

**THE ROLE OF SCHOOL LEADERSHIP IN DEVELOPING CREATIVITY AMONG  
GOVERNMENTAL SCHOOL TEACHERS IN BETHLEHEM CITY IN  
PALESTINE FROM THEIR POINT OF VIEW**

**Researcher. Aseel Said Jibreem AL-HASANAT <sup>1</sup>**

Al-Quds University, Palestine

**Researcher. Munira Khaleel Ahmad IHMAID <sup>2</sup>**


University of Benghazi, Palestine

**Abstract:**

The study aimed to know the role of school leadership in developing creativity among governmental school teachers in Bethlehem city in Palestine from their point of view, and to determine whether there are statistically significant differences between the respondents' attitudes that can be attributed to the variable of gender, academic degree, or years of experience. The analytical descriptive approach was followed, and the researcher prepared a questionnaire to collect data, and the validity and reliability of the tool were examined. A random sample of (50%) was chosen from the study population represented by all 164 teachers of governmental schools in the city of Bethlehem. The study showed that school leadership plays a major role in developing the creativity among governmental school teachers in Bethlehem city from the teachers' point of view, Where the sample responses came to a large degree, and it also showed that there were no statistically significant differences that could be attributed to the study variables, with the exception of the years of experience variable, where the differences were statistically significant in favor of the category of ten years or more compared to the category of five years or less. The study concluded with several recommendations, the most important of which are: the need to select aware school leaders who believe in the importance of creativity, and for this leadership to benefit from teachers with experience in developing their creativity.

**Key Words:** Creativity, Developing Creativity, School Leadership, City of Bethlehem, Governmental Schools.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.25.27>

<sup>1</sup>  [aseel2002.2020@gmail.com](mailto:aseel2002.2020@gmail.com) <https://orcid.org/0009-0005-2904-6971>

<sup>2</sup>  [muncerahmied@gmail.com](mailto:muncerahmied@gmail.com)

## دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم

الباحثة أسيل سعيد جبرين الحسنات

جامعة القدس، فلسطين

الباحثة منيرة خليل أحمد حميد

جامعة القدس، فلسطين

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد إذا ما كان هناك فروق دالة احصائياً بين اتجاهات المبحوثين يمكن أن تعزى إلى متغير الجنس، أو الدرجة العلمية، أو سنوات الخبرة. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثتان استبانة لجمع البيانات. تم فحص صدق الأداة وثباتها. تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة المكون من 164 معلم ومعلمة في بيت لحم المدينة. أظهرت الدراسة أن القيادة المدرسية تلعب دوراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاءت استجابات العينة بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق دالة احصائية يمكن عزوها إلى متغيرات الدراسة باستثناء متغير سنوات الخبرة حيث جاءت الفروق دالة احصائياً لصالح فئة عشرة سنوات فأكثر مقابل فئة خمس سنوات فأقل. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع، وأن تستفيد هذه القيادة من المعلمين أصحاب الخبرة في تنمية الإبداع لديهم

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، تنمية الإبداع، القيادة المدرسية، مدينة بيت لحم، المدارس الحكومية.

تحرص الدول المتقدمة على بقائها في الطليعة ضمن أطر الجودة الشاملة المستمرة في ظل تحديات العصر الحديث من تسارع عجلة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والعولمة. ويعزى سر حفاظها على ميزتها التنافسية في اهتمامها بتسليح ثروتها البشرية بالإبداع وتنميته، فهو مكن كل إنجاز ومحرك له. وكما يؤكد السلمي (2008) أن لا مكان إلا للأفراد والمؤسسات المبدعة في عصر التميز والإبداع. ومن هنا يأتي دور المؤسسات التعليمية لتطوير الإبداع وتنميته. إن مدير المدرسة العصري على استعداد تام لتفجير الطاقات الإبداعية الكاملة في النفس، وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه (شقور، 2002)، فالقيادة المدرسية تلعب دوراً مهماً في تفعيل أداء المعلمين المبدع، ويؤكد صبري وتوفيق (2017) أن المعلم بدوره هو اللبنة الأساسية لأي ارتقاء تربوي فالمعلم الفعال هو مفتاح التفوق بل إن المعلم المبدع يفرض وجود طلاب مبدعين.

ومما لا شك فيه أن الإبداع يرتبط بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تزيد من جودته، أيضاً اختصاره للوقت والجهد (نبيل، 2014). إننا في وقت يتطلب تفجير القدرات الإبداعية وتطويرها عند الفرد، وكذلك فإن المشكلات الحياتية التي تنتج عن تسارع هذا العصر وتقدمه تحتاج إلى أعمال إبداعية للتغلب عليها، سواء كانت مشكلات اقتصادية، أو اجتماعية، أو علمية، أو سكانية، أو بيئية، أو غيرها (الطيبي، 2001).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين) للتركيز على الممارسات القيادية التي من شأنها أن تنمي الإبداع لدى المعلمين والبحث فيما إذا كان هناك فروق في تقديرات الباحثين يمكن أن تعزى إلى متغيرات ( الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، ومن ثم الخروج بتوصيات البحث التي من شأنها أن تفيد مديري المدارس، والمشرفين، والقائمين على تطوير البرامج التربوية ولاسيما التدريسية في مجال الإدارة المدرسية، وكذلك تفيد الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومن له علاقة بتنمية وتطوير العملية التعليمية بشكل عام.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تقع على عاتق الإدارة المدرسية مسؤولية قيادة المدرسة ككل نحو الإبداع والابتكار كضرورة ملحة لمواكبة تطورات القرن الحادي والعشرين، ومواجهة تحديات التقدم المتسارع لا سيما في المجال التقني والمعرفي. ومن هنا يبرز دور القيادة المدرسية في إنهاء حقبة التعليم التقليدي التلقيني والانتقال الضروري والسريع نحو الإبداع في العملية التعليمية، ولا يتأتى ذلك إلا عبر تنمية الإبداع لدى المعلمين ضمن بيئة محفزة للإبداع، ليتحقق الهدف الأسمى المتمثل في إعداد الطالب من مختلف الجوانب المعرفية والانفعالية والأدائية والاجتماعية.

ومن خلال خبرة الباحثين في المجال التربوي وعمل الباحثة الأولى كعالمة مدرسة (وتنقلها بين عدة مدارس)، لاحظنا وجود قيادات مدرسية لا تهتم بتنمية الإبداع لدى معلمها، وبالتالي بقاء دورهم محصوراً في عملية التدريس التقليدية وانغلاق الآفاق الإبداعية لديهم.

من هنا تتلخص مشكلة الدراسة في محاولتها للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم؟

والأسئلة المتفرعة عنه:

- ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم؟

- هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم، وتحديد الدرجة الكلية لممارسات الإدارة في تنمية الإبداع لدى معلمي هذه المدارس.
- 2- دراسة فيما إذا كان يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع باختلاف متغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

#### أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم.
- 2- تشكل الدراسة الحالية إضافة للأدب التربوي حيث لا يوجد دراسة (بحدود علم الباحثة) تناولت دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم.
- 3- تفيد نتائج وتوصيات الدراسة وزارة التربية والتعليم في إعطاء مؤشرات واقعية حول دور القيادات المدرسية في تنمية ابداع معلميههم وبالتالي بناء الخطط التطويرية لرفع مستوى الأداء باتجاه التنمية المستدامة. كما تفيد مديري المدارس للتعرف على كيفية تنمية الإبداع لدى معلميههم.
- 4- تشجع هذه الدراسة الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع، لا سيما في بيئات تعليمية مختلفة، وبتناول متغيرات أخرى.

**فرضيات الدراسة:** - الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )  $\alpha$  في تقدير أفراد العينة لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )  $\alpha$  في تقدير أفراد العينة لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدرجة العلمية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )  $\alpha \leq$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

### مصطلحات الدراسة

**الإبداع:** هو التوصل إلى علاقات أصيلة، وحلول جديدة، بالاعتماد على معطيات محددة، ذلك بعد أن يتحسس الفرد مشكلة ما، أو نقصاً في المعلومات أو الفكرة. وأن عملية الإبداع تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤ بتبعيات ونتائج هذه الإمكانيات، واختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحل الأفضل (Torrance,1999).

**تنمية الإبداع:** هو "قيام مديري المدارس بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، ومنهجية التعامل مع البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية" كما عرّفه العاجز الوارد في دراسة اشتيات (2020).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: قيام المديرين بدعم وتشجيع وتحفيز معلمي مدارس بيت لحم الحكومية نحو تفعيل الأداء الإبداعي، وذلك من خلال ممارسات الإدارة كما تحددها أداة الدراسة.

### القيادة المدرسية:

هي قيادة "قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح"، كما يراها عبدو الوارد في العاجز وشلدان (2009). وتعرف الباحثة إجرائياً القائد المدرسي بأنه الشخص الذي يشرف على جميع العمليات والأنشطة المدرسية من خلال قيامه بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

**مدينة بيت لحم:** من المدن الرئيسية في محافظة بيت لحم في فلسطين، وتقع في شمالها، وعلى بعد 10 كم جنوب البلدة القديمة في القدس. يحدها من الشرق مدينة بيت ساحور، ومن الغرب مدينتا بيت جالا والدوحة، ومن الشمال مدينة القدس وقريّة صور باهر، ومن الجنوب برك سليمان وقريتا الخضر وارتاس (بلدية بيت لحم، 2014).

**المدارس الحكومية:** هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.

### محددات الدراسة:

- حدود موضوعية متمثلة في تقدير دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس بيت لحم الحكومية، وبحسب فقرات الأداة المستخدمة. - حدود زمنية: العام 2023م.

- حدود مكانية: مدارس مدينة بيت لحم الحكومية في فلسطين.

- حدود بشرية: معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية في فلسطين.

## الإطار النظري:

يُعدّ الإبداع السبيل الأمثل نحو تقدم المجتمعات وازدهارها، فالأفكار والاختراعات والابتكارات الإبداعية هي منبع التطور الحضاري ومفتاح رفع مستويات العيش والرفاهية الإنسانية. ويتجلى دور الإبداع بوضوح في إيجاد الحلول والمعالجات الخلاقة لمختلف التحديات التي تواجهها البشرية على الصعد كافة.

إلى جانب ذلك، يُسهم الإبداع في بزوغ اقتصادات وصناعات مبنية على المعرفة والابتكار، قادرة على خلق فرص العمل ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال رفع الإنتاجية والدخل القومي.

وفي ميدان التعليم، يتمثل دور القيادات التربوية في صقل مهارات المعلمين الإبداعية من خلال توفير بيئة صالحة تُشجّع على الابتكار، ليتمكّنوا بدورهم من غرس بذور الإبداع لدى الطلاب وتنمية مواهبهم.

## مكونات الإبداع:

- 1- الشخص المبدع: من الممكن وصفه بصفات كثيرة، فهو يؤدي الأعمال في ميدان أو أكثر بطريقة متقدمة تفوق الأداء العادي والمتعارف عليه فهو يتميز بالتفكير المتشعب والوعي الإنساني والبراعة والأسلوب المبتكر بحسب ماكينون الوارد في السرور (2005)، ويضيف أمابيل وكونتي وكورن ولازني وهيرون (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron 1996) بأن المبدع يتصف بالاستقلالية والفردية والتفكير السريع المترابط والمهارات المتعددة والطلاقة الشفوية. وليس بالضرورة أن تكون هذه الصفات متوافرة عند الشخص الواحد في الوقت نفسه.
- 2- القدرات الإبداعية: وأهمها:
  - أ- الطلاقة: القدرة على إنتاج الكم من الأفكار الجديدة سواء أن لفظية أو غير اللفظية لمشكلة ما أو سؤال ومنها الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، وطلاقة الأفكار، وطلاقة التعبيرية.
  - ب- المرونة: القدرة على التفكير بطرق مختلفة، والنظر للمشكلة بأبعاد مختلفة.
  - ج- الأصالة: القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة وغير مألوقة.
  - د- الحساسية للمشكلات: القدرة على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها.
- 3- الإنتاج المبدع: وهذه بعض الأسس لتقييمه: الجودة، والندرة، والديمومة، والفائدة، والرضى الاجتماعي، والواقعية.
- 4- العملية الإبداعية: هي سلسلة من المراحل التي يقوم بها الشخص المبدع للوصول إلى نتيجة للعمل.

## مراحل الإبداع: (Garber, 2015)

1. مرحلة الإعداد: هي مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة.
2. مرحلة الاختبار: أي عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة.
3. مرحلة الإشراف: أي المرحلة التي يظهر فيها الحل فجأة بعد محاولات فاشلة.
4. مرحلة التحقيق: أي تنقيح واختبار ما ظهر فجأة " الحل ".

5- البيئة الإبداعية: أي الظروف البيئية التي تواجه الفرد وتيسر ظهور الإبداع أو تعيقه (الهوري، 2007).  
وتؤكد الباحثتان على أن الإعداد والاجتهاد والمثابرة من قبل الشخص المبدع هي جزء لا يتجزأ من ضروريات الإبداع للوصول إلى الإنتاج المبدع؛ فالفكرة الملهمه تحتاج رعاية وصقل وتحقيق وتهذيب.

### خصائص الإبداع

يوجد بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع كما ذكرها توريمان (Toremén, 2003) وهي كما يلي:

1. العقل المتسائل والخلاق

2. القدرة على التحليل، والتجميع، والتخيل، والحدس.

3. الثقة بالنفس، والشجاعة

4. التمرد على السلطة والنقد الذاتي.

### الإبداع دالة لكل من البيئة والوراثة:

إن خلاف الطبع والتطبع، أو الوراثة والبيئة خلاف قديم قدم الفلسفة ذاتها، فاعتقد أفلاطون وديكارت أن بعض الأفكار فطرية، في رأي بعض الفلاسفة مثل لوك وهيوم بأن العقل يبدأ مثل لوح أردواز خالٍ تقوم الخبرات البيئية بالنقش عليه. أما علماء اليوم فينظروا إلى السلوك الإنساني على أنه دالة من هذين الاتجاهين، بل الأهم هو كيف يتفاعل الطبع مع التطبع لتشكيل السلوك الإنساني وهذا له أهمية خاصة في فهم الإبداع والقيادة سايمنتن (1993).

### تنمية الإبداع والتدريب عليه

إن بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، وعندما تتهيأ لها بيئة صالحة ترعاها تنمو وتثمر. فللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته، وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية، وعليه إن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية الشخصية الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي

تساهم في استثارة أفكار المبدع بشكل فعال يخدم النظم الإدارية للمؤسسات (الحيزان، 2002).

ويصف أمابيل وآخرون (Amabile et al., 1996) الإبداع كمهارة يمكن تطويرها بحيث يمكن ذلك الأفراد من تحسين قدرتهم على حل المشكلات، مما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكاراً للقضايا القائمة.

استراتيجيات وبرامج تنمية التفكير الإبداعي: لتسهيل تنمية التفكير الإبداعي يجب مراعاة ما يأتي: نشر ثقافة الإبداع بين الطلاب والمعلمين بالقيام بالمحاضرات والندوات والاجتماعات، وتوضيح مفهوم الإبداع، وفائدته، ومعوقاته، واختباراته، الخ. أيضاً، العمل على تكوين سمات شخصية الفرد المبدع مثل حب الاستطلاع والاستقلالية. والتدريب على حل المشكلات بأسلوب البحث العلمي. والتدريب على القدرات الإبداعية المختلفة، والتدريب على الاستراتيجيات

المختلفة لتنمية الإبداع، ونذكر منها استراتيجية العصف الذهني، والتعلم التعاوني، طرح الأسئلة، خطوات حل المشكلة الإبداعي، وغيرها. (الهوري، 2007). وقد فصل السرور (2005) في كتابه (مقدمة في الإبداع) عدة برامج للتدريب على الإبداع، منها: برنامج توارنس للمهارات الأربعة، وبرنامج المواهب غير المحدودة، وبرنامج يردو لتنمية التفكير الإبداعي، ونظام تكتيكات التفكير، ونموذج التطور أثناء المسير، وبرنامج حل المشكلات الإبداع، وغيرها.

وترى الباحثتان ضرورة تدريب مديري المدارس على هذه الاستراتيجيات والبرامج لاستخدامها في تنمية الإبداع لدى المعلمين ولتأكدوا من فعالية استخدامها من قبل المعلمين.

### ممارسات الإدارة التي تؤثر في الإبداع:

(قاسم، 2000)، (عبد الفتاح، 1995)، (Amabile et al., 1996).

- ١- التحدي: تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته.
- ٢- الحرية: أي إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، والشعور بالسيطرة على العمل وهذا يؤثر إيجاباً نحو الإبداع.
- ٣- الموارد: أهمها الوقت الكافي، وتوفير المال، وتوزيعهما العادل، والتدريب، وهي تساعد العمل الموجه للإبداع.
- ٤- مجموعة العمل: إن الجمع بين أفراد بوجهات نظر متنوعة وشخصيات معرفية متعددة بمستويات مختلفة من الخبرة وبتخصصات متنوعة تدفع باتجاه العمل المبدع، كذلك رغبة الأفراد في تحقيق أهداف الفريق، ومساعدة بعضهم البعض، وضرورة التعرف على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش هي أيضاً أمور موجهة نحو الإبداع.
- 5- تشجيع المنظمة: المنظمة التي تعزز الإبداع تعمل على:
  - تشجيع المخاطرة وتوليد الأفكار وتقييم الابتكار.
  - التقييم العادل لها (تقييم داعم غني بالمعلومات أما التقييم النقدي للغاية والمهدد فهو يقوّض الإبداع).
  - مكافأة وتقدير الإبداع (مع العلم أن العمل من أجل المكافأة يقلل الإبداع).
  - تدفق الأفكار النشطة عبر المنظمة والإدارة التشاركية واتخاذ القرار، وتوضيح المنظمة للرؤية المشتركة لما تحاول القيام به.
  - وضع نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير مجهودات الإبداع واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، ومن هذه القيم التي ترعى الإبداع: المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون.
- 6- تشجيع المشرفين: يبرز هنا دور المديرين أو المشرفين المباشرين لا سيما في: إيضاح الهدف، والتفاعلات المفتوحة بين المشرفين والمرؤوسين، والدعم الاشرافي لعمل الفريق. وإظهار الثقة في جهة العمل، مع التأكيد على تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، لا بد من تحفيز الدافع الذاتي، وهنا يقابل المدير أو



المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

ويضيف أمابيل وآخرون. Amabile et al. (1996) إلى ما سبق أبعاداً أخرى:

7- الضغوط: وتشمل تحديات العمل، وضغوط عبء العمل (ان كانت ضغوط العمل شديدة فإنها تقوّض الإبداع إلا أن درجة معينة منها لها تأثير إيجابي).

8- العوائق التنظيمية للإبداع: ومنها المشاكل السياسية الداخلية، والنقد الحاد للأفكار الجديدة، والمنافسة الداخلية المدمرة، وتجنب المخاطرة، وضغوط الوقت الشديدة، والتوقعات غير الواقعية للإنتاجية، والتشتت عن العمل الإبداعي.

### العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الجماعي في المنظمات:

أجرى كيدسون وماريو وجورنير Kleidson, Mario & Junior (2016) مراجعة أدبية في قاعدة البيانات Capes حول الإبداع، ومن خلال التحليل الاستكشافي لـ 85 ورقة تم الخروج بالعوامل التالية والتي تساهم في تنمية الإبداع:

ممارسات الإدارة القائمة على الثقة؛ أي دعم المهارات الفردية والسلوكيات الإبداعية وهي مرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة، ويظهر هنا أهمية تقديم الحوافز وكذلك الحرص على تصرف العاملين بحرية. أيضاً، التفاعل بين الثقافة والإلهام المتبادل؛ إن ممارسات الإدارة القائمة على الثقة ستؤدي إلى مزيد من التفاعل والإلهام وهذا بدوره يزيد القدرة على التعاون في حل المهام، ومن العوامل أيضاً السلامة النفسية (تصور الموظف أنه يستطيع التعبير عن نفسه بحرية في المنظمة أي حرية الأفكار وحرية التعبير عنها). كذلك، التعددية الثقافية (أي وجود أشخاص من العديد من الثقافات والأعراق والمعتقدات). وتم اعلاء دور التنوع النفسي (أي الأساليب والشخصيات المتعددة\_ إن تكوين فرق بخصائص نفسية متشابهة تؤثر سلباً على تنمية الإبداع)، وكذلك تعدد التخصصات (إن وجود مستويات وأنواع مختلفة من الخبرة يؤثر إيجاباً على تنمية الإبداع)، أيضاً العلاقات القطاعية المرنة التي تسمح بتبادل المعلومات. وتم إبراز دور الذاكرة التنظيمية (أي القدرة على إدامة الممارسات الجيدة في المشاريع) كعامل مهم لتنمية الإبداع.

وتتفق الباحثان مع الباحثين أعلاه في ضرورة دعم القادة لإبداع موظفيهم بتزويدهم بالمواد اللازمة والوقت الكافي لتنفيذ كل نشاط في المنظمة، وأيضاً الدعم البشري من خلال تعزيز الانتصارات الصغيرة على طول تقدم الأنشطة.

### دور القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع:

أوضح خبراء مركز الخبرات المهنية بميك الوارد في (أبو سمرة و أبو عمشا و الطيطي، 2010) إن بناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية: الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على تنفيذها، وإيلاء تنمية النظام البشري عناية خاصة، وذلك بتحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف

العاملين، وأيضاً العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع، والانفتاح على المثيرات الثقافية، والتنظيمية.

### خصائص القائد الذي ينمي الإبداع

من أهم المميزات التي يتصف بها القادة الذين يشجعون الإبداع أنهم يعطون الحرية للأفراد الذين تحت قيادتهم وذلك من أجل الخلق والإبداع، ويهتمون ويرتاحون لأنصاف الحلول أو الأفكار المتطورة، ولا يشددون على أن الفكرة فقط صحيحة أو خطأ. القائد المبدع لا تقيده القوانين والأنظمة السياسية، ولكن يعرف تماماً متى يجب تطبيق القانون أو النظام من أجل الأفكار والإنتاج الأفضل، وهو قادر على اتخاذ القرارات بسرعة لأنه يملك المعرفة بالفكرة المطروحة ويشجع حالاً الأفراد المعنيين لإظهارها وتطبيقها. والقائد المبدع مستمع جيد، فالمدیر الذي يشجع الإبداع عليه أن يصني للفكرة ثم يطرح سؤالاً مثل: هل يمكن تطبيق فكرتك هذه وفي أي مجال يمكن تعميمها؟ وهذا القائد يسعى لأفضل مستقبل، وهو يستمتع بعمله ويشجع الأفراد على حب عملهم (الهويدي، 2007).

وتؤكد الباحثتان على ضرورة أن يتصف القائد بهذه الصفات لكي يكون قدوة ويشجع المعلمين وغيرهم على الإبداع، ولا يتأتى ذلك إلا بكثير من الجهد والصبر والمران لجني ثمار الإبداع.

### معيقات الإبداع: ومنها:

- 1- معيقات بيئية: مثل عدم توافر المكان المناسب أو اكتظاظه، وعدم توفر الدعم المادي.
  - 2- معيقات ثقافية: مثل نقد الأفكار المبدعة، ورفض المجتمع للأفكار الإبداعية.
  - 3- معيقات إدراكية: مثل النظرة النمطية للأمر، والتصلب في الرأي.
  - 4- معيقات تعبيرية: مثل عدم القدرة على إيصال الأفكار.
  - 5- معيقات فكرية: مثل استخدام أفكار غير مرنة، وتحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين.
  - 6- معيقات عاطفية: مثل الخوف من ارتكاب الخطأ. (السرور، 2005).
- وترى الباحثتان أن هذه المعوقات وغيرها من شأنها أن تطفئ شعلة الإبداع تماماً، أو أن تحد منه وتقيدته.

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العطاونة (2021) إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة / بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة فيما إذا كان هنالك فروق ما بين اتجاهات المبحوثين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة أو الجنس، واختار الباحث عينة قصدية مكونة من 59 معلم ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واسلوب الاستبانة، وتبين أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع جاء بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي ولصالح فئة البكالوريوس، ووجود فروق تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح فئة أكثر من 10 سنوات، ووجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

أما دراسة المجالي (2017) بعنوان (دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي الحاسوب في مدارس محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم) فقد هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي الحاسوب في مدارس محافظة المفرق من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (127) معلم ومعلمة، وزعت عليهم استبانة من إعدادها. وجاء دور الإدارة في تنمية الإبداع بتقدير متوسط، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمؤهل العلمي.

وأجرى نعيمات (2016) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقاً للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وتم بناء الاستبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المدرسية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة المدرسية تبعاً لاختلاف متغيري المؤهل العلمي والخبرة فقط. وعليه أوصى الباحث بضرورة أن تستفيد القيادة الإدارية من المعلمين أصحاب الخبرة في تنمية الإبداع لديهم، ويجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع وتهتم بتوزيع الفصول على حسب ابداعات المعلمين وإجراء دراسات مشابهة، وذلك لأهمية تنمية الإبداع لدى المعلمين.

أما الدراسة التي أجراها القمبيري والطويل (2016) فهذهت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس الليبية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص. واتبع الباحثان المنهج الوصفي، تم توزيع استبانة على عينة عشوائية تألفت من 450 معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع جاء بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة السويطي (2015) إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم وباختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (196) مديراً ومديرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني مطبقاً أداة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات العينة دلّت على نسبة موافقة كبيرة. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع تعزى إلى متغيرات الدراسة، باستثناء متغير الجنس.

وهدفت دراسة جيوسي (2014) إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مدينة قلقيلية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وطبّق استبانة على عينة عشوائية مكوّنة من (250) مديراً ومعلمة متبعاً المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع جاء بدرجة كبيرة، ولا يوجد فروق في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، ونوع الوظيفة.

وجاءت دراسة العاجز وشلدان (2009) بعنوان (دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين)، وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية في تنمية الإبداع، وأيضاً إلى معرفة سبل تنمية الإبداع لديهم، كذلك معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، التخصص). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم

تطبيق استبانة على 303 معلماً ومعلمة. وفي نتائج البحث جاءت الفقرة التي تنص على "توثق العلاقة بين المعلمين على أساس من التسامح والجدية في العمل" في المرتبة الأولى والفقرة التي تنص على " تخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع" جاءت في المرتبة الأخيرة كما توصل الباحثان إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس. وأنه لا توجد فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

**وفي دراسة بلواني (2008)** سعت الباحثة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، وفيما إذا كان دورها يختلف باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني. وتم تطبيق استبانة من إعدادها على عينة عشوائية مكونة من (215) مديراً ومديرة، بحيث ضمت الاستبانة خمسة مجالات هي: المعلم، الإدارة المدرسية، المجتمع المحلي، البيئة المدرسية، المناهج التعليمية. وقد توصلت إلى أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة تدل على نسبة موافقة كبيرة. واتضح أن دور الإدارة لا يختلف باختلاف متغيرات الدراسة باستثناء متغير الجنس. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معيقات تنمية الإبداع هي عدم توافر المرافق المدرسية اللازمة لعمل الأنشطة وكثرة الأعباء الإدارية والمكتبية وقلة الدعم المادي.

**هدفت دراسة ترويمان Toremén (2003)** إلى معرفة العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم فيه المنهج الوصفي الوثائقي معتمداً على الكتب والدراسات ذات العلاقة. وأظهرت النتائج أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة وتقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما وضّحت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

**أورد فونيتس وهورد وكاسترو (1996) Funetes, Hord, & Castro** في تقريرهم النهائي لمشروع القيادة من أجل التغيير دراسات حالة تناولت ستة مدارس في خمس مراحل مختلفة من عمليات التحسين (في أوكسناس، وتكساس ولويسيانا، ونيومكسيكو، ومدرستان في اوكلاهوما في الولايات المتحدة الأمريكية). هدفت الدراسة إلى اكتشاف كيفية تنفيذ القادة المبدعين للتغيير بنجاح وفحص العوامل التي تسهل أو تعيق التنفيذ. وتم استخدام المقابلات والاستبانات والملاحظات وتحليل الوثائق. وقد خلص التقرير ضمن أجزائه الثلاثة إلى وصف كيفية تنفيذ ستة استراتيجيات بتفصيل كبير بوضع إجراءات محددة لكل منها. وهذه الاستراتيجيات هي تطوير وتوضيح الرؤية، وتخطيط وتوفير الموارد، والاستثمار في التدريب والتطوير المهني، وتقييم ورصد التقدم، وتقديم المساعدة المستمرة، وخلق سياق يفضي إلى التغيير. كما خلص التقرير إلى دروس مستفادة في إطار 3 مراحل لتحسين المدرسة: مرحلة البدء (وتشمل تطوير رؤى مشتركة، وإعداد الموظفين، وإعطاء أولوية للطلبة)، ومرحلة الحفاظ على الزخم (بالتركيز على التدريب، والتواصل المفتوح، ومراقبة استمرار التنفيذ)، ومرحلة تعزيز مناخ يفضي للتغيير، وهنا تم تفصيل العوامل (مسهلات أو معوقات)

لتحسين أداء القيادات الإدارية وهي: الصلابة التنظيمية، ونقص الوقت، والدعم الإداري، والاتصال الإداري، وشبكة الدعم، والدعم على مستوى الدولة.

هدفت دراسة أجراها ليستر (1993) Lester بعنوان تهيئة الإداريين للقرن الحادي والعشرين إلى فحص المهارات التي يجب على المرشحين للإدارة امتلاكها، وكذلك فحص المساقات أو الدورات التي يجب أن تقدمها الجامعات لتحضير وتهيئة الإداريين. وقد تم مقابلة أفراد العينة التي ضمت 80 من الإداريين (27 من المشرفين ومساعدتهم، 53 من المسؤولين ومساعدتهم في المدارس الثانوية والإعدادية والابتدائية)، وهم من مناطق مدارس لونغ آيلاند في بريطانيا- تم اختيارها عشوائياً. وقد فصل ليستر إجابات كل مجموعة من المدارس على حدة، ثم خلصت الدراسة إلى أن غالبية المجموعات أوردت ضرورة امتلاك الإداري للمهارات الشخصية، المالية، مهارات الاتصال، والمهارات المتصلة بالكمبيوتر والبرمجة، وكذلك مهارات القيادة. وأما أهم التدريبات فيجب ان تكون في مجال العلاقات الإنسانية، والكومبيوتر، وقوانين المدارس، والإدارة، والمحاكاة، والتدريب العملي، والنهج العلمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى معرفة الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تنمية الإبداع لدى المعلمين بشكل رئيسي مثل دراسة (المجالي، 2017)، فيما أضافت بعض الدراسات أهداف أخرى تتعلق بتحديد أثر بعض المتغيرات المتعلقة بخصائص العينة كالجنس والخبرة، مثل دراسة (نعيمات، 2016)، وكذلك تناولت بعض الدراسات سبل تنمية الإدارة للإبداع مثل دراسة (العاجز وشلدان، 2009)، وتناولت بعضها الآخر معوقات دور المدير في تنمية الإبداع كدراسة (بلواني، 2008)، ودراسة (Funetes et al., 1995).

فيما تبحرت دراسات أخرى لمعرفة العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية مؤثرة على عمل المعلمين إيجاباً، كدراسة (Funetes, & et al., 1996) ، و (Toremén, 2003) ، أو الخروج بأهم المهارات الواجب على الإداريين امتلاكها كدراسة (Lester, 1993).

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات، فيما استخدمت بعض الدراسات المقابلة مثل (Lester, 1993)، في حين أن دراسة (Funetes, & et al., 1996) قامت بتثليث الأدوات مستخدمة الاستبانة والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق.

- تنوعت أنواع العينات المستخدمة؛ فاعتمدت عدة دراسات العينة العشوائية مثل (الجيوسي، 2014)، واستخدمت دراسة (العطاونة، 2021) العينة القصدية.

- تناولت بعض الدراسات موضوع الدراسة من وجهة نظر المعلمين كما في (نعيمات، 2016)، فيما اعتمدت دراسات أخرى مثل (بلواني، 2008) الدراسة من وجهة نظر المديرين، وأيضاً تطرقت دراسة (الجيوسي، 2014) للموضوع من وجهة نظر المعلمين والمديرين معاً.

- أجريت بعض الدراسات في البيئة الفلسطينية مثل دراسة السويطي (2015)، فيما أدرجت دراسات عربية أخرى مثل (القمبري والطويل، 2016)، وأخرى تمت في بيئات غربية مثل (Lester, 1993).

- تفاوت دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع، فجاء بدرجة كبيرة في عدة دراسات منها العطاونة (2021)، والسويطي (2015)، بينما جاء بدرجة متوسطة في دراسات أخرى مثل القميري والطويل (2016).

- تميزت الدراسة الحالية في تناولها دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس بيت لحم في فلسطين ومن وجهة نظرهم (كونهم الفئة الأقرب والأكثر احتكاكاً بالمديرين)، وذلك للعام الدراسي 2022-2023. أيضاً، تعمقت هذه الدراسة في إبراز ممارسات القيادة الادارية التربوية لتنمية الإبداع لدى المعلمين. استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة والتعليق على نتائج الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

**المنهج:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وأغراض الدراسة.

**المجتمع:** تكوّن من جميع المعلمين العاملين في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية الفلسطينية وذلك للعام الدراسي 2022-2023م، وقد بلغ عددهم 164 معلماً ومعلمة.

**العينة:** تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، إذ قامت الباحثة بتوزيع (82) استبانة على المعلمين والمعلمات، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي 70 استبانة بما نسبته 42.7 من المجتمع. والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

#### الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	28.6
	أنثى	50	71.4
الدرجة العلمية	بكالوريوس أو أقل	53	75.7
	ماجستير أو أكثر	17	24.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	7.1
	5-10 سنوات	22	31.4
	أكثر من 10 سنوات	43	61.4

### أداة الدراسة

قامت الباحثتان بإعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بعد تحليل عميق للأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بممارسات القيادة المدرسية التي تنمي الإبداع لدى معلمي المدارس. اشتملت الأداة في قسمها الأول على المتغيرات المستقلة للعينة (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، في حين تكوّن القسم الثاني من 33 فقرة تمثل دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

**الصدق:** تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم 6 محكمين (انظر ملحق رقم (1)). وقد قامت الباحثتان بإجراء التعديلات اللازمة بحسب التوصيات.

**الثبات:** للتأكد من ثبات الاستبانة تمّ تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج العينة وضمن حدود المجتمع. وجرى احتساب معامل الثبات كرونباخ الفا Cronbach's Alpha وكانت قيمة المعامل كما في الجدول التالي:

**الجدول (2): احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا**

المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
الدرجة الكلية	0.955	33	70

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للأداة كان مرتفع حيث بلغ 0.955 مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### تصحيح الأداة:

اعتمدت أداة البحث مقياس ليكرت الخماسي، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتين لإجابته (معارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (معارض بشدة). ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة مفاتيح المتوسطات الحسابية التالية لتحديد درجة الموافقة على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية كما يراها المعلمون:

1.80-1.81 قليلة جداً 2.60-1.81 قليلة 2.61-3.40 متوسطة

3.41 – 4.20 كبيرة 4.21 – 5 كبيرة جداً

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) من أجل إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:
- 1- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - 2- اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent Sample t-Test) .
  - 3- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) .
  - 4- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستبانة (Cronbach Alpha).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

## 1- النتائج المتعلقة بسؤال البحث الرئيسي:

ما دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة للفقرات

التي تعبر عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم، كما يلي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة والممثلة لدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع

لدى معلمي المدارس الحكومية في مدينة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-	يضع مدير المدرسة المعلم المناسب في المكان المناسب	4.1143	0.60296	كبيرة
2-	يحرص مدير المدرسة على توزيع المعلمين على الأنشطة الإبداعية حسب قدراتهم الإبداعية	3.9714	0.56393	كبيرة
3-	يشجع مدير المدرسة التدفق النشط للأفكار التعاونية .	4.0143	0.52455	كبيرة
4-	يعزز المدير السلامة النفسية بحيث يعبر المعلم عن نفسه بحرية	3.9714	0.63637	كبيرة
5-	يعطي المدير المعلم الحرية في إقرار العمل الذي يود القيام به وكيفية القيام به	3.8143	0.83913	كبيرة
6-	يضع المدير أهدافاً استراتيجية واضحة في الخطة التطويرية للمدرسة.	4.1857	0.57213	كبيرة
7-	يبني مدير المدرسة خططاً مستقبلية	4.0143	0.60176	كبيرة
8-	يطلع مدير المدرسة المعلمين على آخر المستجدات التربوية	4.0000	0.72232	كبيرة
9-	يتابع مدير المدرسة استمرارية تنفيذ الأنشطة التربوية .	4.1143	0.62654	كبيرة
10-	يشجع المدير المعلمين على تنفيذ الأنشطة الإبداعية	4.1571	0.58075	كبيرة
11-	يشجع المدير على توظيف التقنيات داخل الحصص التعليمية.	4.0857	0.65370	كبيرة
12-	يدعم المدير المعلمين في تنظيم العملية التعليمية	4.0857	0.65370	كبيرة
13-	يعمل المدير على تقييم الأنشطة الإبداعية وتقديم التغذية الراجعة	3.9286	0.87346	كبيرة
14-	يلبي مدير المدرسة حاجات المعلمين بكافة أشكالها	3.8000	0.95705	كبيرة
15-	يجهز مدير المدرسة المرافق المدرسية للاستعمال الفعال	3.7571	1.08261	كبيرة
16-	يعطي المدير وقتاً كافياً للقيام بالأعمال الموكلة للمعلمين	4.0429	0.66889	كبيرة
17-	يخصص ميزانية مناسبة للأنشطة التي تنمي الإبداع	3.6000	1.10860	كبيرة
18-	يتعامل المدير مع المعلمين بمرونة	4.0143	0.67013	كبيرة
19-	يشجع المدير المعلمين معنوياً على الابتكار والتجديد	4.0857	0.60775	كبيرة
20-	يشجع مدير المدرسة المعلمين مادياً	3.0571	1.17813	متوسطة
21-	يتقبل الأفكار الإبداعية بعقل منفتح .	4.0143	0.62538	كبيرة
22-	يعمل المدير على توطيد العلاقات الانسانية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	4.0143	0.75167	كبيرة
23-	يستخدم مدير المدرسة التشاور والحوار مع المعلمين لتعزيز دورهم الإبداعي	3.9000	0.64043	كبيرة
24-	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	3.5429	1.00269	كبيرة
25-	يعزز مدير المدرسة الاتصال والتواصل الإيجابي بين المعلمين	4.0143	0.57717	كبيرة
26-	يمنح المدير للمعلمين صلاحيات تساعد في تنمية الإبداع	3.7286	1.10232	كبيرة
27-	يدعم المدير المهارات الفردية والسلوكيات الإبداعية للمعلمين	4.0143	0.64814	كبيرة
28-	يشجع المدير حضور الندوات والمؤتمرات والدورات وورشات العمل التي تنمي الإبداع.	4.2000	0.60433	كبيرة



كبيرة	0.73214	3.9857	يستخدم استراتيجيات تنمي الإبداع كالعصف الذهني و حل المشكلة ابداعياً	-29
كبيرة	0.74155	3.9714	يعزز مدير المدرسة استدامة الممارسات التي تنمي الابداع لدى المعلمين	30
كبيرة	0.62056	4.1429	يشجع مدير المدرسة التعاون والعمل بروح الفريق مع المعلمين	-31
كبيرة	1.0211	3.8286	يظهر مدير المدرسة الثقة في تعامله مع المعلمين	-32
كبيرة	0.73214	3.9857	يحرص مدير المدرسة على التنوع في تشكيلة فرق العمل التعاوني من حيث الشخصيات والتخصصات والخلفيات ما أمكن	-33
كبيرة	<b>0.46666</b>	<b>3.9429</b>	الدرجة الكلية	

من الجدول السابق نلاحظ أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة لكافة الفقرات، باستثناء فقرة واحدة جاءت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة، وهي الفقرة: "يشجع مدير المدرسة المعلمين مادياً"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.18، وأن أعلى درجة موافقة كانت للفقرة رقم (28)، وهي "يشجع المدير حضور الندوات والمؤتمرات والدورات وورشات العمل التي تنمي الإبداع"، حيث جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري 0.60.

ترى الباحثان أن درجة الموافقة العالية التي جاءت بها الفقرات تدل على أن القيادة المدرسية تولي تنمية الإبداع أولوية في ممارساتها تجاه المعلمين؛ يقوم مديرو المدارس بتشجيع معلمهم على حضور الندوات والمؤتمرات والدورات وورشات العمل المتعلقة بتنمية الإبداع، كما يقوموا بوضع أهداف استراتيجية واضحة في الخطة التطويرية للمدرسة، كما يقوموا بتشجيع المعلمين على تنفيذ الأنشطة الإبداعية، كذلك تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق، أيضاً يتابع المديرون استمرارية تنفيذ الأنشطة الإبداعية، والتأكد من وضع المعلم المناسب في المكان المناسب. وهذه أهم الممارسات (أعلى درجات موافقة) التي تقوم بها القيادة المدرسية لتنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية كما عبّر عنها المعلمون. وهذه الممارسات تنسجم مع أدوار القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين التي وردت في دراسة ترويمان (2003)، وكذلك دراسة فونيتس وآخرون (1996)، ودراسة ليستر (1993). وقد أكدت هذه الدراسات أهمية دور القيادة المدرسية حيث أن أداء المدير يتسم بدرجة كبيرة من المسؤولية ولكن دراسة فونيتس ورفاقه قد صنفت التصرفات الادارية ضمن ثلاثة مراحل متسلسلة ضمن ترتيب ذو أولوية، وهو ما تحتاجه الإدارة الفاعلة في استغلال طاقة المعلمين ودعم ابداعاتهم بغض النظر عن النتيجة النهائية.

وهنا تؤكد الباحثان على أهمية اللقاءات التي تسمح بتبادل المعلومات والاطلاع على كل ما هو جديد وفاعل من حيث الأساليب التعليمية الجديدة المتبعة أو الوسائل ومتابعة تطورها، وأيضاً أهمية هذه اللقاءات في إيجاد وتعزيز الاتصال والتواصل بين المعلمين أنفسهم من جهة، وبين المشرفين أو من يقود هذه اللقاءات من خبراء ومختصين. وبهذا تفسر الباحثان كون الفقرة رقم (28) والتي نصت على "يشجع المدير على حضور الندوات والمؤتمرات والدورات وورشات العمل" قد حصلت على أعلى درجة موافقة. أما أقل درجة موافقة فقد كانت للفقرة رقم (20) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين مادياً"، وتعزو الباحثان ذلك الى قلة الإمكانيات المادية المتوافرة لدى المديرين والتي من شأنها أن تعرقل تقديم مكافآت مادية على شكل هدايا أو دروع أو ما إلى ذلك وهذا ما أكدت عليه دراسة ترويمان (2003) والتي أشارت إلى أهمية توفير حوافز مادية للمعلمين.

## 2- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة المتعلقة بدور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظرهم، فكان على الترتيب (3.94)، (0.47)، وهي تعبر عن أن الدرجة الكلية لاستجابة أفراد العينة قد جاءت بدرجة موافقة كبيرة كما وضح الجدول رقم (3). وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تلعب دوراً هاماً في تنمية الإبداع لدى المعلمين. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية في مدينة بيت لحم على دراية وايمان تام بأهمية الدور الذي يلعبه المعلم المبدع اذ تحرص وزارة التربية والتعليم ضمن خططها التطويرية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي من أهم ركائزها التركيز على الإبداع، لذلك تحرص الوزارة على تعيين القيادات المدرسية ذات الكفاءة، بل وتدريبهم ومتابعة نموهم المهني حرصاً على تنمية الإبداع لدى معلميهما من أجل إعداد طالب اليوم قائد الغد المبدع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطاونة (2021) ودراسة السويطي (2015) ودراسة الجيوسي (2014) ودراسة بلواني (2008) التي توصلت إلى أن دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع لدى المعلمين قد جاء بدرجة كبيرة، وتفوقاً على دراسة المجالي (2017) ودراسة نعيمات (2016) التي قيّمت أداء القيادة المدرسية بدرجة متوسطة، وقد أظهرت دراسة القمبيري والطويل (2016) أن متوسط دور القيادة الادارية كان بدرجة متوسطة كذلك.

## 3- النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات المتعلقة به كما يلي:

- نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

تم فحص هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Sample t-Test) ، لاكتشاف فيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" للمجموعات المستقلة

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية	ذكر	20	3.9105	0.517470	-0.3640	68	0.7170	غير دالة
	أنثى	50	3.9558	0.449700				

تشير المعطيات الواردة في جدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث جاء مستوى الدلالة 0.717 وهو أكبر من قيمة ألفا 0.05، مما يعني أن الفروق غير دالة احصائياً، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى التشابه في طبيعة التفكير لدى الذكور والإناث فيما يتعلق بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وأيضاً إلى تشابه السمات الشخصية لديهم والتي تؤثر على عملية الإبداع. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجيوسي (2014) حيث لم يكن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة كل من العطاونة (2021)، والمجالي (2017)، السويطي (2015)، ودراسة العاجز وشلدان (2009)، وبلواني (2008) التي أوضحت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

- نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدرجة العلمية (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).

تم فحص هذه الفرضية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Sample t-Test) لاكتشاف فيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار "ت" للمجموعات المستقلة

المتغير	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	53	3.9374	0.495940	-0.170	68	0.8650	غير دالة
	ماجستير فأعلى	17	3.9598	0.373340				

تشير المعطيات الواردة في جدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث جاء مستوى الدلالة 0.865 وهو أكبر من قيمة ألفا 0.05، مما يعني أن الفروق غير دالة احصائياً، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن المعلمين سواء كانوا من ذوي الدرجات العلمية العليا أو الأقل يرون توجه الإدارة المدرسية لتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، باعتبار أن الإبداع ضرورة ملحة في عالم التطور التكنولوجي والمعرفي في هذا العصر. فالإدارة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين الدرجات العلمية المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى ابداعهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السويطي (2015)، ودراسة الجيوسي (2014)، ودراسة العاجز وشلدان (2009)، وكذلك مع دراسة بلواني (2008) حيث لم يكن هناك فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الدرجة العلمية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من العطاونة (2021)، والمجالي (2017)، ونعيمات (2016) حيث أشارت نتائج دراساتهم إلى وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

- نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha 0.05 \leq$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

تم فحص هذه الفرضية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاكتشاف فيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

المتغير التابع	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة	اختبار LSD
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	5	3.5842	0.63251	3.240	0.045	(5 سنوات أو أقل) > (10 سنوات أو أكثر) (0.45)
	5-10 سنوات	22	3.8325	0.54736			
	أكثر من 10 سنوات	43	4.0410	0.37191			

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha 0.05 \leq$  في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاء مستوى الدلالة (0.045) وهو أقل من قيمة ألفا (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة. وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم إجراء اختبار LSD.

ونلاحظ أن متوسط تقدير المبحوثين لدور القيادة المدرسة هو (3.58) من وجهة نظر أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و (3.83) من وجهة نظر أصحاب الخبرة (5 - 10) سنوات، و (4.04) من وجهة نظر أولئك الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات). وكان الفرق المعنوي الوحيد بحسب نتيجة اختبار LSD بين الفئة ذات الخبرة (5 سنوات أو أقل) والفئة (10 سنوات أو أكثر)، وبمقدار 0.45 درجة. وبالتالي تعزى الفروق في تقدير أفراد العينة لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس مدينة بيت لحم الحكومية من وجهة نظر المعلمين لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) مقابل فئة (5 سنوات فأقل).

وهذا يدل على أهمية الخبرة في تنمية الإبداع لدى المعلمين لما يمروا به من تجارب تؤهلهم للإبداع في العملية التعليمية. وتعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة أكثر تقبلاً وتفاعلاً مع الأنشطة والعمليات التي تنمي الإبداع لديهم، بينما المعلمون ذوو الخبرة الأقل يحتاجون إلى فترة طويلة ليكتشفوا أساليب الإبداع في أنشطتهم المختلفة، أيضاً طول الخبرة يشجع القيادة الإدارية على الاهتمام بأفكار هذه الفئة وابداعها.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من العطاونة (2021)، المجالي (2017)، نعيمات (2016) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت مع نتيجة دراسة كل من السويطي (2015)، والجيوسي (2014)، والعاجز وشلدان (2009)، وبلواني (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق بناءً على متغير سنوات الخبرة.

### التوصيات:

في ضوء ما تقدم من النتائج فقد خلصت الدراسة للتوصيات التالية:

- 1- يجب اختيار قيادات مدرسية واعية، تؤمن بأهمية الإبداع وتهتم بتنميته، كذلك يجب العمل على استمرارية النمو المهني لدى هذه القيادات للتأكد من الدور الإيجابي الذي تلعبه في تنمية الإبداع لدى معلميه.
- 2- ضرورة أن تستفيد القيادة الإدارية من المعلمين أصحاب الخبرة في تنمية الإبداع لديهم ولدى غيرهم من المعلمين.
- 3- ضرورة دعم الإمكانيات المادية للمدارس، ليتمكن المديرون من تحفيز المعلمين الأمر الذي من شأنه أن يدعم السلوكيات الإبداعية لديهم.
- 4- إجراء دراسات مشابهة ونشر نتائجها وذلك لأهمية تنمية الإبداع لدى المعلمين.

## المراجع

- أبو سمرة، محمود وأبو عمش، جينا والطيطي، محمد. (2012). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9(2)، 227-255.
- اشتيات، منذر. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة. المجلة العلمية لكلية التربية/جامعة أسيوط، 38(3)، ص361-385.
- بلدية بيت لحم. (2014). عن بيت لحم. تم الاسترجاع بتاريخ 2023-10-1 <https://n9.cl/ey6lf>
- بلواني، انجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- جيوسي، مجدي. (2014). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، المؤتمر الوطني حول الإبداع في التعليم والتعلم: من السياسة إلى الممارسة، جامعة فلسطين التقنية -خضوري، طولكرم، فلسطين.
- الحيزان، عبد الإله. (٢٠٠٢). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، دار أضواء المنتدى للنشر، الرياض.
- خليل، نبيل. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سايمينتن، دين كيث. (1993). العبقرية والإبداع والقيادة، (ترجمة شاكر عبد الحميد)، الكويت، عالم المعرفة.
- السرور، ناديا. (2005). مقدمة في الإبداع، عمان، الأردن، دار ديونو للنشر والتوزيع.
- السلمي، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- سويطي، عبد الناصر. (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية /جامعة بابل، 22، 27-50.
- شقور، محمد حسن. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط 3، عمان، دار المسيرة.
- صبري، عبد العظيم وتوفيق، رضا. (2017). اعداد المعلم في ضوء تجارب بعض الدول. القاهرة، المجموعة العربية للتوزيع والنشر.
- الطيطي، محمد. (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد وشلدان، كمال. (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 18 (1)، 1-37.
- عبد الفتاح، نبيل. (١٩٩٥). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار. مجلة الإداري، 60، ص49-74.

- العطاونة، ماجد. (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في بلدة حورة / بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، 68، 300-317.
- قاسم، عباس قاسم. (2000). كيف تقتل الإبداع. *مجلة الإداري*، ٨٢، ص 201-202.
- القمبيري، زاكي والطويل، محمد. (2016). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدينة طرابلس الليبية. *مجلة أنوار المعرفة*، 1(1)، ص 93-114.
- المجالي، ميسون. (2017). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي الحاسوب في مدارس محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4ع، 226-241.
- نعيمات، محمود. (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين. مؤتمر كلية التربية الرياضية الحادي عشر، الجامعة الأردنية، والثالث لجمعية كليات التربية الرياضية والعربية "التكاملية في العلوم الرياضية".
- الهويدي، زيد. (2007). الإبداع ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol 39, 1154–184.
- Fuentes, N., Hord, S., & Castro, A. (1996). **Improvement Strategies at Six Culturally Different Schools. Final Report FY91-FY95, Leadership for Change Project**, Office of Educational Research and Improvement (ED), Educational Resources Information Center, Washington DC, USA.
- Garber, Darral (2015) **Networking among principals: A study of Established Practices and relationships**, Paper presented at the Annual Meeting of the national conference of professor of Education Administration. (45th، Fargo، ND، U. S Louisiana).
- Kleidson, D., Mario, A., & Junior, J. (2016). **Factors that contribute to collective creativity development in organizations**. Trondheim, Norway.
- Lester, P. (1993). **Preparing Administrators for the Twenty-First Century**, Paper presented at the Annual Meeting of the New England Educational Research. Organization, Eric, ED 364945.
- Toremén, Fatib. (2003). Creative school and administration: theory & practical, *Educational sciences Journal*, 3(1), 248-253.
- Torrance, Paul and Goff, Kathy. (1999). **Fostering Academic Creativity in gifted students**. University of Georgia, Athens.