

(لاستعمال هيئة التحرير ) تاريخ الإرسال (13-07-2023)، تاريخ قبول النشر (18-08-2023)

|   |
|---|
| منيرة خليل أحمد حميد<br>Munira Khalil Ahmed Hamid |
|   |
|   |
| Al-Quds University - Palestine                    |
|   |
|   |

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية:

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:

اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

[muneerahmied@gmail.com](mailto:muneerahmied@gmail.com)

E-mail address:

Doi: لاستعمال هيئة التحرير

## التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم

ملخص الدراسة : هدفت الدراسة لمعرفة التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة في المدارس الشرعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الشرعية في فلسطين، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (111) مديراً ومعلماً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة موزعة على (5) محاور، وأظهرت النتائج أن عدم وجود تحديات تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين منخفضة ومنخفضة جداً، وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة للمدارس الشرعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمركز الوظيفي، وتبين وجود فروق تعزى لمتغير جهة الإشراف على المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

كلمات مفتاحية: التحديات، الإبداع، الاستدامة، المدارس الشرعية.

### Challenges facing the educational leadership of Islamic school principals for sustainability and creativity from their point of view.

**Abstract:** This study aimed to identify the challenges facing educational leadership in promoting creativity and sustainability in Islamic schools from the point of view of the school's principals and teachers, The study population consisted of principals and teachers of Islamic schools in Palestine. A random sample of (111) principals and teachers was chosen, the researcher used the descriptive analytical method, and the tool consisted of a questionnaire distributed on 5 axes, And there are no statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the challenges facing educational leadership in promoting creativity and sustainability of Islamic schools due to the variables of educational qualification, years of experience, specialization and job position, and that there are differences.

Keywords Challenges, creativity, sustainability, Islamic schools

## مقدمة الدراسة:

تقدم المجتمعات وازدهارها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم التعليم وتطوره، وخاصة بما يحدث من تطورات وتحديات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات، وهذا يحتاج إلى قيادة قوية ومرنة تتجح في مواجهة هذه التحديات، وأن أي علاقة بين القادة والمرؤوسين مرتبط بتقدم المؤسسات وتطورها (العتيبي، 2008).

وتعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن القيادة التربوية هي مفتاح للمصاعب والمحن، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته، والنهوض بها (البراهيم، 2007).

وفي مجال القيادة التربوية، يوجد الكثير من التحديات التي تتطلب من القائد التربوي أن يقف أمام التحديات ويزيلها، لأن مهمته الأساسية أن ينشئ أجيالاً تتسلح بالعلم والإبداع، وبالتالي فإبداع المعلم يعود على الطلبة بالفائدة والمعرفة وتحقيق الذات وتطوير المذاهب الفردية وتحسين النمو الإنساني.

ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية وحل المشاكل والتصدي للتحديات، وتشجيع المرؤوسين على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعزز الدفاعية للإبداع، بإعطائهم الفرصة بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (الشقهاء، 2003).  
فعملية الإبداع ترتكز بشكل أساسي على عمل العقل البشري، مع وجود بيئة مناسبة ومشجعة وسمات شخصية معينة، لإيجاد ناتج إبداعي مستند إلى قدرات عقلية محددة (خيرى، 2019).

في بيئة سريعة التغير، تعتمد على إدخال استراتيجيات مبتكرة، باستخدام المهارات الوظيفية مع التركيز على الإبداع والاستدامة، التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توافر العقول الحادة ومهارات القيادة المكتسبة بشكل فردي، لمواجهة التحديات والظروف المتقلبة، نقول هنا أن الإبداع هو الاختيار الاستراتيجي والضمان الأقصى لاستدامة مؤسساتنا (العامري، سليمان، الصابر، 2008).

لا يقتصر دور القيادة التربوية على تنمية الإبداع (اليونسكو، 1996)، إنما يتعداه إلى أن يتبنى المعلم اتجاهات إيجابية نحو الابتكار والوصول لاستدامة المؤسسات وإعادة النظر في عملية توظيف المعلمين بأعدادهم قبل التوظيف، وتوفير التدريبات الكافية لهم، والتركيز على السمات الشخصية في المعلم المبدع وهي مرونة الشخصية والثقة غير المشروطة في قدرات الطالب والإقلال من التقييم والنقد الخارجي، وإشعار الطالب بالأمان وعدم الخوف، واستخدام التشجيع، وإدراك الفروق الفردية بين الطلاب، وإثراء الموقف التعليمي بالأنشطة الإبداعية وإظهار قيمة للأفكار الطلاب، والإلمام بسمات الطلاب المبدعين أو تشجيع الطلاب على التعبير عن أفكارهم الشخصية ومشاعرهم الذاتية، والاستخدام الأمثل للتقنيات (شحاتة، 2004)، فالإبداع هو بعد حاسم للتنمية المستدامة، وتعتبر التنمية المستدامة نهجا يركز على المتعلم وأسلوبا مبتكرا لتكمن الطلاب من أن يصبحوا مسؤولين، وإيجاد حلول مبتكرة لتحديات الحياة، لذلك فإن فهم الطلاب للإبداع مهم لأنهم يعتبرون أنشطة توليد المعرفة ويتعاملون في حل المشكلات ومواجهة التحديات خلال رحلتهم الأكاديمية مما يعزز مفهوم الاستدامة. (سمرقند، 2017).

أوضح ادومنت، وميكلي، بارث، جودمان (2006)، أن التنمية المستدامة والتعليم الجامعي يهدف إلى تطوير الكفاءات للتفكير في المسائل المعقدة، وخلق العلاقات المتبادلة بين الأشخاص، والمساهمة في صنع القرار نحو المستقبل، والتوجه العالمي نحو النظر في مختلف مناهج التعليم، وطرق التدريس والتغيير في المنظمات، والسياسات وتقديم كل ما هو جديد. وقد حددت اليونسكو (UNESCO, 2005) بعض العناصر الأساسية للتعليم من أجل الاستدامة وهي أنه:

1. يسمح للمتعلم باكتساب المهارات والقدرات والقيم والمعرفة المطلوبة لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

2. يقدم في كل المستويات التعليمية والسياقات الاجتماعية كالأُسرة، والمدرسة، والعمل والمجتمع.

يعتبر موضوع التحديات التي تواجه الإبداع في المؤسسات التربوية واحداً من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم تحديات الإبداع (الفاعوري، 2005).

**التحديات المرتبطة بالفرد:** الخوف من الأفكار الجديدة، الخوف من المخاطر، انتقاد الآخرين، الالتزام الحرفي بالقوانين والانظمة والتعليمات والاجراءات، عدم تحمل المسؤولية، الاتجاه السلبي نحو التفكير الإبداعي.

**التحديات المتعلقة ببيئة العمل:** عدم توفر أنظمة حوافز مناسبة، غياب الدعم المادي والمعنوي للعاملين، ضعف الاتصال والتواصل، قلة الحرية المتاحة، عدم الاهتمام بالمتميزين، كثرة الأعباء، الجمود وعدم المرونة داخل المنظم.

أجرى ترسمان (2003) دراسات هدفت التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة في جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا، تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، وأظهرت نتائج الدراسة أن من العوامل التي تساعد المديرون على تكوين بيئة إبداعية توفير نظام اتصال فعال، وتشجيع الإبداع الفردي ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع.

**التحديات المرتبطة بالمنهج التنظيمي:** القيادة التسلطية الاستبدادية، عدم توفر الاستقرار الوظيفي، ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل، غياب معايير العدالة والمساواة في منح المكافآت للأفراد.

**التحديات التنظيمية والإدارية:** عدم وضوح الأهداف المركزية، التسلط، الافتقار إلى معايير واضحة، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وعدم فعالية الاتصال (النمر، 1992).

فالمؤسسات الناجحة هي التي تسخر كفاءاتها الوظيفية من خلال التركيز على الإبداع والاستدامة الذي لا يتحقق إلا بتوفر العقول المعرفية والمهارات الفردية للقيادة التربوية، لمواجهة التحديات والظروف الغير مستقرة، وبالتالي فإن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي، والأكثر ضماناً للمؤسسات للوصول للاستدامة (الحميدي، 2014)، لذلك أصبحت الحكومات تركز على الدور الاستراتيجي للإبداع وأنه يجب على الجامعات تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والاستثمار في البحث وبرامج التنمية للاستدامة (Immelt، 2011).

لهذا تسعى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية من خلال المدارس الشرعية التي تشرف وتنتشر في عدة محافظات، تخريج نوعية متخصصة من الطلاب المتميزين والملتزمين دينياً وعلمياً وأخلاقياً، ونشر العلوم الشرعية وإبراز الوجه المشرق للدعوة الإسلامية في فلسطين والعالم، وبناء جيل من المبدعين والمبدعات قادر على الحوار والنقاش والتوجيه والإرشاد، وذلك من خلال المواد المنهجية المختلفة والأنشطة المدرسية المتعددة مبنياً على مبدأ التعلم مدى الحياة، ليحقق التنمية المتوازنة للفرد (صعيدي، 2017)، وهي مقسمة كالاتي:

الجدول الاول (1):

| الرقم | المحافظة         | مدارس الذكور                    | مدارس الإناث                    | الجهة المشرفة                    |
|-------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|       | القدس            | ثانوية الأقصى الشرعية للذكور    | الثانوية الشرعية للإناث         | وزارة الأوقاف الإسلامية / الأردن |
|       | الخليل           | المدرسة الشرعية الثانوية للذكور | المدرسة الشرعية الثانوية للبنات | الجمعية الخيرية الخليل           |
|       | رام الله والبيرة | ذكور البيرة الشرعية للذكور      |                                 | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية    |
|       | قلقيلية          | ذكور قلقيلية الشرعية الثانوية   | اناث قلقيلية الشرعية الثانوية   | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية    |
| 5     | طولكرم           | ذكور طولكرم الشرعية الثانوية    | اناث طولكرم الشرعية             | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية    |
| 6     | جنين             | ثانوية جنين الشرعية             |                                 | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية    |
| 7     | سلفيت            | ذكور قرارة بن حسان              |                                 |                                  |

(الإدارة العامة للتعليم الشرعي، 2022).

المنهاج المقرر بالمدارس الشرعية:

1. يبدأ التعليم الشرعي من الصف السابع وحتى العاشر كمرحلة أولى، وبعدها يخير الطالب من الاستمرار بالتعليم الشرعي أو غيره، ويعتبر المنهاج من الصف السابع حتى العاشر نفس منهاج مدارس وزارة التربية والتعليم ويضاف آلية بعض المواد الشرعية التالية: (القران الكريم، الحديث النبوي، الفقه، السلف)، وهو منهاج أردني قديم أما المنهاج من الصف الحادي عشر للثاني عشر له مسار مستقل في التعليم الشرعي وهو منهاج فلسطيني خاص أعد من قبل أهل الاختصاص والعلم بنفس الحصوص المقررة للفروع الأخرى بما يتناسب مع التخصص.
2. وأقرّ التوجيهي الشرعي عام (2012) كفرع من فروع الثانوية العامة في فلسطين إذ أصدرت وزارة التربية والتعليم قرارا توصي فيه الجامعات الفلسطينية بمعاملة خريجي التعليم الشرعي من الثانوية العامة كغيرهم من خريجي الثانوية من فرع العلوم الإنسانية.

الخدمات التي تقدمها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلى المدارس الشرعية:

التدريس المجاني وتوفير جميع الكتب المدرسية وتوفير الحقائب والكراسات والقرطاسية للطالب والطالبات، وتأمين المواصلات لجميع الطلبة والطالبات ذهابا وإيابا، وتوفير الدراسة المجانية للبيكالوريوس في كليات العلوم الشرعية (قلقيلية، والظاهرية) لمن ينهي الثانوية العامة بنجاح (الإدارة العامة للتعليم الشرعي، 2022).

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة التربوية جزءا مهما في توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف، ومدير المدرسة تكون نظريته شمولية استشرافية، يتوقع من خلالها بما سيحمله من مشكلات وتحديات، فهو يقوم بصناعة الحاضر بروي المستقبل، من أجل رسم الخطط والاستراتيجيات التي تمنع وقوع المشكلات أو تحد منها، وفي حال وقوعها يكون قادرا مع كافة العاملين معه في المدرسة من التعامل مع تلك المشكلات أو التحديات، ويعمل على حلها وتجاوزها بفاعلية (Caleon & King, 2021).

لقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجال التربوي أن المدارس الشرعية تعاني من الإهمال وعدم التركيز عليها من قبل الباحثين التربويين، كما لاحظت بأن هنالك تفاوتاً بين مديري المدارس الشرعية في استجاباتهم مع المشكلات والتحديات التي تواجههم، بالإضافة في مستوى الدور الذي يقومون من أجل تعزيز الإبداع والاستدامة لمدارسهم وبناء عليه فإن المشكلة البحثية تتحدد في الإجابة على السؤالين الآتيين:

1. ما التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة للمدارس الشرعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمركز الوظيفي وجهة الإشراف على المدرسة؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة للمدارس الشرعية، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والتخصص؟

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (التخصص).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (جهة الإشراف على المدرسة).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

## أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية لدراسة من أهمية موضوع القيادة التربوية في المؤسسات التربوية، والتي تعد ركنا أساسيا في الإبداع والاستدامة لانعكاسها على الأداء المدرسي.

1. على المستوى الإداري العام هناك حاجة متزايدة لدراسة الأدوار القيادية للقيادة التربوية والتحديات التي تعرقل أداءهم ومعرفة نواحي القوة ودعمها، ومعرفة نواحي الضعف وإصلاحها وإدراكها وتلافيها من أي تخطيط مستقبلي.
2. على مستوى الإدارة التعليمية، إن تحقيق القيادة التربوية نجاحها مرهون بالتعرف على التحديات ومساعدة القيادة من تحديد هذه التحديات بدقة.
3. ويمكن اعتبار هذه الدراسة دليل للقائمين في هذه المدارس الشرعية، بتسليط الضوء على أهم التحديات التي يواجهونها من أجل تعزيز الإبداع والاستدامة.

## حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري ومعلمي المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم.

**الحد البشري:** اشتملت الدراسة على معلمي ومديري المدارس الشرعية التابعة لوزارة الأوقاف.

**الحد المكاني:** المدارس الشرعية في الضفة الغربية.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2022-2023) م.

## مصطلحات الدراسة:

**التحديات لغة:** بمعنى "المبارزة والمباراة".

**التحديات:** هي "بعض القضايا والمشكلات التي تواجهها التربية في العصر الحالي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وتزداد حدتها في المستقبل المنظور لتزايد العقد والتعرف على التحولات السريعة والمتلاحقة بسبب التقدم التكنولوجي الهائل، وحدوث تغيرات ومستجدات اجتماعية واقتصادية متسارعة وزيادة حدة المشكلات بأنواعها" (المطيري، 2000: ص2).

**التعريف الإجرائي للتحديات:** "يشير إلى المشكلات أو المهارات الصعبة التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز الإبداع والاستدامة بالمدارس الشرعية".

**الإبداع:** "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، لينتج إنتاج نافع له أو للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه" (سرور، 2002: 85).

**التعريف اللغوي للاستدامة:** "ورد في المعجم الوجيز في مادة دام واستدام (فعل) والمفعول مستدام، للمتعدى".

**استدام الشيء:** "استمر وثبت ودام". (مجمع اللغة العربية، 2008: 790).

**المعنى الاصطلاحي للاستدامة:** "قدرة نظام معين على إحداث تحسين مستمر يتسق مع القيم العميقة للأغراض الإنسانية" (Fullen، 2005: 355).

**المدارس الشرعية:** "هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم منها المدارس التي تتبع لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية ومدارس تتبع للقطاع الخاص لجمعية خليل الرحمن".

### دراسات سابقة:

- هدفت دراسة (حامد، 2018) بولاية غرب دارفور الكشف عن مدى وجود تحديات تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في الفترة من (2014 - 2017) م، والتعرف على درجة حدتها، واقتراح بعض الحلول التي قد تساعد في مواجهتها ومعالجتها.
- وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي، لجمع البيانات والمعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام استبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (203) موزعة ( 148 معلماً و 55 معلمة ) بولاية غرب دارفور للعام الدراسي(2017 - 2018) م، وقد تم التحقيق من صدق الاستبانة باستخدام صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، كما تم التأكد من ثباتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما تم تطبيق أداة المقابلة على عينة مكونة من (85) مديراً، ولمعالجة البيانات إحصائياً حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحراف المعياري بالإضافة إلى اختبار مربع كأي، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الثانوية بولاية غرب دارفور، تواجه العديد من التحديات، أهمها: لا توجد معامل بالمدارس، الكتب المدرسية منعدمة، أجور العاملين ضعيفة، المعلم لا يتمكن من متابعة التحصيل العلمي للطلاب بسبب كثافة عدد الطلاب، الأجهزة الذكية منتشرة وسط الطلاب، قلة اهتمام أولياء الأمور بزيارة المدرسة للاستفسار عن أبنائهم، وأوصت الدراسة بتوفير مختبرات والكتب، وتقليل عدد الطلبة بالفصل لتمكين المعلم على المتابعة، وتفعيل التعاون بين إدارات المدارس وبين أولياء الامور والمجتمع.
- هدفت دراسة بلوني (2008). التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، تكون مجتمع الدراسة من (215) مديراً ومديرة، وكان عدد أفراد العينة (196)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بأعداد استبيان يتكون من (39) سؤالاً بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف على دور إدارة المدرسة في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7 % وان مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75 % ومجال المجتمع المحلي والبيئة المدرسية كان كبيراً بنسبة 70.4 % ومجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1 %.
- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص مدير، ومكان العمل) بينما كانت هنالك فروق تعزى إلى متغير الجنس وقدمت عدة توصيات منها ضرورة تطوير المناهج التعليمية وتضمينها ما يدعوان إلى تنمية الإبداع وضرورة توفر مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.
- هدفت دراسة شتيات (2022) التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية التابعة للواء بني كنانة، والبالغ عددهم (2560) معلماً ومعلمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020)، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (30 %)، حيث بلغ عددها (768) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي:

(العملية التدريسية، والعلاقات الإنسانية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة، وفي جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وجاءت لصالح (الإناث)، وذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 - 10) سنوات و (11) سنة فأكثر، ووصت الدراسة دعم مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين والمعلمات، اختيارات القيادات التربوية المؤهلة والواعية التي تؤمن بأهمية تطبيق الإبداع في المدارس.

- هدفت دراسة أبي عرار (2021) معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع ووضع الحلول المقترحة لهذه المشكلة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، وكانت العينة قصدية مكونة من (30) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية الواقعة في المناطق العربية في بئر السبع، وتم جمع المعلومات عبر إجراء المقابلات لهم، وإشارات النتائج وجود العديد من التحديات التي يواجهها المديرين المستهدفين تتمثل بالآتي: 1. تحديات متصلة بالطلبة 2. تحديات متصلة بأولياء الأمور تحديات متصلة بالمعلمين وتحديات إدارية، وبينت أن المديرين يعانون من صعوبة في إدارة سلوكيات الطلبة السيئة، ووجود كم هائل من المهام الملقى على كاهلهم، واقترح المبعوثين تخفيف عدد المهام المنوطة بهم، ووضع برامج لمعالجة سلوكيات الطلبة، ووصت الدراسة بضرورة ابتعاث المعلمين لدورات تدريبية في مجال التدريس، وزيادة الصلاحيات الإدارية لمدرء المدارس.
- هدفت دراسة أمابل (1998) Amabel هذه الدراسة إلى وضع نموذج للعوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه أو تعيقه في مؤسسات القطاع العام في مدينة ملبورن بأستراليا، أستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن من العوامل التي تحفز السلوك الإبداعي وتدعمه، الرغبة في المخاطرة والتحدي، وإتاحة حرية التصرف للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية في بيئة العمل، كما بينت نتائج الدراسة أن من العوامل التي قد تؤدي إلى إعاقة الإبداع مناخ العمل الذي يشجع علاقات التنافس بدلاً من التعاون، ويفرض قيوداً على العاملين أثناء تأدية أعمالهم وعدم عدالة أسلوب التقييم وكفاية الموارد.
- هدفت دراسة (Onderi، 2013، Makori &) التعرف على التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في نيامرا في كينا، وأتم الباحثان المنهج الوصفي واستخدما استبياناً لجمع البيانات، وبلغت العينة (81) مديراً ومديرة واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS، في تحليل البيانات وأشارت النتائج بأنه هناك تحد مالي، وإن هذه التحديات تؤدي إلى النقص بالموارد التعليمية، وأيضاً التحديات المالية تؤدي إلى فشل استقطاب المعلمين المؤهلين والحفاظ عليهم، وأيضاً أشارت النتائج وجود نقص بالوارد (ملاعب، أثاث، مرافق)، وتحديات بوجود مشاكل سلوكية لدى الطلبة (شرب الكحول، الغياب المدرس، العنف، النمر، الحمل لدى المراهقات، عبادة الشيطان)، وأيضاً نقص بأعداد العاملين المؤهلين.
- هدفت دراسة (Preetik، 2013، andPriti) لمعرفة التحديات التي تواجه مدر المدارس في الهند، تم تبني المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة مكونة من خمسة مدرء، ولقد جرى اختيار هؤلاء المدارس من خمس مدارس، وتم إجراء

المقابلات معهم من أجل الحصول على البيانات منهم، وتبين أن التحديات التي تواجه المديرين المدارس بالهند، تشمل الطلاب حيث يواجه المديرين تحدياً في ضبط الطلاب سلوكياً وفي رفع الأداء الأكاديمي، والتصدي لمشكلة غياب الطلبة، وتحسين إجراءات السلامة والأمن، وتبين أن المدارس يواجهون صعوبة في التصدي لمشكلة هرب الطلبة من المدارس أثناء الدوام المدرسي، ويعاني مدرء المدارس في نقص الدعم، والاهتمام المقدم من قبل أولياء الأمور للطلبة، ونقص التعاون ما بين أولياء الأمور والعاملين في المدرسة، وقد تبين أن مدرء المدارس يعانون من صعوبة في تحقيق توازن ما بين الحياة المهنية، والحياة الشخصية وإن المديرين يعانون من كثرة المهام الملقاة عليهم في مكان العمل، وهذا يجبرهم على قضاء عدد أكبر من الساعات في المدرسة للعمل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت أهمية القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى المديرين والمعلمين ومدى إسهام بعض البرامج الإبداعية في رفع الكفاءة الإدارية لدى القيادة المدرسية وبالتالي تحقق الاستدامة، وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع والاستدامة، جاءت الدراسة الحالية منسجمة مع العديد من أهداف الدراسات السابقة في الكشف عن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي ومديري مدارس، لتتفق:

- في أهمية تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين والمديرين في المدرسة من خلال الاستعداد وفقاً للاحتياجات. وكما اتفقت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب التربوية مع الدراسات السابقة منها:

اختيار مجتمع الدراسة والعينة حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي ومديرين المدارس الشرعية، واختلفت مع مجتمع الدراسة دراسة حامد (2018) وشثيات (2022) وبلوني (2008) ودراسة (Onderi, & Makori (2013). ودراسة Preetik, and Prit (2013) واتفقت مع جميع الدراسات، اتفقت باختيار العينة العشوائية التطبيقية مع دراسة حامد (2018) وشثيات (2022) ودراسة (2013) ودراسة واختلفت مع دراسة عرار (2021) باختيار عينة قصدية، ودراسة Preetik, and Prit (2013)، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتتشابه مع دراسة بلوني (2008) و حامد (2018) وشثيات (2022) (Onodera, & Makori (2013)، واختلفت مع دراسة Preetik, and Prit (2013)، ودراسة عرار (2021)، باستخدام المقابلة، وتختلف مع دراسة وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المكانية حيث طبقت هذه الدراسة على المجتمع الفلسطيني، واتفقت مع دراسة في حين دراسة بلوني (2008) واختلفت مع دراسة عرار (2021) في بئر السبع ودراسة شثيات (2022) في بني كنانة ودراسة حامد (2018) في السودان ودراسة (Onodera, & Makori (2013) في كينا ودراسة Preetik, and Prit (2013) في الهند، ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تنمية الإبداع لدى المعلمين والمدرء المدارس الشرعية، وفي حين أغلب الدراسات السابقة تناولت جوانب الإبداع لدى المديرين أو المعلمين.

- المدارس الحكومية والخاصة حيث تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحثة من الدراسات الرائدة في مجتمعنا الفلسطيني، استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في أداة الدراسة وتم التعديل عليها، وتحديد المجتمع وعينة الدراسة واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها.

### مجتمع الدراسة والعينة:

يكون مجتمع الدراسة من مدرّاء ومعلمين المدارس الشرعية للذكور والإناث لعام (2023-2024)، وعددهم (7) مدارس شرعية في الضفة الغربية، وبلغ عدد المعلمين والمدرّاء في تلك المدارس حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (137) واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية في اختيار المعلمين والمدرّاء. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (111) مدير ومعلم، وقد مثلت تلك العينة من نسبته (81%) من مجتمع الدراسة الكلي، وقد اختارت الباحثة العينة وفقاً للطريقة العشوائية البسيطة الفردية.

**صدق الأداة:** لقد اعتمدت الباحثة في تقرير صدق الأداة على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين، تمت الاستعانة بأداة من رسالة دكتوراة للباحث آدم محفوظ إسماعيل، التي شملت (78) فقرة موزعة على ستة محاور، وتم إجراء بعض التعديلات بإلغاء محور النزاعات المسلحة التي لا تناسب البيئة الفلسطينية، وأصبحت عدد فقراتها (53) موزعة على خمسة محاور، وتم عرضها على محكمين ووضعها بالصيغة النهائية.

### الطريقة والإجراءات

#### مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الشرعية في فلسطين في العام الدراسي 2022/2023، وأجري على عينة قوامها (107) من مديري المدارس الشرعية في فلسطين تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة

الجدول (1): توزيع أفراد عينة بحث مديري المدارس الشرعية في فلسطين.

| المتغيرات                     | المستويات      | التكرارات | النسب المئوية% |
|-------------------------------|----------------|-----------|----------------|
| المؤهل العلمي                 | بكالوريوس فأقل | 87        | 81.3           |
|                               | ماجستير        | 17        | 15.9           |
|                               | دكتوراه        | 3         | 2.8            |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | 5 سنوات فأقل   | 18        | 16.8           |
|                               | من 6-10 سنوات  | 18        | 16.8           |
|                               | من 11-15 سنة   | 15        | 14.0           |
|                               | أكثر من 15 سنة | 56        | 52.3           |
| التخصص                        | علوم إنسانية   | 67        | 62.6           |
|                               | علوم طبيعية    | 40        | 37.4           |
| جهة الإشراف على المدرسة       | حكومة          | 85        | 79.4           |
|                               | خاصة           | 22        | 20.6           |

|       |     |      |                |
|-------|-----|------|----------------|
| 88.8  | 95  | معلم | المسمى الوظيفي |
| 11.2  | 12  | مدير |                |
| 100.0 | 107 |      | المجموع        |

#### منهج البحث:

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظرا لملائمة طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

#### أداة البحث:

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (43) فقرة موزعة إلى (5) مجالات كما في الجدول رقم (2)

#### جدول رقم (2)

#### فقرات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

| المجال  | عدد الفقرات | الفقرات |
|---------|-------------|---------|
| 1       | 7           | 7-1     |
| 2       | 8           | 15-8    |
| 3       | 10          | 25-16   |
| 4       | 11          | 36-26   |
| 5       | 7           | 43-37   |
| المجموع | 43          |         |

#### تقنين أداة البحث:

#### صدق الأداة:

تم عرض أداة البحث على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم التربوية وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشاروا إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (961) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

### نتائج الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع من وجهة نظرهم؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (أوافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (أوافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (أعارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (أعارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

#### جدول رقم (3)

##### ميزان النسب المئوية للاستجابات

| النسبة المئوية | درجة الاستجابات |
|----------------|-----------------|
| أقل من 50%     | منخفضة جدا      |
| من 50% - 59%   | منخفضة          |
| من 60% - 69%   | متوسطة          |
| من 70% - 79%   | مرتفعة          |
| من 80% فما فوق | مرتفعة جدا      |

وتبين الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8) النتائج، ويبين الجدول (9) خلاصة النتائج.

(1) النتائج المتعلقة بالمجال الأول (التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية).

#### جدول رقم (4)

| رقم الفقرة | الفقرات                     | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|-----------------------------|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.         | وجود نقص كبير في عدد الفصول | 2.3084           | 1.1361            | 46.17          | منخفضة جدا     |
| 2.         | نوع المباني قديمة           | 2.3925           | 1.1796            | 47.85          | منخفضة جدا     |
| 3.         | لا توجد مختبرات بالمدارس    | 2.3645           | 1.2084            | 47.29          | منخفضة جدا     |

|            |       |        |        |   |    |
|------------|-------|--------|--------|---|----|
| منخفضة     | 50.47 | 1.2615 | 2.5234 | عدم وجود صيانة مستمرة<br>لممتلكات المدرسة | 4. |
| منخفضة جدا | 47.66 | 1.1787 | 2.3832 | عدم وجود ساحات خارجية<br>الإقامة الأنشطة  | 5. |
| منخفضة جدا | 37.57 | .98776 | 1.8785 | عدم انتظام الكهرباء                       | 6. |
| منخفضة جدا | 32.34 | .77270 | 1.6168 | عدم انتظام مياه الشرب                     | 7. |
| منخفضة جدا | 44.19 | .75192 | 2.2096 | الدرجة الكلية                             |    |

#### المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية بلغ (2.20)، ومستوى منخفض جدا، أما المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية، فقد تراوحت ما بين (1.61-2.52)، وجاءت الفقرة: "عدم وجود صيانة مستمرة لممتلكات المدرسة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.52)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: "عدم انتظام مياه الشرب"، بمتوسط حسابي بلغ (1.61)، ومستوى منخفض جدا، تفسر الباحثة انخفاض التحديات في البيئة المادية للمدرسة بسبب وعي القيادات التربوية في المدارس الشرعية إلى أهمية دور المدرسة في تنمية شخصية الطالب، وجعله قادرا على الإبداع، والاستدامة من خلال توفير البيئة المادية للمدرسة، ويتضح من هذه النتيجة أن البيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والاستدامة، ومن الأهمية أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمثيرات، ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية، وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغيير، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة حامد (2018)، بعدم توفر مختبرات بالمدرسة، ودراسة (Amabel 1998) بنقص الملاعب.

جدول رقم (5)

#### (2) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة * | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|--|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.         | قلة الميزانية المالية للمدرسة                      | 2.9720            | 1.2548            | 59.44          | منخفضة         |
| 2.         | ضعف أجور العاملين                                  | 3.3832            | 1.2932            | 67.66          | متوسطة         |
| 3.         | قلة الوسائل التعليمية                              | 2.8972            | 1.0273            | 57.94          | منخفضة         |
| 4.         | الرسوم التي تفرض من قبل المجالس التربوية غير كافية | 2.6168            | 1.2181            | 52.34          | منخفضة         |
| 5.         | انعدام الأثاث المدرسي                              | 2.5140            | 1.2313            | 50.28          | منخفضة         |

|            |       |        |        |  |    |
|------------|-------|--------|--------|--|----|
| منخفضة جدا | 48.97 | 1.0300 | 2.4486 | عدم توفر أجهزة الحاسوب<br>وخدمة الانترنت               | 6. |
| متوسطة     | 65.05 | 1.2819 | 3.2523 | عدم توفر الحوافز والمكافآت<br>المادية للإدارة المدرسية | 7. |
| منخفضة     | 50.28 | 1.3484 | 2.5140 | تحكم المجالس التربوية في<br>ميزانية المدرسة            | 8. |
| منخفضة     | 56.50 | .86156 | 2.8248 | الدرجة الكلية  |    |

### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث بلغ (2.82)، ومستوى منخفض، أما المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث، فقد تراوحت ما بين (2.44-3.38)، وجاءت الفقرة: " ضعف أجور العاملين " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.38)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: " عدم توفر أجهزة الحاسوب وخدمة الانترنت "، بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، ومستوى منخفض جدا.

تفسر الباحثة ذلك إلى اهتمام المدارس الشرعية بالإبداع والاستدامة بتوفير جميع الامكانيات، التي تدعم ذلك حتى تتمكن المدرسة من مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الإبداع مما يحفز المعلمين على العمل، والشعور بالانسجام بين متطلبات العمل وبين احتياجاتهم، وهذا يرفع من مستوى رضاهم عن العمل والتحفيز على الإبداع، وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة بلوني (2008) أن مجال المجتمع المحلي والبيئة المدرسية كان كبير بنسبة 70.4%، واختلفت مع دراسة حامد (2018) بضعف أجور العاملين حيث جاءت بالدراسة بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة ( Amabel 1998 ) بقلة الموارد المالية، ودراسة Preetik, andPriti (2013).

### (3) النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة).

### جدول رقم (6)

#### المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|---|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.         | النقص الحاد في عدد المعلمين                     | 2.2617           | 1.1763            | 45.23          | منخفضة جدا     |
| 2.         | تدني المستوى العلمي والمهني<br>لدى بعض المعلمين | 1.9533           | 1.1358            | 39.07          | منخفضة جدا     |

|               |       |        |        |   |     |
|---------------|-------|--------|--------|---|-----|
| منخفضة<br>جدا | 42.99 | 1.2038 | 2.1495 | ندرة المعلمين المتخصصين في<br>بعض المواد الدراسية                           | 3.  |
| منخفضة<br>جدا | 40.37 | 1.1157 | 2.0187 | ضعف تعاون المعلمين مع إدارة<br>المدرسة                                      | 4.  |
| منخفضة        | 58.50 | 1.3296 | 2.9252 | كثرة الأعباء المهام الموكلة لمدير<br>المدرسة                                | 5.  |
| منخفضة<br>جدا | 48.22 | 1.1892 | 2.4112 | عدم تفويض الوكيل بمهامه   | 6.  |
| منخفضة<br>جدا | 46.73 | 1.1970 | 2.3364 | ضعف الاتصال والتواصل<br>بالمدرسة  | 7.  |
| منخفضة<br>جدا | 39.44 | .85183 | 1.9720 | تكرار غياب المعلمين   | 8.  |
| منخفضة        | 51.96 | 1.1398 | 2.5981 | ان العمل الإداري يغلب علي<br>العمل الفني لدى مديري المدارس                  | 9.  |
| منخفضة<br>جدا | 48.41 | 1.1739 | 2.4206 | عدم تمكن المعلم من متابعة<br>التحصيل العلمي للطلاب بسبب<br>كثافة عدد الطلاب | 10. |
| منخفضة<br>جدا | 46.09 | .78143 | 2.3047 | الدرجة الكلية   |     |

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة بلغ (2.30)، ومستوى منخفض جدا، أما المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة، فقد تراوحت ما بين (1.95-2.92)، وجاءت الفقرة: " كثرة الأعباء المهام الموكلة لمدير المدرسة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.92)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: " تدني المستوي العلمي والمهني لدي بعض المعلمين "، بمتوسط حسابي بلغ (1.95)، ومستوى منخفض جدا.

تفسر الباحثة ذلك هو امتلاك القيادات التربوية رؤية واضحة ومحددة للأفكار من شأنها أن تسهم في تطوير المدرسة ومرافقها، وأن اعتماد المدارس الشرعية على عدد قليل من الطلبة لا يتجاوز (20) طالب لكل صف، مما يمكن المعلم من متابعة التحصيل العلمي لجميع الطلاب، وتؤكد النتائج جدية المعلمين، ووجود تفاعل ما بين الهيئة التدريسية والعمل بروح الفريق، ويمكن وصف المدارس الشرعية بالديمقراطية، وتوجهها الايجابي نحو دور القيادات التربوية في تنمية الإبداع والاستدامة واهتمامهم بتوظيف استراتيجيات مختلفة تعبر عن إبداعهم بالعمل بجو من الحرية، وعبرت النتائج عن وجود استقرار وظيفي بالمدارس الشرعية،

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة شتيايت (2022)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، ودراسة بلوني (2008) مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة Preetik, and Priti (2013) بكثرة المهام الملقاة على القيادات التربوية، ودراسة حامد (2018)، ودراسة أبو عرار (2021)، واختلفت مع دراسة (1998) Ambela، بعدم وجود معلمين مؤهلين.

#### 4) النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التحديات المتعلقة بالطلبة).

#### جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|---|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.         | اكتظاظ الفصول بالطلاب                                 | 2.7290           | 1.2927            | 54.58          | منخفضة         |
| 2.         | ضعف نسبة الالتحاق بالتعليم الثانوي                    | 2.8879           | 1.2311            | 57.76          | منخفضة         |
| 3.         | عدم الاهتمام بعملية الحضور والغياب للطلاب             | 1.9533           | 1.0585            | 39.07          | منخفضة جدا     |
| 4.         | عدم الاهتمام والعناية بشخصية الطالب النفسية والسلوكية | 2.1028           | 1.1568            | 42.06          | منخفضة جدا     |
| 5.         | تسريب عدد كبير من الطلبة بسبب الاوضاع المالية         | 1.8037           | 1.0319            | 36.07          | منخفضة جدا     |
| 6.         | تفشي ظاهرة العنف المدرسي                              | 1.8972           | 1.2280            | 37.94          | منخفضة جدا     |
| 7.         | اعتداء بعض الطلبة على المعلمين                        | 1.6168           | 1.0060            | 32.34          | منخفضة جدا     |
| 8.         | تدني مستوي التحصيل الأكاديمي                          | 2.5981           | 1.2042            | 51.96          | منخفضة         |
| 9.         | قلة الرغبة في التعليم                                 | 3.0000           | 1.2958            | 60.00          | متوسطة         |
| 10.        | انتشار الأجهزة الذكية وسط الطلاب                      | 3.2523           | 1.4672            | 65.05          | متوسطة         |

|            |       |        |        |  |     |
|------------|-------|--------|--------|--|-----|
| منخفضة جدا | 42.80 | 1.1610 | 2.1402 | تقشي الأمراض الصحة<br>النفسية وسط الطلاب | .11 |
| منخفضة جدا | 49.45 | .84679 | 2.4725 | الدرجة الكلية                            |     |

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحديات المتعلقة بالطلبة بلغ (2.47)، ومستوى منخفض جداً، أما المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التحديات المتعلقة بالطلبة، فقد تراوحت ما بين (1.61-3.25)، وجاءت الفقرة: " انتشار الأجهزة الذكية وسط الطلاب " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.25)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: " اعتداء بعض الطلبة على المعلمين "، بمتوسط حسابي بلغ (1.61)، ومستوى منخفض جداً.

تفسر الباحثة ذلك بأن القيادات التربوية لها قدرة عالية على التعامل مع الطلبة والاهتمام بجميع الجوانب المتعلقة بالطلبة من الجوانب النفسية والسلوكية والعلمية، مما يحفزهم على الإبداع ورفع التحصيل الدراسي، والتقليل من ظاهرة العنف واهتمام المدارس الشرعية بتخصيص الميزانيات والخبرات لخلق بيئة تحفز وتشجع على الإبداع، وتخفف من نسبة التحديات، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (2013) Onderi, & Makori ودراسة (2013) Preetik, and Priti، بوجود مشاكل سلوكية لدى الطلبة ويعزو ذلك لاختلاف مكان البيئة المدرسية، ودراسة حامد (2018) تدني التحصيل العلمي للطلاب بسبب كثافة عدد الطلاب، الأجهزة الذكية منتشرة وسط الطلاب حيث جاءت بدراستنا الحالية انتشار الأجهزة الذكية بدرجة متوسطة، تزويد المدارس بالأجهزة الحديثة وشبكات الإنترنت. ترى الباحثة أن ذلك ينمي الإبداع لدى الطلبة، حيث يساعد تخصيص التكنولوجيا لتكون منطلقاً للانفتاح البناء على العلم والمعرفة.

#### (5) النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع).

#### جدول رقم (8)

#### المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|---|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.         | عدم تعاون وتجاوب أولياء الأمور مع المدرسة                         | 2.6822           | 1.1943            | 53.64          | منخفضة         |
| 2.         | قلة اهتمام أولياء أمور الطلاب بزيارة المدرسة للاستفسار عن أبنائهم | 2.7570           | 1.1313            | 55.14          | منخفضة         |
| 3.         | تقشي الأمية بين أولياء الأمور                                     | 2.2897           | .99061            | 45.79          | منخفضة جدا     |
| 4.         | عدم اهتمام الآباء بتوجيه أبنائهم                                  | 2.9065           | 1.1119            | 58.13          | منخفضة         |

|            |       |        |        |  |    |
|------------|-------|--------|--------|--|----|
| منخفضة     | 59.63 | 1.1973 | 2.9813 | ضعف مساهمة أفراد المجتمع المحلي في حل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية | 5. |
| منخفضة     | 50.84 | 1.1597 | 2.5421 | تدخل المجلس التربوي في اختصاصات شؤون المدرسة                               | 6. |
| منخفضة جدا | 47.29 | 1.1359 | 2.3645 | عدم وجود علاقة بين الأسرة والمدرسة   | 7. |
| منخفضة     | 52.92 | .89845 | 2.6462 | الدرجة الكلية  |    |

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع بلغ (2.64)، ومستوى منخفض، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع، فقد تراوحت ما بين (2.28-2.98)، وجاءت الفقرة: "ضعف مساهمة أفراد المجتمع المحلي في حل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.98)، ومستوى منخفض، بينما جاءت الفقرة: "تقضي الأمية بين أولياء الأمور"، بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، ومستوى منخفض جدا.

تفسر الباحثة ذلك أن أولياء الأمور قد لا يملكون درجات علمية عالية ولكن مع ذلك على وعي تام بأهمية المدارس الشرعية وأهمية دورها بالمجتمع ويعملون على توفير بيئة محفزة ومشجعة للإبداع، بتوفير الدعم المالي والمادي والمعنوي والمتابعة المستمرة، لتقليل نسبة التحديات، واختلفت تلك الدراسة مع دراسة Preetik, and Priti (2013) بنقص اهتمام أولياء الأمور بالمدرسة، ودراسة حامد (2018) بينت قلة اهتمام أولياء الأمور بزيارة المدرسة للاستفسار عن أبنائهم.

#### (6) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

| الرقم | المجال   | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-------|--|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1     | التحديات المتعلقة بالإمكانات المادية                       | 2.2096           | .75192            | 44.19          | منخفضة جدا     |
| 2     | التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث | 2.8248           | .86156            | 56.50          | منخفضة         |

|               |   |        |        |       |            |
|---------------|---|--------|--------|-------|------------|
| 3             | التحديات المتعلقة<br>بالمعلمين وإدارة المدرسة | 2.3047 | .78143 | 46.09 | منخفضة جدا |
| 4             | التحديات المتعلقة بالطلبة                     | 2.4725 | .84679 | 49.45 | منخفضة جدا |
| 5             | التحديات المتعلقة بأولياء<br>الأمر والمجتمع   | 2.6462 | .89845 | 52.92 | منخفضة     |
| الدرجة الكلية |   | 2.4915 | .72037 | 49.83 | منخفضة جدا |

### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للتحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع بلغ (2.49)، وبتقدير منخفض جدا، أما المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة، فقد تراوحت ما بين (2.20-2.82)، وجاء مجال " التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (2.82)، ومستوى منخفض، بينما جاء مجال "التحديات المتعلقة بالإمكانات المادية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.20)، ومستوى منخفض جدا، تفسر الباحثة ذلك بأن الإبداع يحتاج إلى بيئة خاصة من أجل تحقيقه بشكل فعال، فالإمكانات المادية المتمثلة في مرافق المدرسة من مكتبات، ومختبرات، وحدائق، ومبانٍ دراسية حديثة وملاعب، تساعد بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس، والبيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، جهة الإشراف على المدرسة، المسمى الوظيفي)؟ ويتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة:

### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (10) يبين النتائج

### الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

| البعد                                | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| التحديات المتعلقة بالإمكانات المادية | بين المجموعات  | .052                  | 2            | .026           | .045     | .956          |
|                                      | داخل المجموعات | 59.880                | 104          | .576           |          |               |
|                                      | المجموع        | 59.931                | 106          |                |          |               |

|      |      |      |     |        |                |  |
|------|------|------|-----|--------|----------------|--|
| .616 | .487 | .365 | 2   | .730   | بين المجموعات  | التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث |
|      |      | .750 | 104 | 77.953 | داخل المجموعات |  |
|      |      |      | 106 | 78.683 | المجموع        |  |
| .728 | .319 | .197 | 2   | .394   | بين المجموعات  | التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة                 |
|      |      | .619 | 104 | 64.333 | داخل المجموعات |  |
|      |      |      | 106 | 64.728 | المجموع        |  |
| .573 | .561 | .405 | 2   | .811   | بين المجموعات  | التحديات المتعلقة بالطلبة                                  |
|      |      | .723 | 104 | 75.198 | داخل المجموعات |  |
|      |      |      | 106 | 76.008 | المجموع        |  |
| .445 | .817 | .662 | 2   | 1.324  | بين المجموعات  | التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع                  |
|      |      | .810 | 104 | 84.242 | داخل المجموعات |  |
|      |      |      | 106 | 85.565 | المجموع        |  |
| .605 | .505 | .265 | 2   | .530   | بين المجموعات  | الدرجة الكلية  |
|      |      | .524 | 104 | 54.478 | داخل المجموعات |  |
|      |      |      | 106 | 55.008 | المجموع        |  |

#### دال إحصائيا عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول رقم (10) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي) على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة ذلك إلى أن متطلبات القيادة التربوية قد لا تتطلب على أرض الواقع الحصول على شهادة علمية عالية، مثل الماجستير أو الدكتوراة، نظراً لأن الإبداع مرتبط بالإمكانات الإبداعية لمدير المدرسة، فإن المؤهل العلمي العالي (دبلوم الماجستير أو أعلى)، لن يضيف الخبرة والمعلومات العلمية، ولا يضيف سمات إبداعية، ولا يخفف من تحديات الإبداع أو يقللها، وأيضاً يعزى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين والمدراء على درجة واحدة من الاهتمام والتوجيهات والإرشادات تتساوى بين جميع المؤهلات دون تمييز.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (11) يبين النتائج

الجدول (11)، نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

| البعد  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|--|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| التحديات المتعلقة بالإمكانات المادية                       | بين المجموعات  | 1.289                 | 3            | .430           | .755     | .522          |
|  | داخل المجموعات | 58.642                | 103          | .569           |          |               |
|  | المجموع        | 59.931                | 106          |                |          |               |
| التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث | بين المجموعات  | 1.132                 | 3            | .377           | .501     | .682          |
|  | داخل المجموعات | 77.551                | 103          | .753           |          |               |
|  | المجموع        | 78.683                | 106          |                |          |               |
| التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة                 | بين المجموعات  | .766                  | 3            | .255           | .411     | .745          |
|  | داخل المجموعات | 63.961                | 103          | .621           |          |               |
|  | المجموع        | 64.728                | 106          |                |          |               |
| التحديات المتعلقة بالطلبة                                  | بين المجموعات  | .723                  | 3            | .241           | .330     | .804          |
|  | داخل المجموعات | 75.285                | 103          | .731           |          |               |
|  | المجموع        | 76.008                | 106          |                |          |               |
| التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع                  | بين المجموعات  | .394                  | 3            | .131           | .159     | .924          |
|  | داخل المجموعات | 85.171                | 103          | .827           |          |               |
|  | المجموع        | 85.565                | 106          |                |          |               |
| الدرجة الكلية  | بين المجموعات  | .564                  | 3            | .188           | .356     | .785          |
|  | داخل المجموعات | 54.443                | 103          | .529           |          |               |
|  | المجموع        | 55.008                | 106          |                |          |               |

دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة) على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

تفسر الباحثة لوجود هدف لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتحقيق التعليم الجيد وهو الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة لكافة مديريات الوطن، من خلال قيادة ومتابعة الممارسات وإمداد المعلمين بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تزيد من ثقتهم وكفاءتهم للعمل في إطار تعاوني يتم من خلاله تبادل الخبرات فيه ويعزز الإبداع والاستدامة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين الأفراد الذين يمتلكون نسبة من الإبداع والتأثير الذي يختبرونه ويمتلكونه على أنماط تفكيرهم، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنهم ليسوا كذلك، فالقائد من خلال الدورات المختلفة التي تطور لديه السمات الشخصية والمهنية، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تنمية الإبداع في المدارس.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (التخصص)، لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (12) يبين النتائج:

#### جدول رقم (12)

#### نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير التخصص

| رقم | البعد   | علوم إنسانية |          | علوم طبيعية |          | الدلالة | (ت)   |
|-----|---|--------------|----------|-------------|----------|---------|-------|
|     |   | المتوسط      | الانحراف | المتوسط     | الانحراف |         |       |
| 1   | التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية                       | 2.1706       | .77021   | 2.2750      | .72511   | .490    | -.693 |
| 2   | التحديات المتعلقة بالإمكانيات المالية ومصادر التعلم والأثاث | 2.7966       | .86077   | 2.8719      | .87178   | .664    | -.435 |
| 3   | التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة                  | 2.3627       | .79388   | 2.2075      | .76002   | .323    | .994  |
| 4   | التحديات المتعلقة بالطلبة                                   | 2.5456       | .85335   | 2.3500      | .83188   | .250    | 1.158 |

|   |   |        |        |        |        |       |      |
|---|---|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| 5 | التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع | 2.7292 | .89461 | 2.5071 | .89883 | 1.240 | .218 |
|   | الدرجة الكلية                             | 2.5209 | .72737 | 2.4423 | .71494 | .545  | .587 |

#### دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (التخصص) على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

تفسر الباحثة ذلك بأن المعلمين والمديرين يعملون في مجموعة واحدة يكونون منتمين لنفس المهنة بغض النظر عن التخصص، ويلتفون حول رؤية ورسالة واحدة، تترجم إلى أهداف مشتركة، ومن ثم مهام يتم تنفيذها بصورة تعاونية، وبروح من المسؤولية المشتركة، وينخرطون في عملية ممنهجة من البحث والتقصي لتطوير المدخلات مما يحسن المخرجات، كما أن المناهج الدراسية في معظم المدارس سواء تم اعتبار العلوم الطبيعية والإنسانية أجزاء من المعرفة تشبه القوانين والتفسيرات، دون التأكيد على أنها طرق تفكير وتطبيق وبحث واستقراء، لذلك ظهرت فكرة فصل المواد العلمية عن الأساليب العلمية لأنها لا تعزز الإبداع، يمكن للطلاب في دروس العلوم الطبيعية الحفاظ على المعرفة دون تطوير القدرة على مراقبة الأدلة وجمعها وتصنيفها وربطها بالنتائج، كما هو الحال في دروس العلوم الاجتماعية، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بلوني (2008) بعدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (جهة الإشراف على المدرسة). لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (13) يبين النتائج:

#### جدول رقم (13)

#### نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير جهة الإشراف على المدرسة

| رقم | البعد   | حكومة   |          | خاصة    |          | (ت)   | الدلالة |
|-----|---|---------|----------|---------|----------|-------|---------|
|     |   | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |       |         |
| 1   | التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية                       | 2.196   | .79783   | 2.2597  | .5517    | -.349 | .728    |
| 2   | التحديات المتعلقة بالإمكانيات المالية ومصادر التعلم والأثاث | 2.788   | .89456   | 2.9659  | .7208    | -.861 | .391    |

|   |  |       |        |        |       |   |        |      |
|---|--|-------|--------|--------|-------|---|--------|------|
| 3 | التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة | 2.269 | .81270 | 2.4409 | .6448 | 8 | -.917  | .361 |
| 4 | التحديات المتعلقة بالطلبة                  | 2.360 | .83578 | 2.9040 | .7613 | 9 | -2.765 | .007 |
| 5 | التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع  | 2.531 | .89936 | 3.0909 | .7604 | 7 | -2.680 | .009 |
|   | الدرجة الكلية                              | 2.429 | .74239 | 2.7323 | .5817 | 4 | -1.777 | .079 |

#### دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (جهة الإشراف على المدرسة) على المجالات (1، 2، 3) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات (4، 5) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا لا نقبل الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح المدارس الخاصة، تفسر الباحثة بأن بعض الباحثين وضحو أن ذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة التي يشهدها العالم، لهذا السبب، يحاول القادة التربويون، بغض النظر عن رؤسائهم، التعايش مع هذه التطورات، التي تنعكس على أفراد المجتمع من خلال تبني أساليب علمية جديدة، وطرق فعالة لدعم عملية التعلم، كما أنه عندما تعيين المديرين الجدد في المدارس يحاول أغلبهم أن يثبت جدارته، وفعاليتها في المدرسة، بالتفكير خارج الصندوق أو ما هو متاح، بحيث يساهم في إنجاحها بشكل فعال بهدف الارتقاء بهذه المدارس، وهذا يؤدي إلى استقطاب الطلبة لهذه المدارس.

وتفسر الباحثة ذلك أيضاً إلى كون المدارس الخاصة تمتاز باللامركزية في اتخاذ القرارات، بعكس المدارس الحكومية يتم التحكم بها من قبل مكتب التربية والتعليم، الذي يفرض تعليماته على المدارس الحكومية، بعدم التصرف في معظم الأمور المدرسية إلا بموافقة منه، بالإضافة إلى حقيقة أن المدارس الخاصة تتميز بوجود مساعدين إداريين، فإن المدير لديه الفرصة لقضاء المزيد من الوقت في عمله، على عكس المدارس العامة التي لا يوجد بها مدرء مساعدون في بعض المدارس، قد يكون هناك في بعض المدارس سكرتير.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (14) يبين النتائج:

#### جدول رقم (14)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| رقم | البعد  | حكومة   |          | خاصة    |          | (ت)   | الدلالة |
|-----|--|---------|----------|---------|----------|-------|---------|
|     |  | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |       |         |
| 1   | التحديات المتعلقة بالإمكانيات المادية                      | 2.2060  | .72596   | 2.2381  | .97145   | -.139 | .890    |
| 2   | التحديات المتعلقة بالإمكانات المالية ومصادر التعلم والأثاث | 2.8382  | .84186   | 2.7188  | 1.0405   | .451  | .653    |
| 3   | التحديات المتعلقة بالمعلمين وإدارة المدرسة                 | 2.3221  | .77531   | 2.1667  | .85102   | .647  | .519    |
| 4   | التحديات المتعلقة بالطلبة                                  | 2.4930  | .82729   | 2.3102  | 1.0143   | .703  | .484    |
| 5   | التحديات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع                  | 2.6857  | .87211   | 2.3333  | 1.0765   | 1.284 | .202    |
|     | الدرجة الكلية  | 2.5090  | .69685   | 2.3534  | .90968   | .703  | .483    |

#### دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحديات التي تواجه القيادة التربوية لمديري المدارس الشرعية من أجل الاستدامة والإبداع تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، تفسر الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد تحديات مرتبطة بالمركز الوظيفي ومهامه وأن المناخ الدراسي السائد هو ذاته، على الرغم من التسلسل الوظيفي وجميعهم يعملون بنفس الطاقة والأداء، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة بلوني (2008)، بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

#### التوصيات:

1. زيادة الإقبال على المدارس الشرعية من قبل الطلاب وتشجيع الأهل لهم.
2. توسيع نطاق المدارس الشرعية لتشمل جميع المحافظات.
3. التأكيد دائما على القيادات التربوية بتنمية البيئة المدرسية للإبداع.
4. عمل ندوات في المدارس والجامعات لإظهارها كعلوم الشرعية كعلوم حيوية تتماشى مع حياة الأفراد والمجتمع.
5. عمل مواقع إلكترونية عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بالتعريف بالمدارس الشرعية وإبراز أهميتها.
6. توفير فرص عمل لخريجين العلوم الشرعية بالتعاون ما بين وزارة الأوقاف ووزارة التربية والتعليم.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. ابو عرار، ختام، منعم، هشام. (2021). التحديات التي تواجه مدرء المدارس الثانوية الحكومية في المناطق العربية في بئر السبع، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (69)، 157-171.
2. الادارة العامة للتعليم الشرعي، (2022)، منشور.
3. البراهيم، سعاد. (2007). القيادة التربوية الميدانية وأدوارها المأمولة في المدرسة، ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر: مؤتمر الاشراف التربوي، تبوك.
4. الحميدي، عبد الرازق (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مع اشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، (14) (2)، ص (277-292)
5. الشقحاء، على (2003). علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الاداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
6. الصغير، أحمد حسين. (2009). مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
7. العامري، فاضل، سليمان، سالم، الصابر، محمد. (2008). الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة التحديات العولمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (72)، ص (36-55).
8. العتيبي، نواف. (2008). الانماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
9. الفاعوري، عبد الحليم. (2005). ادارة الإبداع التنظيمي. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية. ص (258).
10. صعيدي، سرين. (2017). التحديات التي تواجه كليات الشريعة وطلبتها وسبل مواجهتها، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الشريعة: جامعة النجاح ، نابلس.
11. المطيري، وليد. (2000). منهج القران في مواجهة التحديات الثقافية.
12. النمر، محمد. (1992). الإبداع الاداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد (117)
13. اليونسكو. (1996). التعلم ذلك الكنز المكنون، مركز الكتب الاردني، عمان.
14. بلوني، أنجود. (2008). التعرف على دور الادارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح: دار المنظومة.
15. حامد، ادم. (2018). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس تعليم الأساس من وجهة نظر المديرين والمعلمين بولاية شمال دارفور، (رسالة دكتوراه، جامعة) ام ادرمان الاسلامية: السودان.
16. خيرى، اسامة. (2019). ادارة الإبداع والابتكارات.

17. سرور، ناديا. (2002). **مقدمة في الإبداع**، ط1، عمان: دار الاوائل للطباعة والنشر .
18. سمرقندي، نجوى. (2017). **تصور الإبداع والابتكار في عصر التنمية المستدامة**، مقالة: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،  
مجلد 24(1): ص 252 - 223
19. شتيا، منذر. (2022). **إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم  
للواء بني كنانة**، بحث، المجلد (38) العدد الثالث: الأردن.
20. شحاته، حسن. (2004). **مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي**، الدار المصرية للكتاب، القاهرة.
21. شلدان، فايز ، العاجز، فؤاد. (2010). **دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية  
بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين**. مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية. المجلد 18(1): الجامعة  
الإسلامية، غزة عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا: فلسطين.
22. **(مجمع اللغة العربية، 2008:790)**.

ثانيا: المراجع العربية الانجليزية:

1. Abu Arar, K, M, H. (2021). Challenges Facing Principals of Public Secondary Schools in the Arab Regions of Beersheba(**in Arabic**), **Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology**, No. (69),pp. 157–171.
2. General Administration of Sharia Education, (2022),( **in Arabic**) Brochure.
3. Al-Ibrahim, S. (2007). **Field educational leadership and its desired roles in the school, a working paper presented at the twelfth meeting:( in Arabic) Educational supervision conference, Tabuk.**
4. Al-Hamidi, A. (2014). **Creativity as an entry point for developing the competitiveness of the economic enterprise: with reference to the case of Algeria,( in Arabic) Journal of Human Sciences (14) (2), pp. (277–292).**
5. Al-Shaqhaa, A. (2003). **The Relationship of Leadership Styles with the Level of Administrative Creativity,(in Arabic) (Unpublished Master's Thesis), College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences: Riyadh.**
6. Al-Saghir, A . (2009). **Learning societies as a model for improving professional practices in schools,( in Arabic) 1st edition, Ithraa for publishing and distribution, Amman.**
7. Al-Amiry, F, Ali, S, Al-Saber, M. (2008). **Innovation and creativity, an element of strength for the organization in facing the challenges of globalization, ( in Arabic) Journal of Management and Economics, Issue (72), pp. (36–55).**

8. Al-Otaibi, N. (2008). **Leadership styles and personal characteristics of school principals and their relationship to the morale of teachers in the educational governorate of Taif, ( in Arabic)** (unpublished master's thesis), Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
9. Al Faouri, A. (2005). **Management of organizational creativity,( in Arabic) Research and studies of the Arab Organization for Administrative Development.**  
p. (258).
10. Saidi, S. (2017). **Challenges facing Sharia faculties and their students and ways to confront them,( in Arabic)** . The Seventh Annual International Scientific Conference of the Sharia College: An-Najah University, Nablus.
11. Al-Mutairi, W. (2000). **The approach of the Qur'an in facing cultural challenges. ( in Arabic).**
12. Al-Nimr, M. (1992). **Administrative creativity, a behavioral study.( in Arabic) Arab Manager Journal, Vol. (117).**
13. UNESCO. (1996). **Learning is the hidden treasure,( in Arabic)**Jordan Book Center, Amman.
14. Blonnie, A. (2008). **Identifying the role of the school administration in developing creativity in government schools in the northern governorates of Palestine and its obstacles from the point of view of its principals, ( in Arabic)** (a published master's thesis), Faculty of Education, An-Najah University: Dar Al-Mandhumah.
15. Hamed, A. (2018). **Administrative problems facing principals of basic education schools from the point of view of principals and teachers in North Darfur State( in Arabic)** (PhD thesis, Omdurman Islamic University: Sudan).
16. Khairy, O. (2019). **Creativity and innovation management. (in Arabic)**
17. Sorour, Nadia. (2002). **Introduction to creativity, 1st edition, Amman:** Dar Al-Awael for printing and publishing. ( in Arabic).
18. Samarkandi, N. (2017). **Perception of Creativity and Innovation in the Era of Sustainable Development, (in Arabic)** Article: King Fahd National Library Journal, Volume 24 (1): pp. 223-252.
19. Shtayyat, M. (2022). **To the role of school leadership in developing creativity among male and female teachers of the schools of the Directorate of Education of Bani Kinana District, (in Arabic)**research, volume (38), issue three: Jordan.

20. Shehata, H. (2004). **Introductions to future education in the Arab world( in Arabic) the Egyptian Book House, Cairo.**
21. Shaldan, F, aleajiz, F.(2010) .**The role of school leadership in developing creativity among secondary school teachers in the governorates of the Gaza Strip from the teachers' point of view. Journal of the Islamic University for Humanities Research,(in Arabic), Volume 18(1): The Islamic University, Gaza Deanship of Scientific Research Affairs and Graduate Studies: Palestine.**
22. **Arabic Language Academy,( in Arabic)(2008,790).**

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Amiable, T. (1998). **A model of creativity and innovation in organization research. Organizational Behavior, 10,123–167**
2. Barth, M, G, J. (2006): **Understanding Complexity: the study program sustainability. In: Michelsen, G, Märkt, S. (eds.): Personality Development and Employability: Concepts of General Studies and their Implementations. Bielefeld: UVW Universitäts Verlag, 33–51**
3. Caleon, I, S, & King, R. B. (2021). **Examining the phenomenon of resilience in schools: Development, validation, and application of the School Resilience Scale. European Journal of Psychological Assessment,37(1),52–64.**<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000572>
4. Onderi, H.& M, A. (2013). **Secondary school principals in Nyamira County in Kenya: Issues and challenges. Educational Research Internationa.1(1) 67–90.**
5. Preetik, B; and Priti, J. (2013). **A Descriptive Study on the Challenges faced by a School Principals. International Research Journal of Social Sciences,2(5), 39–40.**
6. Toremén, Fatib. (2003). **Creative School And Administration. Educational sciences, Theory and Practical, Vol .3, Issue 1, pp. 248 –253.**
7. Immelt, J. (2011). **Jobs council Report Washington, DC: united states government.**
8. NESCO (2005). **United Nations Decade of Education for ternational implementationscheme.**[www.unesco.org/Sustainable Development 2005–2014. Draft consolidate dineducation/desd](http://www.unesco.org/Sustainable Development 2005–2014. Draft consolidate dineducation/desd)
9. Fullan. M. (2005). **Leadership and sustaina bility: system thinkers in action. Thousand Oaks. CA: cuwin press.**