

واقع تطبيق الإبداع وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين

الباحثة: إيناس صلاح محمد العباسي

الإدارة التربوية- جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم - السودان

enas400524831@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف واقع تطبيق الإبداع وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي الإرتباطي، وشمل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع المعلمين بالمدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بقطاع غزة بمحافظة (خانيونس ورفع)، والبالغ عددهم (3,202) وتكونت عينة الدراسة من (256) من المعلمين بنسبة (8%)، واستخدمت الدراسة الأدوات الآتية: مقياس الإبداع، ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة، و اعتمدت الباحثة على برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) في ادخال البيانات وترميزها وتبويبها وتحليلها، واستعانت بالاختبارات التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، ومعامل الارتباط، و اختبار t-test للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد وجاء بوزن نسبي 79%، كما يتبين أن بعد الطلاقة كانت أكبر أبعاد الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة بوزن نسبي 81.9% وبمستوى مرتفع، بينما بعد الأصالة كانت أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.6% بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة، وأن مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد وجاء بوزن نسبي 78.6%، كما يتبين أن البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن

نسبي 80.5% وبمستوى مرتفع، بينما البعد المهني كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.8% بمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة. ولوحظ وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود فروق في متوسط الدرجة الكلية للإبداع ولأبعادها لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى (للجنس وللمؤهل العلمي والخبرة)، وعدم وجود فروق في متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى (للجنس وللمؤهل العلمي والخبرة).

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

The Reality of Applying Creativity and Its Relationship to Job Satisfaction from the Perspective of Public School Principals in the Southern Governorates of Palestine

Enas Salah Mohammed Al-Abbasi

Educational Administration

University of the Holy Quran and Sciences of Origins and Tafsir- Sudan

enas400524831@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of creative practice among public school principals and its relationship to job satisfaction: An applied study in the southern governorates of Palestine.

The researcher employed a descriptive-analytical method, operationalized through a quantitative-correlational design.

The original population of the current study comprised all teachers in public schools in the southern governorates of the Gaza Strip,

specifically in Khan Younis and Rafah governorates, totaling (3,202) individuals.

The study sample consisted of (256) teachers, representing (8%).

The study utilized the following instruments: a creativity scale and a job satisfaction scale, both developed by the researcher.

The researcher relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for data entry, coding, classification, and analysis, employing the following statistical tests: frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, relative weights, correlation coefficients, independent samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The study reached the following results: The level of creativity among public school principals in the southern governorates, from the teachers' perspective, reached a high level according to the study's adopted criterion, with a relative weight of 79%. It was also found that the fluency dimension was the largest dimension of creativity among public school principals in the southern governorates from the perspective of teachers in Gaza, with a relative weight of 81.9% and a high level, while the originality dimension was the lowest, with a relative weight of 75.6% at a high level according to the study's criterion. Furthermore, the level of job satisfaction among public school teachers in the southern governorates reached a high level according to the study's adopted criterion, with a relative weight of 78.6%. It was also found that the social dimension was the largest dimension of job satisfaction, with a relative weight of 80.5% and a high level, while the professional dimension was the lowest, with a relative weight of 75.8% at a high level according to the study's criterion.

A strong positive correlation was observed between creativity among public school principals in the southern governorates of Palestine, from the teachers' perspective, and teachers' job satisfaction. There were no statistically significant differences in the mean total score of creativity and its dimensions among public school principals in the southern governorates of Palestine from the teachers' perspective attributable to (gender, academic qualification, or experience).

Similarly, there were no statistically significant differences in the mean total score of job satisfaction among public school teachers in the southern governorates of Palestine attributable to (gender, academic qualification, or experience).

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

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

بعد الإبداع من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية المعاصرة، وذلك في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم والتحديات المتزايدة التي تواجه النظم التربوية، خاصة في سياق ما يُعرف بـ "عالم VUCA"، وهو اختصار الكلمات الآتية: (التقلب) (عدم اليقين) (التعقيد) (الغموض) فقد أكدت دراسة Pungmala, Wannathong, & Masena (2025) أن القيادة الإبداعية للمديرين أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة هذه التحديات، حيث يمتلك المدير المبدع القدرة على استشراف المستقبل، وتوقع التغييرات، والتكيف مع المواقف غير المتوقعة، كما أشارت دراسة Da'as (2025) إلى أن نطاق انتباه المدير وقدرته على معالجة المعلومات على نطاق واسع أو ضيق يرتبط بشكل إيجابي بإبداع المعلمين، مما يؤكد الدور المحوري للمدير في خلق بيئة مدرسية داعمة للإبداع والابتكار، وتتعدد الدراسات التي أكدت أهمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، فقد أظهرت دراسة دياب (2025) في الكويت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة جاء بدرجة كبيرة، خاصة في مجال المرونة، كما أظهرت دراسة ابو شرح (2024) في الخليل أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الأصالة في المركز الأول. وفي السياق نفسه، بينت دراسة زبيدات (2025) في الأردن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لدى المديرين والإبداع الإداري، كما كشفت دراسة حميدوش وآخرون (2025) في سوريا عن وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري. أما على

الصعيد الأجنبي، فقد أكدت دراسة Chen (2025) في تايوان أن القيادة التحويلية للمدير ترتبط بالإبداع التدريسي للمعلمين عبر آليات وسيطة مثل الكفاءة عبر الثقافات إلا أن الباحثة لاحظت - بعد استعراضها للأدبيات التربوية والدراسات السابقة - وجود فجوة بحثية واضحة يمكن تحديدها على عدة مستويات. فمن الناحية المعرفية، ركزت معظم الدراسات السابقة على علاقة الإبداع الإداري بمتغيرات مثل التميز الإداري، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي، والقيادة التكيفية، وركزت دراسات أخرى على علاقة الرضا الوظيفي بأنماط قيادية مختلفة (خادمة، متسامية، أخلاقية، تشاركية)، ولكن لم تتناول أي من الدراسات السابقة - حسب علم الباحثة - العلاقة المباشرة بين الإبداع لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، مما يشكل فجوة معرفية حقيقية تستدعي الاستقصاء والدراسة، ومن الناحية التطبيقية، كانت التوصيات التي خرجت بها الدراسات السابقة عامة وتدعو إلى تعزيز الإبداع الإداري أو تحسين بيئة العمل، دون أن تقدم نموذجاً تطبيقياً واضحاً لكيفية توظيف ممارسات الإبداع الإداري كأداة لتحسين الرضا الوظيفي للمعلمين في مجال تربوي يعاني من ظروف استثنائية، أما من الناحية المكانية، فقد أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات عربية متعددة ومجتمعات أجنبية، ولكن الدراسات التي أجريت في فلسطين كانت محدودة وركزت على مناطق مثل قلقيلية، الخليل، القدس الشرقية، الداخل الخط الأخضر، بلدية درج، ومحافظة نابلس، ولم يتم - حسب الدراسات المتاحة - إجراء أي دراسة تناولت الإبداع الإداري أو علاقته بالرضا الوظيفي في المحافظات الجنوبية من فلسطين (قطاع غزة)، وهذا يشكل فجوة مكانية كبيرة، ومن الناحية المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي فقط، كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة أو قصدية، وفي المجتمع الفلسطيني تحديداً، لم تستخدم دراسات سابقة تحليلات إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قدرة الإبداع على التنبؤ بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين جودة التعليم المقدم لأبناء هذا الوطن الذي يستحق الأفضل رغم كل الظروف، وبناءً على ما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما واقع تطبيق الإبداع وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟" ويتفرع من هذا

التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي ستجيب عنها الدراسة، وستُصاغ الفرضيات المناسبة لاختبارها إحصائياً.

مشكلة الدراسة:

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

تسهم في تحسين واقع العمل التربوي في المحافظات الجنوبية من فلسطين. ومن هنا جاءت مشكلة البحث الحالي: ما واقع تطبيق الإبداع وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

فرضيات الدراسة: تسعى الدراسة الحالية التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. قد تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفهومين رئيسيين هما (الإبداع) و(الرضا الوظيفي)، مما يثري المكتبة التربوية بنموذج تفسيري يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة.
2. قد تختبر الدراسة قدرة الإبداع (بأبعادها المختلفة: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) على التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين، مما يضيف بعداً جديداً لفهم العلاقات بين المتغيرات التنظيمية في المؤسسات التربوية.
3. قد توفر الدراسة مؤشرات كمية وميدانية حول مستوى ممارسة مديري المدارس للإبداع ومستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين في بيئة تربوية تعاني من ظروف استثنائية، مما يثري الأدبيات المتعلقة بفعالية القيادة التربوية في سياقات الأزمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

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

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في التالي:

- 1- **حد الموضوع:** اقتصرَت الدراسة على واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين.
- 2- **الحد البشري:** اقتصرَت على عينة من معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- 3- **الحد المؤسسي:** المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.
- 4- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين (خان يونس، رفح).
- 5- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة - في العام الجامعي 2026م.

مصطلحات الدراسة:

1. مدير المدرسة:

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

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

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

2. الإبداع:

التعريف اللغوي: جاء معنى الإبداع في المعجم الوسيط (2004: 34) «أبدع الشيء: ابتكره على غير مثال سابق. وأبدع في كذا: أتى فيه بالبدیع والجديد». كما جاء في الفيروزآبادي (2005: 1122) «البدع: البدائية، والإحداث، والإنشاء على غير مثال سابق. وأبدع الشيء: اخترعه لا على مثال». **التعريف الاصطلاحي:** هي التوصل إلى شيء جديد قد يكون خدمة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد، فالمبدع يستفيد من أفكار غيره، ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً (الناصر وحسين، 2018: 151) هي عملية تطبيق الأفكار والحلول الجديدة التي تنتج عن التفكير الذهني والضماني في الواقع حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين (الفاعوري، 2005: 18)

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: مقدار الممارسات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تفضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، وتتضمن الإبداع أربع جوانب: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، ويعبر عن الإبداع بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

3. الرضا الوظيفي:

التعريف اللغوي: جاء مفهوم الرضا في ابن منظور (1414. ج4 ص 297) «الرِّضَا: نقيض السُّخْطِ، يقال: رَضِيَ بِالشَّيْءِ رِضًى وَرِضْواناً وَمَرْضَأةً، فهو راضٍ، واطْمَأَنَّ إِلَيْهِ وَقَنِعَ بِهِ. وَرَضِيْتُ فُلاناً فَرَضِي، واسترضيته فأرضاني». **التعريف الاصطلاحي:** عرفه زايد (2010): بأنه الإشباع النفسي والمعنوي والمادي الذي تحققه المهنة.

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: شعور الفرد الإيجابي تجاه عمله الذي يقوم به، وذلك من خلال اشباع العمل لرغباته وميوله واحتياجاته النفسية والاجتماعية

والمهنية، ويعبر عن الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

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

الإطار النظري

تمهيد:

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

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

الإبداع: مفهوم الإبداع لغة:

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

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

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

عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

يوجد عدة عناصر للإبداع الإداري لدى مدير المدرسة تتمثل في التالي: ذكر داود (2011: 65-67) أن عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تتمثل فيما يلي:

1. فيما يتعلق بعنصر الطلاقة، يمكن أن يساهم مدير المدرسة في هذا العنصر من خلال:

أ. تدعيم الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون.

ب. تجنب الإصرار على قبول فكرة واحدة لحل مشكلة معينة.

ت. مساعدة المعلمين في تحديد نقاط القوة والضعف في الأفكار الجديدة المبدعة.

ث. تبني أفكار المعلمين الجديدة ومشاركتهم في تنفيذها.

ج. توفير ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار المبدعة.

ح. تقديم التعزيز اللازم للعاملين المبدعين.

الرضا الوظيفي:

باتت قضايا العنصر البشري وكل ما يتأثر به محل اهتمام كافة المؤسسات على جميع انتماءاتها ومجالات عملها، خاصة أن العنصر البشري يعد الدافع والمعزز للإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات ومن ثم استحوذ الاهتمام بتلك القضايا من جانب الأبحاث والباحثين لاستشراف المتغيرات والمؤثرات التي تلعب دوراً مهماً في العنصر البشري ودواره وادائه خاصة موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد متغيراً مهماً في أداء العنصر البشري وإنتاجيته وسياسات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة.

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت الإبداع الإداري لدى المعلمين

دراسة أبو بكر (2025) بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على عينة من معلمي المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا والذين بلغ عددهم (136) استبانة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا قد جاء بدرجة متوسطة. وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وبينت النتائج وجود علاقة قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا، وبناءً على النتائج

توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لمديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا لتعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية وتطبيقها عملياً في بيئة العمل المدرسية، وتضمن وحدات تطوير مهني تتعلق بالإبداع الإداري ضمن الخطط السنوية لتأهيل مديري المدارس، بما يساهم في تنمية قدراتهم الذاتية وتعزيز المبادرات الإبداعية.

دراسة قشوع (2025) بعنوان " دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية". هدفت الدراسة التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من 81 مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الهادفة ممن استطاعت الباحثة التواصل معهم وقوامها 10 مديرين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي وفق منهج النظرية المتجذرة (بأسلوب باسكال وروزمن)، وأداة الدراسة المقابلات شبه المنتظمة (مجموعة التركيز مع مديري المدارس)، وقد أظهرت النتائج أن دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية يتمثل في تشجيع المديرين على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناءة تساهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتحثهم على التركيز على الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماماً كبيراً يشغل عن متابعة تحقيق الأهداف والإبداع فيها، وأن المعوقات التي تحول دون دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين هي مركزية القرارات وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية يقيد صلاحيات المديرين ويحول دون إبداعهم، وضعف المشاركة المجتمعية يحول دون تمكين قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداعية وتعميمه، وأن مقترحات مواجهة تلك المعوقات تتطلب تمكين المديرين في مدارسهم، وتطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس، وتعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين على ممارسة قيادة التغيير لما لها من دور في تنمية مهارة الإبداع الإداري لديهم.

دراسة (2024) Almessabi & Alhosani How Principals Influence Teachers' Innovative Work Behavior: A Qualitative Study

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

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي

دراسة متيطة (2026). بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي في بلدية درج (دراسة ميدانية)". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى معلمي التعليم الثانوي في بلدية درج، والكشف عن مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لديهم، ودراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف إلى الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للجنس والعمر وسنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (39) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم الثانوي ببلدية درج، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ (200) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسية هي: الثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والأنظمة والسياسات، والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة جاء مرتفعاً، حيث تحرص الإدارة على تعزيز القيم الأخلاقية والعدالة وتشجيع العمل الجماعي. كما تبين أن مستوى الاتصال التنظيمي والأنظمة والسياسات كان مرتفعاً، مع وضوح قنوات الاتصال والإجراءات التنظيمية. كذلك أظهرت النتائج ارتفاع مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، خاصة فيما يتعلق بالشعور بأهمية الدور الذي يقومون به والرضا

عن المهام الموكلة إليهم. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والعمر، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة ودالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات التعليمية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، وتحسين بيئة العمل المدرسية، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات التي تسهم في رفع مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي وتحفيز المعلمين على الأداء الفعال.

دراسة Vo et al (2026). Examining the relationship between teacher career motivation and teacher job satisfaction: A multidimensional, multilevel approach. The Australian Educational Researcher

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

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في المحورين منهجياً وموضوعياً بشكل يعكس اتساع الاهتمام بموضوعي الإبداع الإداري والرضا الوظيفي. ففي المحور الأول، تناولت دراسة أبو بكر (2025) أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري بالمنهج الوصفي وأداة الاستبانة، بينما اختارت قشوع (2025) المنهج النوعي بالنظرية المتجذرة والمقابلات شبه المنتظمة، وجاءت دراسة Almessabi و Alhosani (2024) لتستكمل هذا التنوع بتناولها أثر ممارسات القيادة في السلوك الإبداعي لدى المعلمين عبر التحليل الموضوعي النوعي. وعلى اختلاف

مناهجها، تتفق الدراسات الثلاث على أن البيئة المدرسية الداعمة، بثقافتها وممارساتها القيادية، عامل محوري في إطلاق الإبداع الإداري، مع فجوة منهجية بين قابلية التعميم الإحصائي في الدراسات الكمية وعمق الفهم السياقي في الدراسات النوعية. أما المحور الثاني، فقد جاءت دراساته الثلاث بالمنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة، مما يشكل تماثلاً منهجياً يستدعي الوقوف عنده. فدراسة متيطا (2026) كشفت عن علاقة ارتباطية طردية موجبة لكنها ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وهو ما قد يشير إلى تدخل عوامل وسيطة أخرى، بينما أكدت دراسة (Vo et al. (2026

الطريقة والإجراءات

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

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

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

عينة الدراسة:

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

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

الجنس: يتبين من الشكل رقم (1) أن 57.8% من عينة الدراسة من الذكور مقابل 42.2% من الإناث.



شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

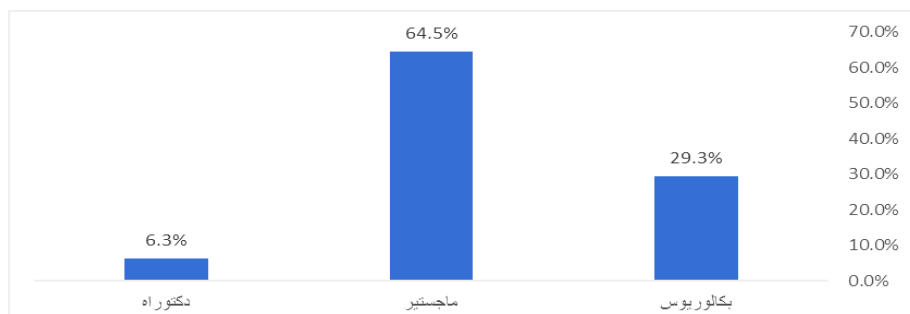
المؤهل العلمي: يتبين من الشكل رقم (2) أن 64.5% من عينة الدراسة من مؤهلهم العلمي ماجستير مقابل 29.3% بكالوريوس و 6.3% دكتوراه.

تم النشر في: 2026/10/19

تم القبول في: 2026/10/18

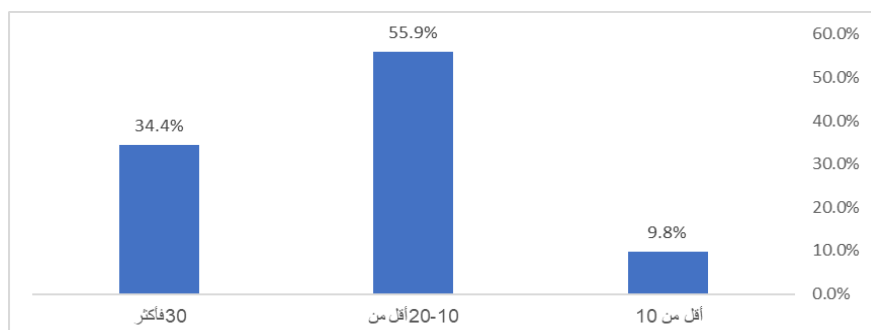
تم الاستلام في: 2026/10/09

www.doi.org/10.62341/HCSJ



شكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

سنوات الخدمة: يتبين من الشكل رقم (3) أن 55.9% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم تتراوح بين 10-أقل من 20 سنة مقابل 9.8% خبرتهم أقل من 10 سنوات، و34.4% خدمتهم أكثر من 30 سنة.



شكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

أدوات الدراسة:

أولاً: معيار الصدق الخاص باستبيان الإبداع.

أولاً: الصدق:

1. **صدق المحتوى (المحكمين):** عُرِضَ الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الأقصى وجامعة بغداد، ومختصين في علم الإدارة التربوية، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت

بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج أعد، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

2. صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من المعلمين والمعلمات المحافظات غزة الجنوبية، حيث تم حساب معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج كما بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الابداع مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

الطلاقة		م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.624**	0.000	3	.459*	0.011
2	.759**	0.000	4	.574**	0.001
3	.742**	0.000	5	.761**	0.000
4	.641**	0.000	6	.810**	0.000
5	.886**	0.000	7	.830**	0.000
6	.797**	0.000	8	.677**	0.000
7	.716**	0.000	9	.708**	0.000
8	.801**	0.000	10	.795**	0.000
			11	.725**	0.000
			12	.697**	0.000
المرونة					
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	الاصالة
1	.799**	0.000	1	.771**	0.000
2	.774**	0.000	2	.740**	0.000
3	.772**	0.000	3	.744**	0.000
4	.786**	0.000	4	.842**	0.000
5	.832**	0.000	5	.803**	0.000
6	.787**	0.000	6	.714**	0.000
7	.776**	0.000	7	.702**	0.000
8	.942**	0.000			

تم الاستلام في: 2026/10/09 تم القبول في: 2026/10/18 تم النشر في: 2026/10/19

www.doi.org/10.62341/HCSJ

0.000	.712**	8	0.000	.937**	9
0.000	.688**	9	الحساسية		
0.000	.866**	10	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	م
0.000	.730**	11	0.000	.686**	1
			0.032	.392*	2

*دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الإبداع مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

3. صدق الاتساق البنائي لمقياس الإبداع: حُسِبَ صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما بالجدول رقم (2):

جدول رقم (2) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الإبداع مع الدرجة الكلية

للمقياس

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

*دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (2) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الإبداع مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى أن مقياس الإبداع يتميز بصدق الاتساق البنائي لمجالاته، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعدت من أجلها.

ثانياً: ثبات مقياس الإبداع

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

جدول رقم (3) معامل الثبات مقياس الإبداع وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

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

* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون للإبعاد الزوجية وجتمان للإبعاد الفردية

يتبين من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الإبداع وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.968، 0.928، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

احتساب صدق أداة الدراسة الثانية (الرضا الوظيفي)

أولاً: الصدق:

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

2. صدق الاتساق الداخلي: استخدام صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (30) من المعلمين والمعلمات بمحافظة غزة الجنوبية،

تم الاستلام في: 2026/10/09 تم القبول في: 2026/10/18 تم النشر في: 2026/10/19

www.doi.org/10.62341/HCSJ

حُسِبَ معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

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

** دالة عند 1% * دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجباً ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة.

3. صدق الاتساق البنائي لمقياس الرضا الوظيفي: حُسِب صدق الاتساق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس

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

** دالة عند 1% * دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يشير إلى أن مقياس الرضا الوظيفي يتميز بصدق الاتساق البنائي لمجالاته، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعدت من أجلها.

ثانياً: ثبات مقياس الرضا الوظيفي:

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

جدول رقم (6) معامل الثبات مقياس الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

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

* تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون للابعاد الزوجية وجمتان للابعاد الفردية

يتبين من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.971، 0.932، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائج المقاييس، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى " واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين) لذا أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من مقياس الدراسة، إذ استخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)

نتائج التساؤل الأول والذي ينص على: ما واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام الفرضية الاتية والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط واقع تطبيق الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين وبناء عليه تم إجراء المعالجات الإحصائية وهي احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية ولجميع الأبعاد والفقرات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للإبداع

وابعاده

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

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ 3.948 بوزن نسبي 79% مما يشير إلى أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد الطلاقة كانت أكبر أبعاد الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة بوزن نسبي 81.9% وبمستوى مرتفع، بينما بعد الأصالة كانت أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.6% وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية؟ وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام الفرضية الثانية والتي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين من وجهة نظر المعلمين وللإجابة على التساؤل تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية ولجميع الأبعاد والفقرات وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للدرجة الكلية للرضا الوظيفي وأبعاده

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

الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 100×5

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغ (3.930) بوزن نسبي 78.6% مما يشير إلى أن مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين

الحكوميين بالمحافظات الجنوبية قد بلغ المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن نسبي 80.5% وبمستوى مرتفع، بينما البعد المهني كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.8% وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة. تعزو الباحثة النتيجة إلى جملة من العوامل المرتبطة بطبيعة البيئة المدرسية الفلسطينية، وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين المعلمين، وواقع الممارسات الإدارية والمادية في المؤسسات التربوية، والظروف التي تحيط بالعملية التعليمية في المحافظات الجنوبية

النتائج العامة والتوصيات والمقترحات

النتائج العامة:

1. أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين قد بلغت المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد وجاء بوزن نسبي 79%، كما يتبين أن بعد الطلاقة كان أكبر أبعاد الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المعلمين بغزة بوزن نسبي 81.9% وبمستوى مرتفع، بينما بعد الأصالة كانت أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.6% وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.
2. أن مستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين الحكوميين بالمحافظات الجنوبية قد بلغت المستوى المرتفع وفقاً لمحك الدراسة المعتمد وجاء بوزن نسبي 78.6%، كما يتبين أن البعد الاجتماعي كان أكبر أبعاد الرضا الوظيفي بوزن نسبي 80.5% وبمستوى مرتفع، بينما البعد المهني كان أقل الأبعاد بوزن نسبي 75.8% وبمستوى مرتفع وفقاً لمحك الدراسة.
3. وجود علاقة طردية قوية بين الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والرضا الوظيفي للمعلمين.

4. عدم وجود فروق في متوسط الدرجة الكلية للإبداع ولأبعادها لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس وللمؤهل العلمي والخبرة.

5. عدم وجود فروق في متوسط الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين تعزى للجنس وللمؤهل العلمي والخبرة.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقدم الباحثة التوصيات الآتية:
أولاً: التوصيات المرتبطة بوزارة التربية والتعليم:

1. تطوير برامج تدريبية متخصصة: توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم بتصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس في مجال الإبداع الإداري ومهارات القيادة الابتكارية، مع التركيز على مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية كالتفكير الاستراتيجي وحل المشكلات الإبداعي، وتبني أفضل الممارسات العالمية في القيادة المدرسية الإبداعية، مع الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة التي أكدت دور التدريب في تنمية المهارات الإبداعية.

2. تعزيز التقدير المعنوي والمهني: رغم ارتفاع مستوى الاحترام والتقدير من الإدارة كما أظهرت النتائج، إلا أن التقدير المهني المتمثل في الترقيات والعلاوات يحتاج إلى تعزيز، لذا توصي الباحثة بوضع معايير واضحة وعادلة للترقية والتقدم الوظيفي للمعلمين، وتقدير جهودهم المتميزة بشكل دوري، وتوفير نظام حوافز معنوية ومادية يشجع على الإبداع والتميز في الأداء، مع تعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات المهنية.

ثانياً: التوصيات المرتبطة بمديري المدارس:

3. تعزيز بعد الأصالة لدى المديرين: نظراً لكون بعد الأصالة أقل أبعاد الإبداع لدى مديري المدارس، توصي الباحثة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي والابتكار لدى المديرين، مع التركيز على مهارات

- توليد الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وتشجيعهم على تقديم مبادرات أصيلة في العمل المدرسي، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للأصالة والتجديد.
4. تفعيل المشاركة الجماعية في حل المشكلات: أظهرت النتائج تراجعاً في الفقرات المتعلقة بمشاركة المعلمين في إيجاد حلول للمشكلات، والتوظيف الفعال لتقنيات العصف الذهني، لذا توصي الباحثة بضرورة تفعيل آليات المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المدرسية، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل تضم المعلمين، واستخدام استراتيجيات الإبداع الجماعي كالعصف الذهني، مع ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للمشاركة الفاعلة.
5. تعزيز الاسترشاد بآراء المعلمين: انخفاض مستوى الاسترشاد بآراء المعلمين قبل تحديد الأهداف، لذا توصي الباحثة بضرورة إشراك المعلمين في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، وتحديد الأهداف التعليمية بشكل تشاركي، وعقد لقاءات دورية لمناقشة الرؤية المستقبلية للمدرسة، مما يعزز شعور المعلمين بالملكية والانتماء ويدعم الإبداع الإداري لدى المديرين.
- ثالثاً: التوصيات المرتبطة بالمعلمين:**
6. تحسين الجوانب المادية والحوافز: أظهرت النتائج تراجعاً في فقرة "الراتب مناسب للعمل"، لذا توصي الباحثة الجهات المعنية بضرورة العمل على تحسين الرواتب والمكافآت والحوافز المادية للمعلمين، بما يتناسب مع حجم الجهد والأعباء الملقاة على عاتقهم، ومراجعة سلم الرواتب بشكل دوري، وتوفير حوافز تشجيعية للإبداع والتميز في الأداء التدريسي، وذلك في ضوء ما أشارت إليه النتائج من ضعف الرضا عن الجانب المهني المادي.
7. توفير فرص التطوير المهني المستمر: نظراً لتراجع فقرة "تقدم لي وظيفتي فرصاً للتعلم واكتساب معارف جديدة"، توصي الباحثة بضرورة توفير برامج تنمية مهنية مستدامة للمعلمين، تشمل دورات تدريبية متطورة، وورش عمل متخصصة، وبرامج تبادل خبرات مع مدارس متميزة، مع التركيز على استراتيجيات التدريس الحديثة، وتوظيف

التكنولوجيا في التعليم، ومهارات البحث العلمي، مما يعزز شعور المعلمين بالنمو المهني.

- مقترحات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وما كشفته من علاقات وفروق، وما أثارته من تساؤلات، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
1. العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الخادمة، التوزيعية) والإبداع لدى مديري المدارس.
 2. أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع والرضا الوظيفي للمعلمين.
 3. الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس وعلاقته بالإبداع والرضا الوظيفي للمعلمين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بكر، أحمد توفيق، وحسام الدين، أ. (2025). الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة لواء حيفا. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 17*(4)، 117-168.
2. مجمع اللغة العربية. (2004). *المعجم الوسيط* (مادة: بدع، ط. 4). مكتبة الشروق الدولية.
3. أبو شرخ، مجدولين مازن حسين. (2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 15*(44)، 104-119.
4. ابن منظور، محمد بن مكرم. (1990). *لسان العرب* (ط. 1، المجلد 14). دار صادر.
5. حميدوش، علا أحمد، وقرطالي، أحمد حسن، وشاهين، يوسف فواز. (2025). إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري "من وجهة نظر مديري مدارس التعليم

- الثانوي في محافظة اللاذقية". *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 45*(2)، 139-155.
6. الخباز، جمال محمود محمد. (2008). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مصر وسبل تفعيله. *مجلة التربية جامعة الأزهر، 1*(135)، 186-266.
7. داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 2*(35)، 9-89.
8. دياب، خالد جمال حبيب. (2025). مستوى الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة كلية التربية بالمنصورة، 130*(2)، 655-633.
9. الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر. (1980). *مختار الصحاح* (مادة: دير). دار صادر.
10. زبيدات، محمد. (2025). درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، 42*(2)، 63-81.
11. زايد، كاشف نايف. (2010). الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7*(9)، 182-161.
12. قشوع، عبيد خالد حسين. (2025). دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 13*(1)، 77-59.

13. متيطا، طارق بشير. (2026). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى واقع تطبيق الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي في بلدية درج: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الشاملة، 10*(39)، 197-216.
 14. الناصر، عبد الله، وحسين، محمد. (2018). *مهارات التفكير الإبداعي والإداري*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
 15. نشوان، محمد. (2009). الإدارة المدرسية. *رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي، 48*(2)، 58-59.
 16. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). *إدارة الإبداع التنظيمي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 17. الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (2005). *القاموس المحيط* (مادة: بدع، ط. 8). مؤسسة الرسالة.
 18. عدس، محمد، والديك، محمد. (2001). *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي* (ط. 3). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
 19. العمارة، محمد حسن. (2001). *مبادئ الإدارة المدرسية* (ط. 2). دار الميسرة للنشر والتوزيع.
 20. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997). *الإصدار الأول*. السلطة الوطنية الفلسطينية.
 21. وزارة التربية والتعليم العالي. (2007). *دليل مدير المدرسة / الوصف الوظيفي والإجراءات الإدارية والتربوية*. السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ثانياً: المراجع الإنجليزية

1. Almessabi, A., & Alhosani, M. (2024). How principals influence teachers' innovative work behavior: A qualitative study. *Journal of Cases in Educational Leadership.
2. Chen, S. (2025). Enhancing teachers' creative teaching through transformational leadership within a diverse workplace: The role of principals' cross-cultural competence, and teachers' task

- independence and promotion focus. *International Journal of Educational Management, 39*(2), 361–377.
3. Pungmala, B., Wannathong, A., & Masena, C. (2025). Creative leadership of the school administrators in the VUCA world under the Ubonratchathani Primary Educational Service Area Office 4. *Research and Development Institute Journal of Chaiyaphum Rajabhat University, 7*(2), 349–376.
4. Vo, H., Lynch, D., Yeigh, T., Turner, D., McCarthy, L., & Hurem, A. (2026). Examining the relationship between teacher career motivation and teacher job satisfaction: A multidimensional, multilevel approach. *The Australian Educational Researcher, 53*, 56. <https://doi.org/10.1007/s13384-026-00978->