



دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية

The Role of Change Leadership in Developing Administrative Creativity Skills  
among School Principals in Qalqilya Governorate

عبيد خالد حسين قشوع<sup>1</sup>

Abeer Khaled Hussein Qashoo<sup>1</sup>

الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين<sup>1</sup>

Educational Administration, Arab American University, Jenin, Palestine<sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2025/04/30

تاريخ القبول: 2024/10/10

تاريخ الإستلام: 2024/06/28

**الملخص:** 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 مدراء 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 تسهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتحثهم على التركيز 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.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التغيير، الإبداع الإداري، محافظة قلقيلية.

**Abstract:** The study aimed to develop a new framework for the skills of developing higher administrative skills in the Qalqilya Governorate Schools Directorate. The study population might be 81 principals who realized it. The study was chosen to be accurate and truly purposeful. I tried to search for communication with it and its strength was 10 principals In order to achieve the goals of the study, the researcher used the qualitative curriculum according to the curriculum of the rooted theory (in the style of Pascal and Rosemen), and the study tool is semi-structured interviews (the focus group with school principals). The results showed that the role of change leadership in developing administrative creativity skills among

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [abeer.qashoo7@gmail.com](mailto:abeer.qashoo7@gmail.com)

school principals in Qalqilya Governorate is to encourage principals to communicate, communicate, and listen to new and constructive ideas that contribute to developing administrative creativity skills, and encourages them to focus on goals, and not give procedural aspects much attention that distracts from pursuing achievement. Goals and creativity in them, The obstacles that prevent the role of change leadership in developing the administrative creativity skills of principals are the centralization of decisions and receiving instructions from the Ministry and Education, which restricts the powers of principals and inhibits their creativity, and the weakness of community participation prevents the empowerment of change leadership in supporting and disseminating its creative initiatives, and that proposals to confront these obstacles require Empowering principals in their schools, applying the principles of decentralized management in schools, enhancing contact and communication with the local community and its institutions and involving it in activities and meetings.

**Keywords:** leadership of change, administrative creativity, Qalqilya Governorate.

## المقدمة

تطور الدور القيادي لمدير المدرسة خلال العقد الأخير من المسؤولية عن إدارة الشؤون التربوية و التعليمية في المدرسة إلى قائد مسؤول ومهتم بإحداث التغيير في المؤسسة التربوية والتعليمية، والذي أسهم في إحداث النقلة النوعية في عملية التعليم التربوي وذلك من خلال التعامل مع فريق أعضاء المدرسة بكل سهولة ويسر، وتوفير المناخ المدرسي المناسب واتخاذ قرارات سليمة يسهم في الرقي والتقدم بالعملية التعليمية، مما يحقق مستوى من التطور والإبداع، وتعتبر القيادة هي عنصر النجاح في العمل لدى المؤسسات التربوية، ومن خلالها تستطيع المؤسسة التعرف إلى قدرة العاملين في شتى المجالات، وتوظيف الكوادر البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة والأخذ بمبادرة التغيير لأن القادة هم المسؤولين عن التغيير، ويتسم دور القيادة بالتعقيد عند عملية التغيير الإداري، فأحياناً نجد أنه لا بد من إيجاد خطة خاصة لإنجاز المهمات، وأحياناً نجد أن استجابة العاملين ليس من أجل قبول التغيير فقط، وإنما للمشاركة في تنفيذه (الحري، 2019).

ويفرض الواقع الحالي العديد من التحديات التربوية، حيث أصبح من الصعب معرفة كل ما يحمله المستقبل للمؤسسة التربوية، فعجلة التغيير ما تزال مستمرة، والمؤسسات التربوية ما زالت تعمل في ظل بيئات عمل متعددة ومُعقَّدة حيث تتطلب مواجعتها للبقاء والاستمرار، وذلك يتطلب من المؤسسات التربوية الإبداع والابتكار كونه وسيلة لمواجهة هذه التحديات، لتحقيق البقاء والاستمرار وذلك لما يحقق هذا الإبداع من تميز، وإتقان العمل في المؤسسات التربوية التي ينبغي عليها مواكبة التغيرات التي تفرضها الثورة الرقمية، وذلك بتوفير المتطلبات لدى الأعضاء المسؤولين عن دقة الإدارة وخاصة مديرو المدارس أصحاب المعرفة والإلمام بإدارة القيادة والتغيير، حيث أكد خبراء شؤون المؤسسات التربوية أن توفر هذه المتطلبات هامة لضمان الاستمرار في المؤسسات التربوية (madden, 2012).

وتعرف (الشهري، 2022) قيادة التغيير بأنها الرؤية التي تتسم بالفعالية للتغيير، وذلك عن طريق المهام الإدارية التي تعمل في أحسن الطرق اقتصادياً وفعالية من أجل التوصل إلى التغيير، على أن يكون الهدف من ذلك خدمة المصالح الخاصة بالمؤسسة، والتفوق في المسؤوليات التي ترتبط بأبعاد التغيير الفعالة.

وترى (الجميعي، 2022) أن نجاح قيادة التغيير في المؤسسات يتطلب القناعة التامة من القيادات بأهمية التغيير، وأن هذا الواقع في أمس الحاجة له، ويتطلب أيضاً دعم القيادات العليا بالمؤسسة لهذا النوع من القيادة لتحقيق الأهداف المرجوة بجودة عالية، كما ويتطلب مساعدة العاملين على التكيف مع البيئة في العمل في ظل قيادة التغيير.

ويشير (شريف و الزبيدي، 2019) بأنه إذا أراد القائد التربوي في المدرسة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتحقيق درجة من الإبداع الإداري في العمل فلا بد من إيجاد أساليب إدارية حديثة لتساعده على تحقيق المراد، والتأكيد على ضرورة تقديم مبادرات وأفكار جديدة وتوفير الجو المدرسي الذي يسهم في نشر ثقافة الإبداع والاتصاف بالمرونة؛ لكي يتحقق التغيير المطلوب، بالإضافة إلى المساهمة في تذليل العقبات التي تعيق وتحد من تحقيق التغيير المنشود، والتحفيز للعاملين لإتقان عمل يحدث تغيير منشود وأفكار مبتكرة.

فالتغيير يحدث في جميع المؤسسات التعليمية والتربوية على اختلاف أهدافها، وتعدد أشكالها، فإذا لم يحدث تغير شيء في المؤسسة التربوية، يعني هذا أن المؤسسة مستمرة في عملها بالطرق التقليدية النمطية، وهذا يبقّي عملها مصدرًا للروتين والريّة والملل، بحيث تكون بعيدة عن التطوير والإبداع وعرضها للأفكار الإبداعية والتنفيذ على أرض الواقع (أبو كريم، 2020).

وتؤثر قيادة التغيير في تحسين العمليات في المدارس بصورة إيجابية، وبدون القيادات الواعية والداعمة التي تعطي فرصة لنفسها مراقبة التغييرات التربوية، فإن ذلك قد يؤثر في المعلمين من حيث صعوبة التزامهم في التغيير، لذا يجب على قائد التغيير والفريق بالمدرسة أن يقوم بدور فعال من خلال الشراكة بمجموعات معينة من العاملين للتفكير في بيئة الطلبة والنتائج وصنع القيمة في العمليات داخل المدارس والتخطيط الممنهج للطرق الأفضل للمضي قدماً، والاعتراف بعملهم القيم داخل المدارس في عملياتهم لدعم طلابهم، وعلى قائد التغيير إدراك أن تحسين العمليات بالمدرسة يتطلب وقتاً، وإحداث التغيير، والتعزيز المهني للمعلمين من خلال تبادل وبناء ممارسات فعالة داخل المدرسة حتى يتم تحقيق التحسين المستدام (Carrington et al, 2021).

وإذا أراد قائد المدرسة أن يواكب المستجدات والتطورات الحديثة لإحداث التغيير والتحول للأفضل في المؤسسة التربوية، فلا بد من للبحث عن الأساليب الإبداعية في العمل القيادي؛ لأن الإبداع يخلق الأفكار والتصورات والمفاهيم الحديثة في التعامل مع التحديات المفروضة؛ فالإبداع يواجه التحديات المعاصرة والتهديدات التي تخرج عن العمل التقليدي، بل ويعطي مساحة لرسم ملامح الرؤية المستقبلية للمؤسسة حيث تستحدث البرامج الجديدة في أدائه (شقورة، 2012).

فقادة المؤسسات التعليمية والتربوية مطالبون في جميع الأوقات والظروف بتبني قيادة التغيير، والابتكار في جميع مجالات أعمالهم وأنشطتهم، ومساعدة الأفراد العاملين، وفتح المجال أمامهم؛ لمواكبة كل من التطور والإبداع، والسعي نحو تقدم المؤسسة وازدهارها، وعلى قادة المؤسسات التربوية تقبل الأفكار، واختيار أفضل الأساليب والإجراءات التي تنهض بالتغيير، والمساعدة على تطبيقها، والعمل على ضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (أبو عجوة، 2018).

وعليه، فإن توجه المؤسسات التعليمية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط، بل يجب أن يتضمن تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين، وفي مواقفهم، وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل هذه الأنماط السلوكية والاتجاهات المطلوبة لأهميتها (Manea, 2015).

ويرى (Al-hajaya, & Al-roud, 2011) أن الدور الفعال لمدير المدرسة في تنمية الإبداع الإداري، يكمن في مهارات التفكير الإبداعي لديه، ويكون قادراً على إحداث التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية، ومواكبة التقدم والتطور

التكنولوجي في العالم، والعمل على تطوير المهارات الإبداعية في التفكير لدى المعلمين وغيرهم ممن يعملون بالمدرسة، لكي يتمكن من التطوير والارتقاء.

كما أكد (غنايم، 2019) على المهارات التي يتحلى بها مدير المدرسة في المجال الإداري والفني والتي تمكنه من القيام بالمسؤوليات والمهام بكفاءة وفعالية عالية، وهذا ما يظهر الإبداع لديه والابتعاد عن التقليد والنقل من أساليب مطورة، فالإبداع هو التحليل الهادف الذي يولد فرص التفكير والتغيير ويحولها إلى إمكانيات إبداعية، والسعي نحو الأنظمة التعليمية المتطورة من خلال قيادات فعالة تسهم بالإبداع والتميز.

وأشار (الحضرمي، 2017) إلى وظائف القيادة في تنمية الإبداع من خلال تنفيذ الأفكار الإبداعية واخضاعها للتجريب، وتوجيه المبدعين في المدرسة لما يساعدهم على تحسين قدراتهم الإبداعية، وعدم التقيد بالممارسات التقليدية، ومحاولة ادخال أفكار جديدة تؤدي لإحداث التغيير والتطور في العمل، والاستقصاء عن الأفكار الإبداعية في المصادر التي يتمكن من الوصول إليها، سواء داخل بيئة المدرسة أو المدارس المحيطة به.

ومن معوقات الإبداع الإداري كما عرضتها (محمد، 2019) معوقات شخصية وذاتية وتتضمن الخوف من الفشل والخوف من المخاطر والتحدي، وعدم الثقة بالنفس، وكذلك التقيد بالقواعد والأنظمة والنماذج الذهنية المتشكلة لدى الأفراد على مدى الأيام، وحرصهم على الأساليب التقليدية لحل المشكلات وعدم الثقة بقدرتهم الإبداعية، وهناك أيضاً معوقات تنظيمية تتضمن تمسك الإدارة في بالطابع التقليدي وعدم الميل نحو التطور والتغيير، وضعف الثقة بالنفس، والتمسك بالقوانين وتطبيقها بشكل حرفي، وعدم توفر المناخ التنظيمي المولد للإبداع، وعدم العمل بروح الفريق الواحد.

ومن الحلول التي تواجه المعوقات الإدارية التي تحد من الإبداع تشجيع الابتكار والتجديد، وتوفير نظام الحوافز الداعم لعملية الإبداع الإداري، والحرص على التدريب، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لعملية الإبداع الإداري، واعتماد مبدأ تقبل وجهات النظر من قبل العاملين والإدارة (القحطاني، 2020).

واستناداً لما سبق؛ فإن التطور السريع في المنظمات الإدارية والتربوية على وجه الخصوص يتطلب من القائمين عليها ومتخذي القرار مواكبة التطورات الجديدة وبذل الجهد بإحداث التغيير وتنمية الإبداع الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك جاءت الدراسة بهدف الوقوف على دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية.

#### مشكلة الدراسة:

تزايد أهمية الأخذ بالتغيير من أجل التحديث والتطوير في ظل التغيرات الحديثة التي طرأت على أساليب الإدارة المدرسية، مما يفرض على مديري المدارس ممارسة قيادة التغيير في مدارسهم من أجل تنمية مهاراتهم في الإبداع الإداري لتحسين واقع مدارسهم وتطويرها، وقد أظهرت نتائج (شريف والزبيدي، 2019) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة التغيير والدرجة الكلية وبين جميع أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في سلك التربية والتعليم أن هناك قصور في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين لأسباب كثيرة منها نمط القيادة البيروقراطية ومركزية القرارات، وضعف امتلاك المهارات الإبداعية لدى البعض منهم لقلة الدورات التدريبية بسبب الظروف الراهنة التي تشهدها المدارس الفلسطينية في ظل الإغلاقات والحصار منذ السابع من أكتوبر، وقلة الدراسات الفلسطينية المعاصرة حسب علم الباحثة التي تناولت قيادة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، كما لاحظت بحكم دراستها في برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية وجود فجوة بحثية علمية في الدراسات الأكاديمية الفلسطينية، التي أجريت على موضوع قيادة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، وذلك في حدود علم الباحثة وعليه، تمثل مشكلة هذه الدراسة، في تحديد دور قيادة

التغيير في تعزيز الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، والوقوف على المعوقات التي تحول دون هذا الدور وسبل مواجهتها، وذلك من خلال توظيف أداة المقابلة والاستماع لوجهات نظر مديري المدارس في محافظة قلقيلية ضمن عينة الدراسة، وتحليل البيانات النوعية.

أسئلة الدراسة: سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية؟
2. ما المعوقات التي تحول دون دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديها؟
3. ما مقترحات مواجهة تلك المعوقات؟

#### مصطلحات الدراسة

**الإبداع الإداري:** وتعريفها المدني (2019:308) بأنها: "التوظيف الأمثل للقدرات العقلية والفكرية، والتي تتميز بأكبر قدر من المرونة والطلاقة والأصالة والإحساس بالمشكلات والمقدرة على تحليلها، حتى يؤدي ذلك إلى تكوين ترابطات وعلاقات وأساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية".

**الإبداع الإداري إجرائياً:** هو توظيف مديري مدارس محافظة قلقيلية لمهاراتهم وقدراتهم الإبداعية التغيير والخروج في أفكار أصيلة من خلال ممارسة قيادة التغيير ويتبين ذلك من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة المقابلة.

**قيادة التغيير:** وتعريفها الثبتي (2023:297) بأنها: "التوظيف الصحيح للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير وتوفير مناخ ملائم للتغيير والإرتقاء بقدرات المؤسسة".

**قيادة التغيير إجرائياً:** وهي مستوى ممارسة مديري مدارس محافظ قلقيلية للتغيير في مدارسهم من خلال توظيف الصلاحيات والاتصال والتواصل وتوفير المناخ التنظيمي المحفز للعمل بهدف تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة ويتبين ذلك من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة المقابلة.

#### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية:** تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إعداد الأدب النظري الخاص بالدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها الوقوف على دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية من خلال المقابلات شبه المنتظمة ومجموعة التركيز، إضافة إلى ما سعت إليه الباحثة من خلال الأدب النظري في جذب انتباه الإداريين والمهتمين لأهمية موضوع الدراسة، كما تكتسب الدراسة أهميتها بتشكيلها مرجعاً حديثاً للدارسين والباحثين، والمؤسسات التعليمية، والوزارة، وإثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصة ومواقعها الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية المتعلقة بقيادة التغيير ودورها في تنمية الإبداع.

**الأهمية التطبيقية:** تظهر هذه الأهمية في تزويد الباحثين بالمادة البحثية والنظرية وإعداد دراسات مشابهة تتناول هذا الموضوع في مجتمعات دراسية مختلفة، أما في الجانب العملي ستكشف الدراسة الحالية عن دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، كما ستفيد هذه الدراسة في الأخذ بتوصياتها والعمل على إبراز دور القيادة الإدارية للتغيير في تحقيق مهارات الإبداع الإداري.

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية.
2. الكشف عن المعوقات التي تحول دون دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديها.

3. التعرف إلى مقترحات مواجهة المعوقات التي تحول دون دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديها.

#### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية (المعوقات ومقترحات مواجهتها).

**الحد البشري:** مديري ومديرات المدارس في محافظة قلقيلية.

**الحد الزمني:** الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2024م.

**الحد المكاني:** محافظة قلقيلية.

**الحد المفاهيمي:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة كما تم تعريفها إجرائياً.

**الحد الإجرائي:** تتحدد إجراءات الدراسة بالمنهجية ومجتمع الدراسة وعينته وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وصدقها وثباتها، وطبيعة التحليل المستخدم في معالجة البيانات.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الصعب، 2024) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء في ضوء القيادة الإبداعية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة الدراسية من أعضاء هيئة التدريس والمكونة من 266 عضواً، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية جاء بدرجة منخفضة، كما أن مؤشرات تحقيقه جاءت بدرجة عالية، وجاءت المقترحات اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوظيف المناصب الإدارية والقيادات العليا، وعقد برامج تدريب تهتم بتأهيل القيادات الجامعية وتطوير قدراتهم.

كما أجرت (الحني، 2023) دراسة هدفت الكشف عن معوقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة وسبل معالجتها، وتعريف الاختلافات الإحصائية بين ردود أعضاء عينة الدراسة على العقبات التي تحول دون ممارسة التغيير في مدارسهم، والتي قد تُعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع مرحلة الدراسة وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تمثيل أداة الدراسة في استبيان لجمع البيانات، تكون المجتمع من جميع مديري المدارس، والبالغ عددهم 50 مديراً ومديرة، طبقت الدراسة على عينة من 40 مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة معوقات ممارسة قيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، وتبعاً لذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم مديري المدارس؛ من خلال تخفيف الأعباء الملغاة على عاتقهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات، والحد من المركزية.

وهدف دراسة (إبراهيم والذهلي، 2023) التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري لدى عينة من معلمي مدارس مدينة طرطوس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هذا واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة في الدراسة من 113 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبيّنت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات جاءت بدرجة 2.89 ونسبة مئوية 57.8%، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد لعينة حول درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق حول متغير عدد سنوات الخبرة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف، والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل

التربوي لكن ضمن الظروف المتاحة، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات في حال كانت الظروف متاحة مثل كهرباء وإنترنت في إدارتهم المدرسية.

وأجرى (العجبي، 2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومعلمهم؛ لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 300 معلماً ومديراً واختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بضرورة عمل الدورات التدريبية مستمرة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية.

هذا وقد هدفت دراسة (Canli, & ÖZDEMİR, 2022) التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في الإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي. واشتملت عينة الدراسة على 275 معلماً ومعلمة تم اعتمادهم بطريقة العينة العنقودية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع التنظيمي وأبعاده الفرعية. وقد وجد أن المناخ التنظيمي هو الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري والإبداع الفردي هو الأقل تأثيراً، وأن أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع التنظيمي هي "القيادة والتفاعل" و"الإخلاص". وكانت أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع الفردي هي "الديمقراطية والالتزام بالمدرسة"، و"عوامل الإنجاز"، و"الصراع". أما بعد المناخ التنظيمي الذي أثر على الإبداع الإداري فهو "القيادة والتفاعل". ومن أبعاد المناخ التنظيمي التي أثرت على الإبداع الاجتماعي "القيادة والتفاعل" و"الإخلاص".

كما هدفت دراسة (سعد، 2021) التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في بيت لحم من وجهة نظرهم ووجهة نظر الإدارة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بصورته الكمية والنوعية، وتم اختيار العينة بناءً على دراسة الحالة لعشر مؤسسات أهلية فلسطينية تم اختيارها بطريقة قصدية، استخدمت أداة الاستبانة ووزعت على عينة مكونة 129 موظفاً، إضافة إلى أداة المقابلة والتي تم توجيهها وإجراءها مع 8 مديرين، أظهرت النتائج أن الدور الرئيسي والإيجابي من قبل المدير الذي يمارس صفات وخصائص القيادة في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، كما أظهرت أن عناصر القيادة الإدارية جميعها لها دور كبير في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين، كما أن هناك علاقة طردية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري؛ أي أنه كلما زاد تطبيق القيادة الإدارية من قبل المدير زاد احتمال تعزيز الإبداع الإداري، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المدراء داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية بتطبيق ممارسات القيادة الإدارية الحديثة، والتي تتكيف مع متطلبات العصر الراهن المتمثلة في التغيرات السريعة في البيئة الخارجية؛ حتى تحافظ المؤسسة على بقائها واستمراريتها. وضرورة اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات الإدارية وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتواصل والاتصال غير المقيد بين المدير والموظفين.

وهدف دراسة (Creely et al., 2021) التعرف إلى دور القيادة في الإبداع وتحمل المخاطر، باستخدام نظرية التغيير لكورت لوين، وخاصة فكرته عن "الدوبان". وتستند إلى دراسة حالة لمدير مدرسة وستة معلمين في الصف الثامن في مدرسة خاصة في ملبورن، أستراليا، باستخدام بيانات المقابلات النوعية، يتم استكشاف وجهة نظر المدير حول التغيير ومقارنتها بكيفية قيام المشاركين من المعلمين بتنفيذ التغيير في ممارساتهم كما ورد في مجموعة التركيز. يتم تقديم أمثلة من الفصول الدراسية من وجهة نظر المعلمين. تشير النتائج إلى أن تنفيذ المخاطرة الإبداعية والفشل

الإنتاجي كمبادئ تربوية هو مجال معقد من التغيير، مضمن بالتوترات بين تحقيق ومثالية رؤية القيادة وينطوي بشكل حاسم على تصرفات الطلاب. ويتطلب التنفيذ الهادف دعماً من القيادة واستعداداً من المعلمين للانفتاح على مثل هذه الأفكار في الفضاء المتعدد الأبعاد للفصول الدراسية.

وسعى (شريف والزبيدي، 2019) في دراسته التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس، وبلغت عينة الدراسة 355 معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، أما في متغير سنوات الخدمة والتخصص فقد بينت وجود فروق ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أكبر، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين مرتفع، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وفي متغير عدد سنوات الخدمة فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما في متغير (التخصص الدراسي) فبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة التغيير و الدرجة الكلية و بين جميع أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية.

كما أجرت (الطنبور، 2018) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير، وتكونت عينة الدراسة من 274 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استخدام المنهج الارتباطي في الدراسة، وأشارت النتائج أن درجتي الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم للتغيير كانت مرتفعة، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل الأكاديمي، والخبرة)، ولكن أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور وأوضحت وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير ومقاومته.

هذا وقد هدفت دراسة (جدعون، 2013) التعرف إلى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقته بقيادة التغيير، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة طبقية عشوائية من 546 معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن درجة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الإبداع الإداري، ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة (عمان)، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية المستوى الإبداع الإداري في التغيير لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الخبرة، المؤهل العلمي، والنوع الاجتماعي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية ممارسة قيادة التغيير والإبداع الإداري، فقد تناولت دراسة (الصعب، 2024)، ودراسة (إبراهيم والذهلي، 2023)، ودراسة (العجي، 2023)، ودراسة (سعد، 2021) الإبداع الإداري، وربطت دراسة (شريف والزبيدي، 2019)، ودراسة (الطنبور، 2018)، ودراسة (جدعون، 2013) بين

الإبداع الإداري وقيادة التغيير، في حين ربطت دراسة (CANLI, & ÖZDEMİR, 2022) بين المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي.

اتفقت الدراسة الحالية في موضوعها مع دراسة (شريف والزبيدي، 2019)، ودراسة (الطنبور، 2018)، ودراسة (جدعون، 2013) من حيث تناولها متغير قيادة التغيير وربطه بمتغير الإبداع الإداري، واختلفت مع دراسة (الصعب، 2024)، ودراسة (إبراهيم والذهلي، 2023)، و (العجمي، 2023)، و (CANLI, & ÖZDEMİR, 2022)، ودراسة (سعد، 2021)، ودراسة (الطنبور، 2018)، ودراسة (جدعون، 2013) من حيث المنهج والأداة، حيث استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة الاستبانة، في حين استخدمت الدراسة الحالية المنهج النوعي، والمقابلات شبه المنتظمة.

وقد استفادت منها الدراسة الحالية في صياغة مشكلتها وأسئلتها وفرضياتها، وبناء أدواتها، وتحليل نتائجها ومناقشتها.

### منهجية الدراسة

من أجل التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية، استخدمت الدراسة المنهج النوعي وفق النظرية المتجذرة (بأسلوب باسكال وروزمن)، والذي يهتم بجمع البيانات النوعية من خلال الاستماع لآراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات، فالمنهج النوعي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة وسماتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة قلقيلية والبالغ عددهم 87 مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة بالطريقة الهادفة قوامها 10 مديراً ومديرة لتحقيق غرض الدراسة في إجراء مقابلات شبه منتظمة مع مديرين يشهد لهم بالتميز ومن مراحل أساسية وثانوية بهدف الوقوف على دور قيادة التغيير في تعزيز الإبداع الإداري لدى المديرين ومن وجهة نظرهم،

### أداة الدراسة:

المقابلة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم توظيف المقابلة الشخصية شبه المنتظمة التي تتم وجهاً لوجه بين اثنين أو أكثر بهدف الاستماع لآراء المبحوثين الذين تتم مقابلتهم بعد طرح أسئلة الدراسة المفتوحة عليهم، وقد استفادت الباحثة في بناء أداة الدراسة وصياغة أسئلتها بالرجوع إلى الأدب النظري لجمع البيانات الكافية التي تخدم موضوع الدراسة، كما تم توظيف مجموعة التركيز (مديري المدارس) كأداة أخرى.

صدق المحكمين: تم التحقق من ملائمة أسئلة الدراسة لموضوعها ومحدداتها من خلال عرضها على 4 من أساتذة الجامعات الفلسطينية ذوي الاختصاص لفحص صحة الصياغة اللغوية، ومدى تحقيق أهداف الدراسة، وبعد تحكيمها تم تعديل صياغة الأسئلة ومناسبتها لعنوان الدراسة بهدف الكشف عن دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية.

ثبات المقابلة: للتوصل إلى ثبات المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقة التحقق من ثبات المقابلة، الثبات عبر الأشخاص، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، و تم استخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص معادلة هولستي:

$$\text{Holst's Agreement} = \frac{2fa}{n_1 + n_2}$$

بحيث أن Fa: عدد الاتفاقات بين المحللين/ N1: قرارات المحلل الأول/ N2: قرارات المحلل الثاني (Hayes, 2005).

| جدول(1) نتائج التحليل الأول والثاني للتحقق من ثبات الأداة |                |              |             |
|-----------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------|
| التحليل الأول                                             | التحليل الثاني | نقاط الاتفاق | قيمة الثبات |
| 38                                                        | 36             | 34           | 91.8%       |

عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة حيث كان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة 34، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو 91.8 % فهو ثبات عال يفي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة: بعد تحكيم أسئلة المقابلة، قامت الباحثة بتطوير بروتوكول المقابلة، حيث تم مخاطبة مديري المدارس وعددهم 10 مدراء ومديرات من خلال مراسلتهم لإجراء المقابلة، وتم إخبارهم بموضوع الدراسة، وإخبارهم أن المقابلة اختيارية والبيانات التي سيقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبعد القبول بإجراء المقابلات تم اختيار الوقت المناسب للمديرين، وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة وقد تم اختيار مديري المدارس بالطريقة الهادفة، وممن يشهد لهم بالكفاءة.

تحليل البيانات النوعية: تم اتباع خطوات مارشال وروزمن (Marshall & Rossman, 2016) وذلك بتفريغ الملفات الصوتية وتحويلها إلى نصية، وتنظيم البيانات، ثم قراءة الملفات النصية بتركيز، وتحديد وحدة التحليل فيما إذا كانت فكرة أو فقرة أو مفهوم، وتوليد الفئات وتلخيصها، وترميز البيانات وبناء جدول الترميز لهذا لجأت الباحثة للمنهج: النظرية المتجذرة وليس الوصفي التفسيري لتسهيل عملية التحليل (Coding Book) وجدول(2) يبين ترميز المقابلات النوعية مع 10 من مديري ومديرات المدارس الحكومية.

| جدول(2) ترميز المقابلات النوعية                                                                         |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| السؤال                                                                                                  | الترميزات                                                                                                                                                                       |
| 1. ما دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية                  | الاتصال والتواصل/ جمع الأفكار/ التركيز على الأهداف/ المبادأة/ المخاطرة/ تحمل نتائج الفشل/ أساليب فنية وإدارية مختلفة: شجيع الإبداع لدى العاملين،/صناديق المقترحات/العصف الفكري. |
| 2. ما المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في تنمية مهارات الابداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية؟ | مركزية القرارات/ ضعف المشاركة المجتمعية/ غياب التمكين/ التنقلات/ الأعباء الإدارية/ الأعباء الكتابية                                                                             |
| 3. ما مقترحات مواجهة تلك المعوقات؟                                                                      | اللامركزية/ الاتصال والتواصل/ تمكين المديرين/ الإدارة الذاتية/ تخفيف الأعباء/ تفويض الصلاحيات                                                                                   |

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية؟.

أظهر 10 من المديرين والمديرات أن قيادة التغيير تشجع على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناء تسهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري، وأظهر 9 من المديرين أنها تحت المديرين على التركيز على الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماماً كبيراً يشغل عن متابعة تحقيق الأهداف والابداع فيها، وأظهر 7 من المديرين أنها تشجع المديرين على إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل، وأظهر 6 من المديرين أنها تساعد في استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة؛ لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري، و جدول(3) يبين استجابات مديري مدارس قلقيلية على السؤال الأول من الدراسة.

جدول(3) استجابات مديرو محافظة قلقيلية على السؤال الأول من الدراسة:

| الرقم | النص                                                                                                                       | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 1     | تشجع على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناء تسهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري.                               | 10      | 100%           |
| 2     | تحت المديرين على التركيز الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماماً كبيراً يشغل عن متابعة تحقيق الأهداف والابداع فيها. | 9       | 90%            |
| 3     | تشجع المديرين على إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.                                                       | 7       | 70%            |
| 4     | تساعد في استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة؛ لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري.             | 6       | 60%            |

يتبين من استجابات المديرين أن أعلى التكرارات 10 وبنسبة 100% وجاءت مع "تشجع على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناء تسهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري"، ويلها تكراراً 9 وبنسبة 90% وجاءت مع "تحت المديرين على التركيز الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماماً كبيراً يشغل عن متابعة تحقيق الأهداف والابداع فيها"، ويلها تكراراً 7 وبنسبة 70% وجاءت مع "تشجع المديرين على إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل"، والأقل تكراراً 6 وبنسبة 60% وجاءت مع "تساعد في استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة؛ لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري".

#### النقطة أو الفكرة الأساسية (Point):

دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين.

- المثل أو الدليل (Example): بين مديرو المدارس آرائهم حول الموضوع كالآتي:
- قال م1: "القائد الذي يؤمن بالتغيير يتواصل مع المعلمين ويستمع لآرائهم ويأخذ بأفكارهم البناءة".
- قال م4: "تواصل المديرين مع المشرفين والمعلمين والخبراء والمختصين يعني لديه أفكار عديدة حول موضوع ما".
- قال م5: "قائد التغيير يهتم بالأهداف ويبذل جهده لتحقيقها ولا يأبه بأمور روتينية إجرائية وهذه ما يجعل عمله الإداري أكثر اتقاناً وابداعاً".
- قال م7: "عندما يؤمن القائد بالتغيير يحرص على تحقيق أهداف التغيير وبالتالي يبدع في تحقيقها من خلال إدارة الوقت وعدم إضاعته في مواضيع روتينية".
- وقال م9: "قائد التغيير يؤمن بالحوار ويضع ثقته بالمعلمين فيطرح أفكار تثير فضولهم وتنبئ ابداعه".

#### التفسير والتوضيح (Explanation):

من خلال استجابات المديرين يتبين أن قيادة التغيير تنمي الإبداع الإداري لديهم؛ وذلك لأن التغيير يتطلب الذهن الصافي والتفكير الإبداعي الذي يتطلب مخاطبة العقول والاستماع لآرائهم، والتزود بالمعرفة والمعلومات من خلال الاتصال والتواصل مع أطراف مختلفة تملك المهارة والخبرة والكفاية فيستفيد من أفكارهم ويطور من ذاته، ويبادر ويخاطر من أجل فكرة تستحق المخاطرة، كما أن الحوارات البناءة مع المعلمين واستخدام أسلوب

العصف الذهني لديهم يولد لديهم أفكار عديدة خاصة أنهم على صلة كبيرة بالطلبة والمجتمع المحلي ويأخذ باقتراحاتهم ويطور من أفكاره الإبداعية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحنيني، 2023) والتي أوصت بضرورة دعم مديري المدارس، من خلال تخفيف الأعباء الملغاة على عاتقهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات، والحد من المركزية. واتفقت النتائج مع دراسة (شريف والزبيدي، 2019) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد إدارة التغيير والدرجة الكلية و بين جميع أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية. وفي الواقع الفلسطيني يلاحظ أن المدارس المعروفة بتميزها وتطورها يقودها مديرون منفتحون على المجتمع وعلاقاتهم طيبة مع المعلمين يتقنون فن الحوار والتواصل، وبالتالي لديهم خبرة في اكتساب المعلومات والمهارات الإبداعية.

وبالرجوع إلى الأدب النظري فقد أشار (شريف و الزبيدي، 2019) بأنه إذا أراد القائد التربوي في المدرسة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتحقيق درجة من الإبداع الإداري في العمل فلا بد من إيجاد أساليب إدارية حديثة لتساعده على تحقيق المراد، والتأكيد على ضرورة تقديم مبادرات وأفكار جديدة إبداعية وتوفير الجو المدرسي الذي يسهم في نشر ثقافة الإبداع والتغيير.

نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم؟.

أظهر 9 من المديرين أن مركزية القرارات وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية يقيد صلاحيات المديرين ويحول دون إبداعهم، وأظهر 8 من المديرين أن ضعف المشاركة المجتمعية يحول دون تمكين قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداعية وتعميمها، وأظهر 7 من المديرين أن عدم تمكين المديرين في مدارسهم يحول دون تمكينهم من تحسين واقع مدارسهم لكثرة تنقلاتهم، وأظهر 6 من المديرين أن تنقلات المعلمين وخاصة النخبة منهم يعيق عمل المديرين في إحداث التغيير والتطوير الإبداعي، وأضاف 5 منهم أن كثرة الأعباء الكتابية والإدارية يأخذ من وقت المديرين ويحول دون تطوير مهاراتهم الإبداعية، وجدول (4) يبين استجابات المديرين على السؤال الثاني من الدراسة.

جدول (4) استجابات مديرو محافظة قلقيلية على السؤال الثاني من الدراسة.

| الرقم | النص                                                                                         | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 1     | مركزية القرارات وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية يقيد صلاحيات المديرين ويحول دون إبداعهم. | 9       | 90%            |
| 2     | ضعف المشاركة المجتمعية يحول دون تمكين قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداعية وتعميمه        | 8       | 80%            |
| 3     | عدم تمكين المديرين في مدارسهم يحول دون تمكينهم من تحسين واقع مدارسهم لكثرة تنقلاته.          | 7       | 70%            |
| 4     | تنقلات المعلمين وخاصة النخبة منهم يعيق عمل المديرين في إحداث التغيير والتطوير الإبداعي.      | 6       | 60%            |
| 5     | كثرة الأعباء الكتابية والإدارية يأخذ من وقت المديرين ويحول دون تطوير مهاراتهم الإبداعية.     | 5       | 50%            |

يتبين من استجابات المديرين أن أعلى التكرارات 9 وبنسبة 90% وجاءت مع "مركزية القرارات وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية يقيد صلاحيات المديرين ويحول دون إبداعهم، يليها تكراراً 8 وبنسبة 80% وجاءت مع "ضعف المشاركة المجتمعية يحول دون تمكين قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداعية وتعميمه"، يليها تكراراً 7 وبنسبة 70% ، وجاءت مع "عدم تمكين المديرين في مدارسهم يحول دون تمكينهم من تحسين واقع مدارسهم لكثرة تنقلاته" ويليها تكراراً 6 وبنسبة 60% "تنقلات المعلمين وخاصة النخبة منهم يعيق عمل المديرين في إحداث التغيير والتطوير الإبداعي" والأقل تكراراً 5 وبنسبة 50% وجاءت مع "كثرة الأعباء الكتابية والإدارية يأخذ من وقت المديرين ويحول دون تطوير مهاراتهم الإبداعية".

النقطة أو الفكرة الأساسية (Point): المعوقات التي تواجه قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديها.

- المثال أو الدليل (Example): بين مديرو محافظة قلقيلية آرائهم في الموضوع كالآتي:
  - قال م1: " أن تبعية المدارس للتعليمات التي تصدرها الوزارة والتربية يقيد المديرين في مبادراتهم الابداعية".
  - قال م3: " قيادة التغيير لا تنجح في ظل سطوة المركزية لأنها لا تطلق العنان للأفكار".
  - قال م4: " إذا أراد مدير أن ينفذ نشاط أو عطاء في المدرسة، فقد يضيق الوقت وهو ينتظر موافقة الوزارة"
  - قال م5: " عدم مشاركة المجتمع في أنشطة المدرسة ودعمهم يحول دون تمكين المدير من الإبداع والتطوير في مدرسته".
  - قال م7: " تدوير المديرين باستمرار وعدم تمكينهم يفقد المدير المتميز فرصة التغيير والتحسين والابداع في مدرسته"
  - قال م9: " أن التربية تنقل المعلمين سنويا وقد تفتقد المدرسة معلمين نخبة لهم دور في دعم قيادة التغيير في الإبداع"
  - قال م10: " أنا كمدير لا أجد وقتاً لإطلاق مبادرات ابداعية جديدة لكثرة ما يطلب من مهام إدارية وكتابية"
- التفسير والتوضيح (Explanation):**

تعزى هذه النتائج إلى أن نظام المركزية يقيد حرية المديرين في تحسين واقع مدرسته، والتعاقد مع شركات عطاء فعلى سبيل المثال لا الحصر - فالمدير لا يستطيع عقد أي عطاء مشروع في مدرسته دون أخذ الموافقة من الوزارة، وقد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً وقد تخسر العطاء، ومن ناحية أخرى فعلمية التطوير والتغيير والتحسين تحتاج مشاركة مجتمعية فاعلة وغياب ذلك يحول دون توفر الدعم المعنوي والمادي، كما أن تدوير المديرين وعدم تمكينهم في مدارسهم لا يعطيهم فرصة التطوير بصورة أكبر في مدارسهم، وكذلك بالنسبة للمعلمين، فتنقلات المعلمين يجعل المديرين في حالة من القلق خاصة عندما يتم نقل المعلمين المميزين، وهذا يؤثر في الابداع الاداري والمدرسي، ولا يمكن تجاهل أن مديري المدارس مرهقين كتابيا وإداريا وهذا يجعل الكثير منهم مرهق وبحاجة لمزيد من الوقت للإبداع.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحني، 2023)، والتي أوصت بضرورة دعم مديري المدارس، من خلال تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات، والحد من المركزية، واتفقت كذلك مع دراسة (سعد، 2021)، والذي أوصت بضرورة اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات، التي تعمل على تحفيز الإبداع وتعزيزه لدى العاملين لديهم، وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتواصل والاتصال غير المقيّد بين المدير والموظفين، والنضج الوظيفي الذي يساهم في تطبيق تلك الممارسات.

وفي الواقع الفلسطيني الشواهد كثيرة على المعوقات، فبحكم اطلاع الباحثة على واقع المدارس خلال عملها التربوي يلاحظ أن المدارس التي تمارس إدارة ذاتية تتمتع بحرية أكبر في طرح المبادرات والأفكار الابداعية، ويكون لديها فرصة لإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي بأنشطة المدرسة.

وبالرجوع إلى الأدب النظري يتبين أن معوقات الإبداع الاداري كما عرضها (محمد، 2019) تتمثل بالمعوقات الشخصية والذاتية وتتضمن الخوف من الفشل والخوف من المخاطر والتحدي، وعدم الثقة بالنفس، وكذلك المركزية والتقيّد بالقواعد والأنظمة.

#### نتائج السؤال الثالث: ما مقترحات مواجهة تلك المعوقات؟

أظهر 10 من المديرين أن مواجهة ذلك يتطلب تمكين المديرين في مدارسهم، وأشار 9 منهم إلى ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس، في حين أشار 8 من المديرين تعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات، وأشار 7 منهم إلى تخفيف الأعباء الإدارية والكتابية من خلال تفويض الصلاحيات،

وأشار 6 منهم إلى حق المديرين في الاحتفاظ بالمعلمين المميزين في مدارسهم"، وجدول (5) يبين استجابات المعلمين على السؤال الثالث من الدراسة:

جدول (5) استجابات مديرو محافظة قلقيلية على السؤال الثالث من الدراسة.

| الرقم | النص                                                                            | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| 1     | تمكين المديرين في مدارسهم.                                                      | 10      | 100%           |
| 2     | ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس.                                | 9       | 90%            |
| 3     | تعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات. | 8       | 80%            |
| 4     | تخفيف الأعباء الإدارية والكتابية من خلال تفويض الصلاحيات.                       | 7       | 70%            |
| 5     | حق المديرين في الاحتفاظ بالمعلمين المميزين في مدارسهم.                          | 6       | 60%            |

يتبين من استجابات المديرين أن أعلى التكرارات 10، وبنسبة 100% وجاءت مع "تمكين المديرين في مدارسهم"، ويلها تكراراً 9 وبنسبة 90% وجاءت مع "ضرورة تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس"، ويلها تكراراً 8 وبنسبة 80% وجاءت مع "تعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات"، ويلها تكراراً 7 وبنسبة 70% وجاءت مع "تخفيف الأعباء الإدارية والكتابية من خلال تفويض الصلاحيات" والأقل تكراراً 6 وبنسبة 60% وجاءت مع "حق المديرين في الاحتفاظ بالمعلمين المميزين في مدارسهم".

النقطة أو الفكرة الأساسية (Point): مقترحات مواجهة معوقات قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديها.

- المثال أو الدليل (Example): بين مديرو مدارس محافظة قلقيلية آرائهم في ذلك كالآتي:
- قال م2: "تمكين المدير في مدرسته يعطيه فرص كبيرة للاتصال والتواصل والتحسين والتطوير"
- قال م3: "الإدارة اللامركزية أو الإدارة الذاتية تعطي المديرين صلاحيات كبيرة للتطوير والإبداع بعيداً عن سطوة البيروقراطية وقيودها".
- قال م5: "حرص المدير على زيارة المؤسسات والتواصل معها وإشراك الأهالي بالأنشطة يدعم المدير في دعم أنشطة المدرسة الإبداعية".
- قال م7: "الاتصال والتواصل يسهم في دعم المديرين"
- قال م10: "تخفيف أعباء المديرين ولذلك لا بد من تفويض الصلاحيات للمعلمين المميزين".

#### التفسير والتوضيح (Explanation):

ويعزى ذلك إلى أن تطبيق نظام اللامركزية أو بمعنى آخر الإدارة الذاتية يعطي المديرين مزيد من الحرية في إدارة شؤون المدرسة المالية والتعليمية، ويمنحهم فرصة التفرغ للأنشطة الإبداعية دون رقابة، وهذا يتطلب تفعيل قنوات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته من أجل الحصول على الدعم، كما يتطلب تفويض الصلاحيات والعمل بمبدأ الفريق من أجل تحقيق الأهداف بوقت أقل، وجهد أقل ويساعد المديرين في تنمية مهاراتهم الإبداعية؛ لذا يحرص المديرين على بقاء المعلمين المتميزين في مدارسهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع توصيات دراسة (سعد، 2021) والتي أوصت بضرورة اهتمام المديرين بممارسة المهام وتطبيق الممارسات، التي تعمل على تحفيز الإبداع وتعزيزه لدى العاملين لديهم، وذلك من خلال تفويض السلطة وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والتواصل والاتصال غير المقيد بين المدير والموظفين، والنضج الوظيفي الذي يساهم في تطبيق تلك الممارسات.

وفي الواقع الفلسطيني يلاحظ أن مديري المدارس يحرصون على التشبيك مع المجتمع المحلي عبر مواقع التواصل الاجتماعي مما يعزز مشاركتهم ودعمهم، وبالرجوع إلى الأدب النظري يتبين أن (القحطاني، 2020) يرى أن مواجهة ذلك

يتطلب تشجيع الابتكار والتجديد، وتوفير نظام الحوافز الداعم لعملية الإبداع الإداري، وتفعيل الاتصال والتواصل مع المجتمع، والحرص على التدريب ، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لعملية الإبداع الإداري.

#### الخاتمة

من خلال نتائج الدراسة تبين للباحثة أن دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري يتمثل في تشجيع المديرين على الاتصال والتواصل والاستماع لأفكار جديدة وبناءة تسهم في تنمية مهارات الإبداع الإداري، وتحثهم على التركيز الأهداف، وعدم إعطاء الجوانب الإجرائية اهتماما كبيرا 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 الشراكة المجتمعية يقيد قيادة التغيير في دعم مبادراته الإبداعية، وأن من أبرز المقترحات التي يمكن لها مواجهة المعوقات تتمثل بتمكين المديرين في مدارسهم، وتطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية في المدارس، وتعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات.

#### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يلي:

- تشجيع المديرين على ممارسة قيادة التغيير لما لها من دور في تنمية مهارة الإبداع الإداري لديهم.
- تخفيف الأعباء الإدارية والكتابية على المديرين للتفرغ للأعمال الإبداعية في مدارسهم.
- تطبيق اللامركزية في المدارس التطويرية لتمكين المديرين من ممارسة الإبداع الإداري، وتفعيل الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته للحصول على الدعم الكافي.

## المصادر والمراجع

## المراجع العربية

- إبراهيم، هيفاء، والذهلي، ربيع. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة طرطوس في الجمهورية العربية السورية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 12(1)، 149-159.
- أبو عجوة، عبد الله. (2018). *القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو كريم، أحمد. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم. *مجلة الثقافة والتنمية*، 20(154)، 132-176.
- الثبتي، عيضة. (2023). التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 147(3)، 287-312.
- جدعون، كارول. (2013). *الابداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية - الأردن.
- الجميبي، وفاء. (2022). قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية في ضوء جون كوتر. *مجلة ديالى للبحوث الإنسانية*، 2(92)، 161-205.
- الحري، منال. (2019). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 3(6)، 63-91.
- الحضرمي، نوف. (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 11(1)، 76-94.
- الحنيبي، وصال. (2023). معوقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة وسبل معالجتها. *مجلة كلية التربية*، 39(8)، 221-240.
- سعد، فادية. (2021). دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس (أبو ديس) - القدس.
- شريف، شريف؛ الزبيدي، سامي. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 67(6)، 329-353.
- شقورة، منير. (2012). *إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر - غزة.
- الشهري، أميرة. (2022). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص بالمملكة العربية السعودية لقيادة التغيير. *مجلة شباب الباحثين*، 13، 86-119.
- الصعب، منال. (2024). "تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية السعودية في ضوء القيادة الإبداعية: (جامعة شقراء نموذجًا)". *جامعة الأزهر: مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 43(201)، 1-23.

- الطنبور، براءة. (2018). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- العجمي، محمد. (2023). درجة توافر مهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(18)، 1-35.
- غنايم، مهي. (2019). *التربية المقارنة ونظام التعليم*، عمان: دار الفكر العربي السلسلة: العلوم التربوية الإسلامية.
- القحطاني، محمد. (2020). تنمية الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 36(11)، 61-97.
- محمد، إيمان. (2019). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية*، 41(2)، 11-42.
- المدني، معن. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 181، 299-362.

### المراجع العربية المترجمة

- Abu Ajwa, Abdullah. (2018). *Innovative Leadership and its Role in Reducing Organizational Change Resistance* [Unpublished Master's Thesis]. Islamic University, Gaza..
- Al-Ajmi, Muhammad Saleh. (2023). The Degree of Availability of Creativity Skills among Secondary School Principals in the State of Kuwait, *Arab Journal for Humanities and Social Sciences*, 2(18), 1-35.
- Al-Harbi, Manal. (2019). Requirements for Using Organizational Learning as a Strategic Approach to Developing Creative Leadership Skills among Employees of Educational Institution. *Arab Journal of Arts and Humanities*, 3(6), 63-91.
- Al-Jumai, Wafa bint Ayed. (2022). Leading Change among Academic Leaders in the Light of John Cotter. *Diyala Journal for Humanitarian Research*, 2(92), 161-205.
- Al-madani, Ma'an. (2019). Work environment and its relationship to administrative creativity among administrative staff at the Northern Border University. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 181, 299-362.
- Al-Qahtani, Muhammad. (2020). Developing Administrative Creativity among Secondary School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of Contemporary Administrative Trends . *Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 36(11), 61-97.
- Al-sa'ab, Manal. (2024). "Developing Administrative Creativity among Saudi University Leaders in the Light of Creative Leadership: (Shaqra University as a Model)". *A refereed scientific journal for educational and psychological and social research*, 43(201), 1-23.
- Al-Shehri, Amira Abdul Rahman. (2022). The Degree of Practice of Secondary School Principals in Al-Namas Governorate, Saudi Arabia, to Lead Change. *Journal of Young Researchers, Faculty of Education, Sohag University*, 13, 86-119.

- Al-Thubaiti, Eida. (2023). Challenges Facing Change Leadership in Secondary Schools in al- Quwayiyah Governorate from the Point of View of School Principals. *Arab Studies in Education and Psychology*, 147(3), 287-312.
- Ghanayem, mhne. (2019). *Comparative Education and the Education System*. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
- Gideon, Carol. (2013). *Administrative Creativity among Private School Principals and its Relationship to Leading Change*. [Unpublished Master's Thesis]. Amman Arab University - Jordan.
- Hadrami, Nouf. (2017). Obstacles to Administrative Creativity among Secondary School Principals in Tabuk City. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(1), 76-94.
- Hanini, Wesal. (2023). Obstacles to leading change in educational administration from the point of view of government secondary school principals in Al-Wusta Governorate in the Gaza Strip and ways to address them. *Journal of the Faculty of Education*, 39(8), 221-240.
- Ibrahim, Haifa., & Dhuhi, Rabee. (2023). The degree of school principals' practice of administrative creativity skills in public schools from the point of view of teachers of the first cycle of basic education in Tartous Governorate in the Syrian Arab Republic. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 12(1), 149-159.
- Karim, Ahmed. (2020). Leading Change among Private School Principals in the Capital Governorate of Amman from the Perspective of Their Assistants. *Journal of Culture and Development*, 20(154), 132-176.
- Muhammad, Iman. (2019). Obstacles to administrative creativity among principals of schools of the first cycle of basic education in Damascus Governorate from the point of view of the principals themselves. *Al-Baath University Journal for the Humanities*, 41(2), 11-42.
- Sa'ad, Fadia. (2021). *"The Role of Administrative Leadership in Enhancing Administrative Creativity among Workers in NGOs in Palestine"* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Quds University [Abu Dis] - Jerusalem.
- Shaqoura, Munir Hassan. (2012). *Change management and its relationship to administrative creativity among secondary school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University - Gaza.
- Sharif, Sharif., & Zubaidi, Sami Ahmed. (2019). The degree of change management practice and its relationship to the level of administrative creativity among secondary school leaders in Al-Makhwah Governorate from the point of view of teachers. *Journal of the College of Education in Mansoura*, 67(67), 329-353.
- Tanbour, Baraa. (2018). *Administrative creativity among principals of private secondary schools in the capital Amman and its relationship to change management and resistance* [unpublished master's thesis], Middle East University - Amman.

المراجع الأجنبية

- Al-hajaya, S., & Al-roud, A. (2011). The Administrative Creativity Skills of Education, *international journal of educational Science*, 3(1), 1-7.
- Canli, S., & ÖZDEMİR, Y. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. i.e.: inquiry in education. Retrieved from: <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>.
- Carrington, S., Spina, N., Spooner-Lane, R., & Williams, K. (2021). Leadership attributes that support school improvement : a realist approach. *school leadership & management*, 42(2), 151-169.
- Creely, E., Henderson, M., Henriksen, D., & Crawford, R. (2021). Leading change for creativity in schools: mobilizing creative risk-taking and productive failure. *International Journal of Leadership in Education*, 1–24.
- Hayes, A. (2005). *Statistical Methods for Communication Science*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Madden, J. (2012). Journeying together: Understanding the process of teacher change and the impacts on student learning. *ISEA*, 40 (2), 19-35.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2016). *Designing Qualitative Research*. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Menea, A. (2015). Innovation in the management of educational institutions. *Procedia- Social –and behavioral Sciences*, 209, 310-315.