/2022.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية بمحافظة طرطوس بالجمهورية العربية السورية.

7.1. مصطلحات الدراسة

- **الإبداع الإداري:** الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وتكون أكثر فاعلية لخدمة المجتمع (أبو ناصر، 2018، ص572)، أما إجرائيًا: مقدار العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة من خلال إيجاد أساليب إدارية أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية.
- **مهارات الإبداع الإداري:** مجموعة السمات والخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة والتي تساعد في رفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء بصورة إبداعية، وتقاس مهارات الإبداع الإداري للمديرين من خلال الدرجة التي يحصل عليها المدير واستجابة المعلمين على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.
- **مدير المدرسة:** "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة (السلي، 2008، ص9)، إجرائيًا أنه المدير الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه، ورفع مستوى المتعلمين وإحاطة موظفيه بجو من الدعم النفسي وحثهم على كل جديد أصيل، وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية. الموجودة في المؤسسة

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2. الإطار النظري

1.1.2.1. الإبداع، مفهومه، خصائصه، معوقاته

يعني الإبداع، أو الخلق، أو التكوين، أو الابتكار، والمبدع هو المتسم بالإبداع، والخلق لا بالمحاكاة، والتقليد، فالمدير المبدع هو الشخص الذي يبحث، ويكتشف، ويكون لديه حب الاستطلاع، والاكتشاف، وتفضيل المهمات الصعبة والقدرة على التحليل، والتركيب، وإنتاج عمل جديد، يرضي المؤسسة التي يعمل بها، (أبو ناصر، 2018، ص572)، إلى ذلك هو مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج إدارية إبداعية، وقد عرف الإبداع أنه الجدة والخروج عن المألوف، وفي معجم المصطلحات الإدارية يتمثل الإبداع في مقدرة الإنسان على إعادة صيغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة تعرف عن مهارات الإبداع، وهو التفكير

المثمر الذي يتمخض عن جديد ذي قيمة في ظل استعدادات شخصية وبنيّة غنية، هذا وقد أصبح مفهوم الإبداع الإداري مفهومًا حديثًا وذا أهميّة بالنسبة إلى المؤسسات الإدارية على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت، وفي أيّ بلد من البلدان "هو يتوافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري، بهدف إحداث تغيير نوعي، وجذري في الوسائل، والأساليب الإدارية بحيث يتجاوز العادات، والتقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية، ومن أخطر هذه العادات: الفردية ووضع جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا التي قد تهمل فرص المشاركة، وتقلّل الإحساس بالانتماء الروحي للمؤسسات، والقدرات الإبداعية، هذا ويعرفه القحطاني استخدام المدير لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو إيصاله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي (القحطاني، 2020، ص48)، هذا ويعد الإبداع الإداري من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية.

• مهارات الإبداع:

تضمنت مهارات الإبداع الإداري أربع مهارات رئيسة وهي على النحو الآتي:

1. الحساسية للمشكلات (Problems sensitivity): قدرة الفرد على رؤية المشكلات بشكل واضح، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتصرّف على حجمها، وجوانبها، وأبعادها، وأثارها.
2. الطلاقة (Fluency): تمثل قدرة الشخص على "إنتاج كمية كبيرة من الأفكار أو الحلول أو المعلومات في فترة زمنية محددة.
3. المرونة (Flexibility): هي التنوع في الأفكار، وعدم الجمود أمام ذهنية واحدة، والتجديد، والتطوير، أي قدرة الفرد على التبديل المستمر للأفكار، وعدم النمطية في الأفكار.
4. الأصالة (Originality): هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة، أو نادرة لم يسبق إليها أحد، وكلما قلّ شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها فمقياس الأصالة إذاً يعود إلى أمرين هما: مقياس غير مألوف، ومقياس إتقانه وتقديره (زمار، 2021، ص4).

• خصائص الإبداع الإداري:

1. الإبداع يعني التميز وهو أن يأتي المدير بما هو مختلف عن الآخرين.
2. الإبداع أي كل ما هو جديد متجدد.
3. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص أي قراءة صحيحة للحاجات والتوقعات.
4. الإبداع أن يكون المدير هو المحرك وأسرع من المنافسين.

• معوقات الإبداع الإداري:

المعوقات البيئية (داخلية وخارجية)، والتنظيمية، والشخصية، والاجتماعية:

1. عدم الرغبة في خلق صراع سلمي في المؤسسة.
2. المحافظة على الأساليب والطرق التقليدية.
3. عدم الرغبة بالتغيير بسبب الخوف من الفشل، أو لأسباب اقتصادية.
4. أيضاً جمود القوانين، فقدان التحفيز.
5. الخوف من العقاب في حال الفشل (مرعي، 2014، ص407-408).

• سمات وخصائص المدير المبدع:

أهم ما يميز الإبداع الخروج عن التقليد والتفكير بطرق عمل جديدة من خلال:

1. البصيرة والقدرة على إيجاد بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل الصعبة.
2. الثقة بالنفس والجرأة والدفاع عن الرأي بموضوعية.
3. القدرة على التعامل مع المتغيرات خصوصاً في المواقف الغامضة.
4. الاستقلالية الفردية مع البعد عن الشللية (الحجوج وأبو علي، 2018، ص17).

أما الخصائص التي يجب أن يتحلّى بها المدير المبدع:

1. فالإبداع هو التميز بما هو مختلف عن الآخرين.
2. ويشمل كل ما هو جديد
3. وضع الأشياء التقليدية بقلب جديد.
4. إضافة للتوصل لأفكار جديدة.
5. وأخيراً المدير المبدع يكتشف الفرص من خلال أنماط جديدة (مرعي، 2014، ص403).

2.2. الدراسات السابقة

تناول الباحثان الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات العلاقة بالإبداع الإداري وفق التسلسل الزمني:

- **دراسة القحطاني (2020)** هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، كما أوصت الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.
- **دراسة المطيري (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز من وجهة نظر المعلمين واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة من (642) من معلمي المدارس في محافظة الجبيل في الكويت، وأظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات عدا التركيز والحساسية للمشكلات حيث جاءت لصالح الذكور وظهت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمرحلة التعليمية ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأوصت بمراعاة الأسس السليمة في ترشيح المدراء.
- **دراسة زمار (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من مديري مدارس مدينة طرابلس في شمال لبنان وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، تكونت عينة الدراسة من (317) تم اختيارها بالطريقة العشوائية، بنسبته (14%) من المجتمع الأصلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة التي تتكوّن من 32 فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها، بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس مدينة طرابلس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات، ولل مجالات العديدة، قد جاء بدرجة تقدير كبيرة، حيث حلّ مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، ومجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، ومجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.
- **دراسة مرعي (2014)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة وكذلك فهم الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية، كذلك هدفت إلى تحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغيري النوع والوظيفة، تكونت العينة من (160) فرداً و(140) معلماً ومعلمة و(20) مديراً ومديرة، هذا وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، وعدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس، ومن ثم تم اقتراح مجموعة توصيات أهمها تدريب المدراء والمعلمين على مهارات القيادة لممارسة مهارات الإبداع الإداري في مدارسهم.
- **دراسة دلبوح وجردات (2013)**، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته (17.5%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس في منطقة بني كنانة يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، وأنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية. وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحثان بضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية وذلك بعقد دورات وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه، وتهئية الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع بفاعلية.
- **دراسة وفر (Wfrn, 2011)**: هدفت الدراسة إلى بحث مستوى الإبداع لدى المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال جودة العمليات الإبداعية، وطبقت الدراسة على (13) مدرسة ثانوية، وتوصلت النتائج أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق العمليات الإبداعية من قبل المدراء يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرار وبالتالي فاعلية وتطبيق الأفكار الإبداعية.
- **دراسة جاربر (Garber, 2011)**: هدفت الدراسة إلى إبراز المهارات الإبداعية التي يتمتع بها المدراء، وقد بلغت العينة (282) منها (151) مديراً ذي خبرة بسيطة، و(131) ذي خبرة طويلة، هذا وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء القدامى والجدد تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي، إضافةً لوجود فروق لكيفية تعامل المدراء مع المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- دراسة الحميدي (2006)، هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم. والتعرف على أهمية الطرق والأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير وإمكانية تطبيقه، كما هدفت إلى التعرف على أهمية توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. والتعرف على الفرق بين وجهتي نظر كل من المديرين والمديرات، والمشرفين والمشرفات هذا وكان من أبرز النتائج تتوافر مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بدرجة عالية. ومن أكثر مهارات الإبداع الإداري توفرًا بدرجة عالية هي: التفاصيل، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، والمرونة ويرى المشرفون التربويون والمشرفات أهمية توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس بدرجة عالية، لكي يمارسوا دورهم في إدارة التغيير، كما يروا أن الأساليب المستخدمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس مرتفعة، ويمكن تطبيقها.

تعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، من حيث الجوانب النظرية، أو أهداف الدراسة، أو بناء الأدوات، أو المنهجية، هذا من شأنه أن يساعد في محاولة وضع رؤية مستقبلية حول مهارات الإبداع الإداري وخصوصًا في ضوء ندرة الدراسات المتضمنة مهارات الإبداع الإداري لدى مدراء ومديرات المدارس.
- بينت الدراسات السابقة مجموعة من الملاحظات التي أفادت الباحثان سواء من حيث المشكلة أو بناء الأدوات أو المنهج.
- أيضًا استفادت الباحثان من نتائج الدراسات السابقة في تحديد بعض الصعوبات في مهارات الإبداع الإداري للمدراء، للعمل على تذليل هذه الصعوبات في ضوء تطورات العصر.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتبويبها، مع تفسير النتائج وتحليلها لاستخلاص النتائج.

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس مدينة طرطوس للعام الدراسي 2021/2022 والبالغ عددهم (569) معلمًا ومعلمة حسب إحصائيات مديرية التربية في المحافظة. حيث تم اختيار أسماء المدارس التي قامت الباحثان تطبيق أداة الدراسة فيها بطريقة عشوائية، وعليه بلغ حجم العينة (113) معلمًا ومعلمة، التي شكلت ما نسبته (20%) من مجموع الدراسة الكلي.

جدول (1): توزيع أعداد عينة المجتمع الأصلي للبحث حسب الجنس والشهادة

المجموع	الجنس	الشهادة	خبرة
113	11 ذكور	36 معبد	27 أقل من 5 سنوات
	102 إناث	16 ثانوية	70 5-10 سنوات
		54 إجازة جامعية	16 أكثر من 10 سنوات
		6 دراسات عليا	

3.3. الدراسة الاستطلاعية:

باستخدام عينة استطلاعية مكونة من 18 معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة.

4.3. الثبات

باستخدام معامل ألفا - كرونباخ نجد أن قيمة $\alpha = 0.805$ وهو يؤكد الثبات بحسب المعايير الإحصائية، باستخدام معامل سبيرمان - براون بطريقة التنصيف نجد أن قيمة الثبات = 0.829 وهو يؤكد الثبات بالتنصيف بحسب المعايير الإحصائية.

جدول (2): معامل بيرسون لدلالة ثبات الإعادة

الاستبانة	ألفا - كرونباخ	سبيرمان براون
0.805	0.829	

5.3. ثبات الإعادة

تم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية ثم بعد فترة زمنية (أسبوع) تمت إعادة تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية، ثم تم تطبيق معامل بيرسون لدراسة العلاقة الارتباطية بين التطبيقين وفق الجدول التالي:

جدول (3): Correlations

التطبيق القبلي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	التطبيق القبلي
.853** .000 18			
التطبيق البعدي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.853** .000 18	التطبيق البعدي
1			

باستخدام معامل بيرسون نجد أن قيمة الارتباط = 0.853 ومستوى دلالتها 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي من 0.05 وهو يؤكد وجود ثبات بطريقة الإعادة.

جدول (4): صدق الاتساق الداخلي

رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
1.	.330*	0.04
2.	.361*	0.024
3.	.531**	0.001
4.	.361*	0.024
5.	.330*	0.04
6.	.590**	.000
7.	.691**	.000
8.	.476**	0.002
9.	.648**	.000
10.	.329*	0.04
11.	.476**	0.002
12.	.648**	.000
13.	.423**	0.007
14.	.476**	0.002
15.	.541**	.000

باستخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين عبارات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نجد أن جميع قيم الارتباط قد أعطت مستوى دلالة أصغر من 0.05 وهو يؤكد وجود صدق بالاتساق الداخلي.

4. عرض نتائج الدراسة

1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين على كل بند من بنود الاستبانة الموجهة إليهم وعددها من (1) حتى (15)، ومن ثم تم تحديد حدة المشكلة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة مرتبة وفق حدة المشكلة

الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
12	يوظف المدير وسائل الاتصال الحديثة مع المعلمين.	3.9027	0.77879	78.1	مرتفع
9	يستخدم المدير وسائل ابداعية لإثارة المهارات لدى المعلمين.	3.2478	0.84018	65.0	متوسط
8	يوزع المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم.	3.2301	0.80188	64.6	متوسط
13	لدى المدير خبرات ابداعية لحل المشكلات الطارئة.	3.2124	0.98608	64.2	متوسط
15	لدى المدير القدرة على ابتكار حلول لإدارة أزمات ادارية.	3.2124	0.70014	64.2	متوسط
6	يتقبل طرح أفكار ابداعية جديدة لتطوير العمل الإداري.	3.1681	0.75478	63.4	متوسط
3	يتحكم بانفعالاته عند مواجهة مشكلة ما.	3.0619	0.61649	61.2	متوسط
1	يمارس المدير العمل الإداري بأساليب ايجابية.	2.9912	0.71334	59.8	متوسط
2	يعمل المدير على توليد افكار ابداعية لتطوير العمل.	2.9646	0.14331	59.3	متوسط
7	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الهامة وتحمل مسؤوليتها.	2.5398	0.86639	50.8	منخفض
4	يشجع المبادرات الفردية الإبداعية للمعلمين.	2.4867	1.00991	49.7	منخفض
14	يطلع المدير على كل ما هو جديد في مجال الإبداع الإداري.	2.4513	0.75582	49.0	منخفض
12	يوظف المدير وسائل الاتصال الحديثة مع المجتمع المحلي.	2.3363	0.88247	46.7	منخفض
5	يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات.	2.3009	0.74264	46.0	منخفض
10	ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية ابداعية معينة.	2.2743	0.74699	45.5	منخفض
	الدرجة الكلية	2.89	2.2743	57.8%	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (5) والمتضمنة (15) بنداً إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي قدره (2.89) ونسبة مئوية (57.8%) وقد تراوحت حدة الفقرات بين مرتفعة ومنخفضة، إذ بلغت أدنى قيمة متوسط حسابي (2.2743) وانحراف معياري (0.74699) ونسبة مئوية (45.5)، وبلغت قيمة أعلى متوسط حسابي بالبند ذات الحدة المتوسطة بالبند ذي الرقم (10) بمتوسط حسابي (3.2478) وانحراف معياري (0.84018) ونسبة مئوية (65.0) بالبند ذي الرقم (9)، كما أشارت البيانات إلى أن أغلب البنود بحدة متوسطة إلى منخفضة. وقد احتل البند رقم (12) المرتبة الأولى في درجة ممارسة الإبداع الإداري حيث "يوظف المدير وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.9027) وانحراف معياري (0.77879) ونسبة (46.7) بحدة درجة مرتفعة مما يدل على أن المدير لا يوظف وسائل الاتصال الحديثة دائماً للتواصل مع المعلمين وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على الأوضاع التي تعيشها البلاد من انقطاع الكهرباء والإنترنت أحياناً، توافق هذه النتيجة نتيجة دراسة (القحطاني، 2020) بقلة الاهتمام بالتكنولوجيا، واحتل البند رقم (8) المرتبة الثالثة "يوزع المهام الإدارية بإبداع على المعلمين وفق تخصصاتهم: بمتوسط حسابي (3.2301) وانحراف معياري (0.80188)، مما يدل على أن المدير لا يوزع المهام دائماً وفق اختصاصات المعلمين ربما يكون السبب عدم توافر الاختصاصات التي يحتاجها دائماً وتوافق هذه النتيجة نتيجة دراسة (المطيري، 2019) بالمرتكزة وعدم توزيع المهام، كما احتل البند رقم (13) المرتبة الرابعة بحدة المشكلات لدى المدير خبرات إبداعية لحل المشكلات الطارئة بمتوسط حسابي (3.2124) وانحراف معياري (0.98608) ونسبة مئوية (64.2) وتفسر هذه النتيجة بأن بعض المدراء لا يمتلكون بشكل دائم الخبرات الإبداعية لحل المشكلات الطارئة ربما يعود السبب إلى الظروف التي تعيشها البلاد وهذا متعلق بكيفية إدارة المواقف الطارئة بالشكل الأمثل وأيضاً بالإمكانيات المتاحة وتوافق هذه النتيجة نتيجة دراسة (الحميدي، 2006)، أيضاً البند رقم (6) احتل المرتبة السادسة بحدة المشكلات يتقبل طرح أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل الإداري بمتوسط حسابي (3.1681) وانحراف معياري (0.75478) ونسبة مئوية (63.4)، وتفسر هذه النتيجة بأن المدير غير موضوعي في تقبل طروحات الكادر التعليمي لديه، تخالف هذه النتيجة نتيجة دراسة (وفر، 2011) في صنع القرار مع المعلمين، أما البند رقم (7) يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية الهامة وتحمل مسؤوليتها، جاء بحدة منخفضة بمتوسط حسابي (2.5398) وانحراف معياري (0.86639) ونسبة مئوية (50.8)، حيث أن المدير لا يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات ربما يعود ذلك لعدم وجود صلاحيات لديه، وأيضاً شخصيته الغير قيادية، وقد احتل البند رقم (10) ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية إبداعية معينة، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.2743) وانحراف معياري (2.2743) ونسبة مئوية (45.5)، وتفسر هذه النتيجة بمؤهلات المدير الضعيفة ربما يعود ذلك لظروف البلاد، وعدم اتباع المدير لدورات استشراف الواقع وإدارة الأزمات.

2.4. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

جدول (6): اختبار (ت) ستيودنت

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	د.ح	الدلالة	القرار
ذكر	11	2.9394	.16181	.164	111	.870	غير دالة
أنثى	102	2.9281	.22115				

يتضح من الجدول السابق (6) أنه قد تبين باستخدام اختبار (ت) ستيودنت أن درجات الدلالة لقيم ت = المحسوبة (0.164) بمستوى دلالة (0.870) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وبالتالي هذا يؤكد صحة الفرضية الصفيرية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى)، والسبب في هذه النتيجة قد يرجع إلى أن آراء أفراد العينة واحدة فيما يتعلق بآلية ممارسة الإدارة لمهارات الإبداع الإداري في ظل الظروف الحالية التي تعيشها البلاد، وتوافق هذه النتيجة نتيجة دراسة (زمار 2018).

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (معهد/ ثانوية/ إجازة/ دراسات عليا).

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل

Std. Deviation	Mean	N	
.22307	2.8292	36	معهد
.22168	2.9444	16	ثانوية
.19906	2.9395	54	إجازة
.26667	3.0000	7	دراسات عليا
.21553	2.9292	113	Total

جدول (8): متوسط درجات افراد العينة نحو ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي ANOVA

Sig.	F	متوسط المربعات	د.ح	مجموع المربعات	
.213	1.523	.070	3	.209	بين المجموعات
		.046	109	4.993	داخل المجموعات
			112	5.203	Total

من خلال الجدول السابق رقم (8) وباستخدام اختبار التباين الأحادي نجد أن قيمة $t = 1.523$ بمستوى دلالة 0.213 وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05 وبالتالي هذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي، هذا وأن جميع أفراد العينة من معلمين بمختلف شهاداتهم آرائهم واحدة نحو ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع التربوي تخالف هذه النتيجة نتيجة دراسة (القحطاني، 2020) حيث كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات).

جدول (9): اختبار الفرض باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي

Std. Deviation	Mean	N	
.22896	3.0519	27	أقل من 5 سنوات
.18142	2.9343	70	5-10 سنوات
.14606	2.7000	16	أكثر من 10 سنوات
.21553	2.9292	113	Total

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	
.000	17.367	.624	2	1.249	بين المجموعات
		.036	110	3.954	داخل المجموعات
			112	5.203	المجموع

باستخدام اختبار التباين الأحادي نجد أن قيمة $t = 17.367$ بمستوى دلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ أكثر من 10 سنوات)، وأن الفروق لصالح من (5-10)، تخالف هذه النتيجة نتيجة دراسة (مرعي، 2014) بعدم وجود فروق.

جدول (11): اختبار شيفيه لمعرفة الفروق بين المجموعات

الخبرة (I)	خبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Sig.	القرار
أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	.11757*	.027	دالة
أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.35185*	.000	دالة
5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.11757*	.027	دالة
5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	.23429*	.000	دالة
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.35185*	.000	دالة
أكثر من 10 سنوات	5-10 سنوات	-.23429*	.000	دالة

من الجدول يلاحظ فروق دالة إحصائية بين مجموعة الخبرة أقل من 5 سنوات وباقي المجموعات لصالح مجموعة الخبرة أقل من 5 سنوات، كما نجد فروق دالة إحصائية بين مجموعة الخبرة بين 5-10 سنوات ومجموعة الخبرة أكثر من 10 سنوات لصالح مجموعة الخبرة بين 5-10 سنوات، وهذا يدل أن مجموعة المعلمين ذات الخبرة من 5-10 هم الأقدر على تقدير مدى استخدام مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري، وأن الخبرة الإدارية لها دور كبير في الوقوف عند الأفكار الإبداعية في الإدارة.

التوصيات والمقترحات:

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- ضرورة تبني مديري المدارس السلوك الإبداعي كمنهج إداري وفي المدارس.
- على مديري المدارس استخدام التكنولوجيا في تنمية علاقتهم مع المعلمين ومؤسسات المجتمع المحيط.
- توفير الدعم المادي واللوجستي ليستطيع المدير تطبيق أفكاره الإبداعية بحرفية.

- ضرورة عمل برامج من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية تهدف إلى إكساب مديري المدارس مهارات استشراف المستقبل.
- العمل على إقامة مؤتمرات وندوات متعلقة بالإبداع الإداري
- إجراء مزيد من البحوث فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى المدرء.

المراجع:

- الحجوج وأبو علي، أكرم وعبد القادر. (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يوس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* (4): 11-35.
- الحمدي، منال حسين. (2006). *مهارات الإبداع اللازمة لقائد التغيير ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
- أبو دبلوج وجرادات، موسى وصفاء. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. *مجلة المعرفة، المنارة للبحوث والدراسات*: 19(3): 9-30.
- زمار، سوزان. (2021). *مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها*. *مجلة الآداب والعلوم الانسانية* *مجلة نصف فصلية*: 19(3): 9-38.
- السلي، مهند. (2008). *ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- العجي، كروز. (2017). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية: 3(18): 338-373.
- القحطاني، محمد قبلان. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *مجلة علمية، كلية التربية*: 36(11)، 61-97.
- مرعي، علي عبد الرحمن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية محافظة الشرقية. ملخص رسالة دكتوراه منشورة، *مجلة كلية التربية: جامعة بور سعيد*، (15): 390-434.
- أبو ناصر، فتحي. (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*: 45(4): 570-583.
- Abu Dalbough, Jaradat, M. and Safa. (2013). Mustawaa Al'iibdae Al'iidarii Ladaa Mudiri Wamudirat Madaris Mintaqat Bani Kinanat Min Wijhat Nazar Almuealimin Walmuealimat Fiha 'The level of administrative creativity among principals of schools in the Bani Kinana region from the point of view of male and female teachers'. *Knowledge Journal, Al-Manara for Research and Studies*: 19 (3): 9-30. [in Arabic]
- Abu Nasser, F. (2018). Darajat Mumarasat Al'iibdae Al'iidarii Min Wijhat Nazar Alqadat Altarbawiiyn Libaramij Altalabat Almawhubin Fi Almintaqat Alsharqiat Fi Almamlakat Alearabiat Alsaoudiat 'The degree of practicing administrative creativity from the point of view of the educational leaders of gifted students programs in the eastern region of the Kingdom of Saudi Arabia'. *Journal of Educational Science Studies*: 45(4): 570-583. [in Arabic]
- Al-Ajami, C. (2017). Tatwir Al'ada' Al'iidarii Bialtaelim Al'asasii Fi Daw' Madkhal 'Iidarat Altamayuzu 'Developing administrative performance in basic education in the light of the excellence management approach'. *Journal of Scientific Research in Education: Ain Shams University - Girls College of Arts, Sciences and Education*: 3 (18): 338-373. [in Arabic]
- Al-Hajjuj and Abu Ali, A. and Abdul Qadir. (2018). Waqie Al'iibdae Al'iidarii Ladaa Mudiri Almadaris Alhukumiat Wanuaabihim Bimuhaafazat Khan Yusi 'The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khan Yous governorate'. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, (4): 11-35. [in Arabic]
- Al-Hamidi, M. H. (2006). *Maharat Al'iibdae Allaazimat Liqayid Altaghyir Wamadaa Tawafuriha Ladaa Mudiri Wamudirat Almadaris Althaanawiat Min Wijhat Nazar Almushrifin Altarbawiiyn Walmushrifat Bimadinat Altaayif* 'Creativity skills needed for a change leader and their availability among secondary school principals from the point of view of educational supervisors in Taif'. (Unpublished master's thesis), Umm Al-Qura University, College of Education, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia. [in Arabic]
- Al-Qahtani, M. Q. (2020). Tanmiat Al'iibdae Al'iidarii Limudiri Almadaris Althaanawiat Bialmamlakat Alearabiat Alsaoudiat Fi Daw' Alaitijahat Al'iidariat Almueasirati 'Developing administrative creativity for secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary administrative trends'. *Scientific Journal, College of Education*: 36 (11), 61-97. [in Arabic]
- Al-Salami, M. (2008). *Mumarasat 'Iidarat Alwaqt Wa'atharuha Fi Tanmiat Maharat Al'iibdae Al'iidarii Ladaa Mudiri Madaris Almarhalat Althaanawiat* 'The practice of time management and its impact on the development of administrative creativity skills of secondary school principals'. (Unpublished master's thesis), College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia. [in Arabic]

- Garber, D. H. (1991). *Networking among Principals: A Study of Established Practices and Relationships*. Louisiana Tech University.
- Mari, A. A. (2014). Mustawaa Al'iibdae Al'idarii Walqiadat Ladaa Mudiri Almadaris Alaibtidayiyat Min Wijhat Nazar Mudiri Wamuealimi 'Iidarat Alhusayniat Altaelimiat Muhafazat Alsharqiati 'The level of administrative creativity and leadership among primary school principals from the point of view of principals and teachers of Al-Hussainiya Educational Administration, Sharkia Governorate'. Summary of a published PhD thesis. *Journal of the College of Education: Port Said University*, (15): 390-434. [in Arabic]
- Wfry, R. (2006). *The Relationship between principals' innovative style and teacher's perception of principals effectiveness* (Doctoral dissertation, Dissertation Abstract International. 456 (07).
- Zammar, S. (2021). Mustawaa Al'iibdae Al'idarii Ladaa Mudiri Almadaris Min Wijhat Nazar Almuealimin Walmuealimat Aleamilin Fiha 'The level of administrative creativity among school principals from the point of view of teachers working in them'. *Journal of Arts and Humanities Semi-Quarterly Journal*: 19 (3): 9-38. [in Arabic]