

مجلة جامعة المدينة العالمية  
للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)

Mediu International Journal of  
Educational and Psychological Sciences (MIJEPS)



المجلد: 6 العدد: 1 فبراير 2026  
Vol.6, Issue.1, FEB 2026

Mediu

International Journal of  
Educational and Psychological  
Sciences (MIJEPS)

e-ISSN:2773-45IX



# مجلة جامعة المدينة العالمية

## للعلوم التربوية والنفسية

مجلة عالمية محكمة

e-ISSN: ٢٧٧٣-٤٥١X

أبحاث المجلد: ٥ العدد: ٤ نوفمبر ٢٠٢٥

البحث	صفحة
١. متطلبات استخدام الحامل الافتراضية في تدريس مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر معلميها.	٤٠-١
٢. استراتيجيات عادات العقل وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لدى متعلمي التربية البدنية .....	٧٣-٤١
٣. تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية ....	١١٦-٧٤
٤. واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي .....	١٦٤-١١٧
٥. تصور مقترح لبرنامج يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين وتنمية قدراتهم المهنية .....	٢٠٢-١٦٥
٦. تحليل واقع استخدام الإعلام الجديد في تعزيز القيم الاجتماعية بالمدارس الثانوية السعودية: التحديات والفرص .....	٢٣٣-٢٠٣
٧. درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن .....	٢٦٠-٢٣٤
٨. تقويم برنامج الإرشاد المهني المقدم لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلاب لاتخاذ القرار المهني وتقديم برنامج مقترح دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها: دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها .....	٢٨٧-٢٦١
٩. مدى تضمين كتب العلوم للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد التنوير العلمي .....	٣٣٤-٢٨٨
١٠. أثر تدريس كتاب نفثي الجميلة باستخدام استراتيجية التعلم باللب في تنمية مهارات الفهم الاستنتاجي والإبداعي لدى طالبات الصف الخامس الابتدائي واتجاهاتهم نحوها .....	٣٦٥-٣٣٥

## أعضاء هيئة تحرير المجلة:



مدير التحرير: الأستاذ المشارك الدكتور/ أيمن عايد محمد ممدوح



نائب مدير التحرير الأول: الأستاذ المشارك الدكتور/ بابولا كريم حامد



نائب مدير التحرير الثاني: الأستاذ المشارك الدكتورة/ إيمان محمد مبروك قطب



سكرتيرة المجلة: الأستاذة/ دينا فتحي حسين

## محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد البحيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد رماضنية
- الأستاذ المشارك الدكتور/ أمل محمود
- الأستاذ المساعد الدكتور/ إيمان عثمان
- الأستاذ المساعد الدكتور/ بلسم الحارزي
- الأستاذ الدكتور/ جعفر أبو صاع
- الأستاذ المشارك الدكتور/ رباح عبد الجليل
- الأستاذ المساعد الدكتور/ شمس الطالم
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ضيف شلبي
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الواسع اسحاق
- الأستاذ الدكتور/ عصام خطاب
- الأستاذ المساعد الدكتور/ فائق النجار
- الأستاذ المساعد الدكتور/ قيس حميد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ محمد الفطاطيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الجريشي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور العملي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور غازي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ وليد أبو اليزيد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ياسمين شافعي

## تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية

The effect of job satisfaction on achieving administrative creativity for public secondary school teachers in the Arab Republic of Egypt

Ekram Ahmed Mohamed kawashty<sup>1</sup> & ayman aied<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD researcher - College of Education, Al-Madinah International University,  
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

<sup>2</sup>Associate Professor Education, Al-Madinah International University,  
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

\* Corresponding Autor: kawashty34@gmail.com

### مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق هدف البحث تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الكمي لدراسة الواقع الفعلي لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بجمهورية مصر العربية، حيث تكونت عينة البحث من (377) معلم موزعين على أربع محافظات وهي (القاهرة- الإسماعيلية- المنوفية- الوادي الجديد) ممثلة لجميع المحافظات بالجمهورية ، وقد تمثلت أدوات البحث في تصميم استبانة موجهة لفئة معلمي المدارس الثانوية للمحافظات الأربعة السابق ذكرها، وقد أوضحت نتائج البحث على أنه يوجد ارتباط قوي ومباشر بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري واتضح أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري هو 0,630\*\* وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، أي أنه كلما زاد معدل شعور المعلم بالرضا الوظيفي يزداد ويتحقق الإبداع الإداري له، فهذا يعني أنه عندما يشعر المعلمون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار وحلول ومقترحات جديدة ومبتكرة مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجية العمل ، بالإضافة إلى زيادة مستوى ولائهم والتزامهم التنظيمي بالمدرسة ، وخلق مناخ وبيئة عمل جذابة محفزة ومشجعة على العمل وبث روح التعاون بين الجميع ورفع مستوى الروح المعنوية بين جميع المعلمين مما ينتج عنه زيادة مستوى الإبداع الإداري بين الجميع داخل المدرسة .

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي؛ الإبداع الإداري؛ مدارس الثانوية العامة

## **ABSTRACT**

The current research aims to identify the effect of job satisfaction in achieving administrative creativity among teachers in the Arab Republic of Egypt. To achieve the goal of the research, the quantitative descriptive approach was used to study the actual reality to determine the effect of job satisfaction in achieving administrative creativity among teachers in the Arab Republic of Egypt, The research sample consisted of (377) teachers distributed among four governorates, namely (Cairo - Ismailia - Menoufia - New Valley), representing all governorates in the Republic. The research tools consisted of designing a questionnaire directed to the category of secondary school teachers in the four governorates. The results of the research showed that there is a strong and direct relationship between job satisfaction and administrative creativity, and it became clear that the correlation coefficient between job satisfaction and administrative creativity is  $0.630^{**}$ . This means that there is a strong direct relationship between job satisfaction and administrative creativity, meaning that the higher the rate of teacher satisfaction The career increases and administrative creativity is achieved This means that when teachers feel job satisfaction, they are more willing to present new and innovative ideas, solutions, and proposals, which contributes to improving their performance and increasing the level of work productivity, in addition to increasing their level of loyalty and organizational commitment to the school, creating an attractive work climate and environment that is stimulating and encouraging to work, and spreading the spirit of cooperation among everyone. And raising the level of morale among all teachers, which results in an increased level of administrative creativity among everyone within the school

**Keywords:** Job satisfaction; Administrative creativity; Public secondary schools

## مقدمة البحث

تعد الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية والهامة التي تعتمد عليها أي منظمة للوصول إلى النجاح والتقدم والتكيف في ظل المتغيرات العالمية والمحلية التي يشهدها العصر الحالي ، ومع تطور الفكر الإداري أصبح الاهتمام لم يعد منصباً على الجوانب الإدارية فقط من حيث توفير الموارد المادية والتكنولوجية فحسب، بل تحول الاهتمام إلى كيفية إدارة واستثمار العنصر البشري داخل المنظمات وكيفية فهم سلوكه داخل بيئة العمل وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمي.

إن دراسة السلوك التنظيمي يهدف في الأساس إلى تحليل النفس البشرية وتوجيه سلوكها وفق أهداف ورسالة المنظمة المراد تحقيقها، ويعد الرضا الوظيفي من أهم ركائز السلوك التنظيمي وحجر الزاوية في بناء وتقديم منظمات ناجحة ومستمرة في ظل التغيرات المتلاحقة

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي فقد عرفه (المصري، عامر، 2014، ص16) بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغبةً فيه مقبلاً عليه دون تدمير ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية متناسباً مع ما يريد الفرد من عمله وبينما يحصل عليه في الواقع او يفوق توقعاته منه.

وقد عرفه أبو شيخه (مخادين, عثمان؛، 2016) بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة. ولما كان الرضا الوظيفي هام جداً للعنصر البشري ويعد أساس بناء وتقديم أي منظمة ناجحة، فالمعلم الذي يجد تقديراً واهتماماً واعترافاً بجهوده ، في ظل بيئة تعلم ناجحة متوفر بها معظم المتطلبات والمقومات اللازمة للنجاح ، تتشكل لدي المعلم حالة من الشغف والسلام والرضا النفسي ، تُشعره بأن هناك محرك نفسي داخله يُحرك دوافعه ورغباته ويُطلق بأفكاره في فضاء الإبداع ، وهو ما يُعرف بالإبداع الإداري ، وقد عرفه (صرار، 2022) على أنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة للعمل لتحفيز العاملين في المؤسسة ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث يمثل الإبداع الإداري حجر الأساس في بناء مؤسسات قادرة على مواجهة تحديات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر الحالي المتغير ، فهو لا يقتصر دوره على ابتكار أفكار جديدة فحسب ، بل ليمتد ليشمل القدرة على تحويل هذه الأفكار النظرية إلى واقع ملموس .

ومن الجدير بالذكر في هذا السياق أن هناك بعضاً من المحاولات والجهود التي بذلتها وما تزال وزارة التربية والتعليم لتطوير نظام التعليم قبل الجامعي في مصر بصفة عامة ومدارس الثانوية العامة بصفة خاصة الأمر الذي قد يسهم بشكل أو بآخر في تحقيق الإبداع الإداري للمعلمين وتنمية الرضا الوظيفي للمعلمين في ضوء مستجدات العصر الحالي ومن تلك الجهود ما يلي: - القرار الوزاري رقم (164) لسنة 2024 بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، حيث يحدد مهام ومسئوليات كل وظيفة بدقة ، علاوة على ذلك القرار الوزاري رقم (202) لسنة 2024 والذي يتعلق بتوزيع أعضاء هيئة التعليم والإداريين والخدمات بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية، علاوة على ذلك القرار الوزاري رقم (40) لسنة 2020 والخاص بالتسوية على وظيفية معلم للفئات المحددة بالقرار والهدف منه تحسين الوضع الوظيفي وتحقيق الرضا للمعلمين ، بالإضافة إلى القرار الوزاري رقم(41) لسنة 2020 والخاص بتغيير المسمى الوظيفي للمعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم مؤهلاتهم ، وهو جزء من الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم ، كما صاغت وزارة التربية والتعليم الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014-2030) عدداً من الأهداف التنفيذية لبرنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة التي يمكن أن يساعد على تحقيقها الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى المعلمين بجمهورية مصر العربية، من بينها: وضع وتطبيق معايير وأسس موضوعية وصادقة لاختيار القيادات المدرسية ، وبناء قدراتهم القيادية وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال والمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير والتنمية المهنية الذاتية ، وأيضاً من خلال الاطلاع على بعض الوثائق الرسمية والتي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في مصر ، يتضح أن من أهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية التي حددتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع ، والعمل التعاوني والجماعي، كما وجهت وزارة التربية والتعليم في عام 2012 (وأخرون، حنان الدين صلاح الحلواني،؛ 2024) جميع المشروعات المانحة نحو تنفيذ برامج متنوعة للإصلاح الموحد وجهت " جائزة مصر للتميز الحكومي ، ومن خلال الاطلاع على بعض الوثائق الرسمية والتي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في مصر ، أتضح أن من أهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية التي حددتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع ، والعمل التعاوني والجماعي.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

إن مستوى رضا المعلمين الوظيفي، من العوامل التي تسهم في رفع إنتاجيتهم وفعاليتهم في التدريس وتقدم العملية التربوية ككل، وكلما ارتفع مستوى رضا المعلم عن عمله انعكس ذلك على الطالب، وعلى كيفية إعطاء المادة التعليمية، وتزداد أهمية الرضا الوظيفي للمعلم بالنظر إلى محورية دوره في العملية التربوية، وعلاقة هذا الدور بالأهداف الحيوية للتربية على مستوى ( الفرد والمجتمع).

وبناء على ما سبق تولد الإحساس بالمشكلة لدى الباحثة ومن خلال اطلاعها على العديد من نتائج الدراسات السابقة والوثائق والتقارير الرسمية والقرارات الوزارية والتي تناولت واقع الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية ، شعرت الباحثة بمشكلة البحث والتي تمثلت في ضعف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين. وقد سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما البعد الأكثر تأثيراً للرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية؟

كما سعي للإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟

- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الوصول إلى البعد الأكثر تأثيراً للرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي السابق الأهداف الفرعية الآتية: -

-الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد).

- الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد).

- الوصول إلى مدى وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد).

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في: -

## أولاً: الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية من هذا البحث كونه يتناول مشكلة تربوية عامة، وتعليمية خاصة تؤثر إنها تساير الاتجاهات العالمية والمحلية كالاتجاه والرؤية نحو تحقيق مدخل الإبداع الإداري للمعلمين ودوره في تحقيق أهداف ومدخلات ومخرجات جودة العملية التعليمية، كما أنه يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية والتي تركز على عدة مرتكزات والتي من بينها: العمل بروح الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين الإداري للعاملين.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لتأثير الرضا الوظيفي على الإبداع الإداري في كونه ركيزة هامة وأساسية في تطوير المنظومة التعليمية، حيث تختلف طبيعة التأثير وفقاً للفئة المستفيدة وذلك على النحو التالي:-

**1- المعلمين:** تعزيز مستوى الثقة لديهم ورفع مستوى كفاءتهم وقدراتهم، كما أنه يزيد من رفع مستوى التزامهم التنظيمي وولائهم تجاه المدرسة، كما أنه يعمل على استغلال الطاقات الكامنة وإبراز القدرات والطاقات الإبداعية لديهم.

**2- المشرفين التربويين:** يساعد الرضا الوظيفي المشرف التربوي على فهم أسباب عدم الرضا الوظيفي للمعلم وتقليل الفجوة بينه وبين المعلم وكيفية توجيه طاقاته نحو الأفضل.

**3- الطلاب:** يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية، وتنمية المستوى الإبداعي لديهم، وتكوين بيئة تعلم إيجابية مما يساهم في زيادة المستوى التحصيلي للطالب.

**4- الباحثين التربويين:** يساهم في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلمين، كما أنه يساهم في مواكبة الاتجاهات والمتغيرات العالمية.

**5- مديري المدارس:** يساهم في التعرف على معوقات تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والاستفادة منها في تطوير أداء المعلمين مهنيًا، كما أنه يمكن أن تفيد كافة المستويات القيادية المختلفة (العليا- الوسطي- الدنيا) في إصدار واتخاذ قرارات ولوائح من شأنها تمكن مديري المدارس من القيام بأداء أدوارهم القيادية والإدارية، وفي نفس الوقت أنه يواكب اتجاه الدولة نحو تحقيق الإبداع الإداري بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لرؤية مصر 2030.

## مصطلحات البحث والتعريفات الاجرائية:

### Job Satisfaction

### 1- الرضا الوظيفي

وقد عرفه (السندي، الصفار، ٢٠٢٣) بأنه يعتمد على حالة الشعور داخل الفرد من رضا تام عن وظيفته وهل هو مستمتع بأداء وظيفته أو يشعر باتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وأي ذلك مع تفاعل البيئة الخارجية المحيطة للعمل.

وقد ذكر (غميض، 2023) بأن الرضا الوظيفي يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله، لكون الرضا مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها الفرد تجاه قيم العمل التي تختلف من شخص لآخر، فمما حققت تلك القيم له السعادة والحالة النفسية المطمئنة، أصبح مستوى الرضا عنده عالياً، وكلما قلت السعادة وفقاً لمشاعره السلبية قل الرضا الوظيفي عنده. وفي ضوء ما تقدم، يمكن تعريفه إجرائياً بأنه مشاعر المعلم الحسنة والسيئة والمتعلقة بمدى تحقيقه لمجموعة من القيم المختلفة منها: الارتياح، والسعادة، والرضا، والقبول، والقناعة، ومدى استقراره أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك من خلال التوافق المتوازن بينما يتوقعه المعلم من عمله وبين المقدار الفعلي الذي يحصل عليه في عمله من تلبية، واشباع حاجته، ورغباته، ودوافعه.

### Administration Creativity

### 2- الإبداع الإداري

وقد عرفه (خيري، 2012، ص39) على أنه عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي العقلية أو التفكير الابتكاري. وقد عرفه أيضاً (المقيمي، 2022) بأنه إنتاج شيء جديد على درجة عالية من النفع، والجمال يجمع بين الابتكار، والالتقان، والتجديد، والأصالة، والحدثة، والمهارة.

وفي ضوء ما سبق، تبنت الباحثة التعريف الإجرائي الآتي: بأنه قدرة المعلم على إنتاج عمل جديد غير معتاد، أو فكرة جديدة، أو وسيلة جديدة، أو طرح حلول جديدة لمشكلات قائمة داخل المدرسة لم يتم التطرق لها من قبل، يجمع هذا العمل بين جميع عناصر الإبداع وهي الطلاقة، والأصالة، والتفرد، والتميز، والحدثة، والتنوع لتحقيق أهداف المدرسة.

### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في الإدارة وفي مجال السلوك التنظيمي خاصة في هذا العصر لما له من أهمية وتأثير إيجابي داخل أي منظمة بصفة عامة والتعليمية منها بصفة خاصة.

حيث يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة بالنسبة للفرد وللمنظمة، فرضا الفرد عن عمله ينبع من شعوره النفسي وبالتالي ينعكس شعوره بالرضا الوظيفي على مستوى أدائه في العمل، وعلى مستوى التزامه التنظيمي وولائه تجاه المنظمة وعلى تنمية مستوي ابداعه داخلها، ومن هنا تبين أهمية الرضا الوظيفي وحظي باهتمام كبير من علماء وباحثين من الإدارة وعلم النفس والاجتماع وغيرها من المجالات وثيقة الصلة، ولذا تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي فقد عرفه (المصري، عامر، 2014، ص16) بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغبةً فيه مقبلاً عليه دون تدمير ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية متناسباً مع ما يريد الفرد من عمله وبينما يحصل عليه في الواقع او يفوق توقعاته منه.

والعامل الثاني (العامل الداخلي) متمثلاً في العمل ذاته فهو جميع الأنشطة التي يمارسها به الفرد في بيئة عمله سواء كانت هذه الأنشطة عقلية أو ذهنية أو بدنية وجميعها مرتبطة بالعمل نفسه، ومناسبة لأدائه وإمكاناته وقدراته البدنية والذهنية حتى يشعر الفرد بالرضا الوظيفي.

وقد عرفه (محمد، 2018، ص11) على أنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية الانتاج ونتيجة للشعور لوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق.

وقد عرفه (السندي، الصفار، ٢٠٢٣) بأنه يعتمد على حالة الشعور داخل الفرد من رضا تام عن وظيفته وهل هو مستمتع بأداء وظيفته أو يشعر باتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وأي ذلك مع تفاعل البيئة الخارجية المحيطة للعمل. في جملة ما سبق من تعريفات يتضح ان هناك مجموعة من المراكز الأساسية التي يركز عليها مفهوم الرضا الوظيفي وأجمعت عليها معظم التعريفات وذلك على النحو التالي:

وقد تبنت الباحثة التعريف الإجرائي التالي: هو المشاعر الحسنة وحالة الاستقرار والسلام النفسي التي يشعر بها المعلم في بيئة العمل المدرسي، وتنعكس على ارتفاع مستوى أدائه في العمل ورفع مستوى الانتاجية ودفع عجلة المنظمة نحو النجاح والتقدم.

### ثانياً: مبررات ودواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي

تنعكس مبررات ودواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي من أهميته وتعد مزايا أهمية مفهوم الرضا الوظيفي من ارتباطه بمصطلحات ومفردات تمثل مكوناتاً وعصباً وأساسها يقوم عليها رضا الوظيفي للمعلم للفرد وللمؤسسة والمجتمع بوجه عام والمجتمع التعليمي والمدرسي بوجه خاص.

وقد حدد (عبد اللطيف، 2015، ص12-ص13) مبررات ودواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي: - إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبة غياب الموظفين، وإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة، وإن الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم. وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا على الحياة بصفة

عامة، وأن هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا ادى ذلك الى زيادة الإنتاج، وإن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

### ثالثاً: النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين عامة ومن مجال علم النفس والمجال التربوي خاصة لارتباطه الوثيق بمهدين المجالين ففي بداية الأمر قد قامت النظريات بتفسير الرضا الوظيفي على اساس الدوافع الإنسانية ووسيلة لتحقيق اداء أفضل واخرى قامت بدراسة العوامل التي تؤثر تتحقق الرضا الوظيفي سواء كانت داخلية او خارجية وغيرها من النظريات التي ستكون على النحو التالي: -

### أ-نظرية العاملين لهيرزبيرج

وقد أشار (المصري، عامر، 2014، ص100-104) تعتبر نظرية العاملين لهيرزبيرج 1959 من أشهر نظريات الدوافع ولعل من أكبر اسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي سبب لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبيرج مصطلحان غير متناقضين كما يتضح لأول وهلة، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وبما ان مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فان لعدم الرضا الوظيفي ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل يؤكد هيرزبيرج في نظريته أن الظروف البدنية الافضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف وليس في رضاه، ويرى هيرزبيرج في نظريته أن العوامل التي تؤثر في رضا الموظف عن العمل وتدفعه لزيادة الانتاج تتعلق مباشرة بالدوافع والعمل التي يقوم به الموظف مثل الشعور والانجاز والتقدير والتقدم في العمل.

وتعرف هذه النظرية بنظرية الدافع المحرك /الصحي حيث يرى هيرزبيرج أن الجهود المبذولة لإثارة الدافعية في مجال العمل وميز بين مجموعتين من العوامل التي تسهم في البناء المؤسسي الصحي كالتالي: أ-عوامل صحية بيئية: - وتشمل سياسة المؤسسة والظروف والعمل والعلاقات بين الافراد والعائد المادي والاجر.

ب-عوامل خاصة بالدافعية: - وتشمل الشعور بالإنجاز والتقدير لما يقوم بها الفرد من جانب المسؤولين والعمل ذاته.

وقد قسم العوامل من خلال السياق الوظيفي الى

1-عوامل مشبعة(دافعة): -تظهر من محتوى العمل ذاته مثل الإنجاز، الادراك، التقدم.

2-عوامل غير مشبعة (غير دافعة): - عوامل خارجية ومحيطية بالوظيفة او السياق الذي يؤدي فيها العمل مثل المرتبات وظروف العمل.

في ضوء ما تم عرضه تبين للباحثة أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي من وجهة نظر العالم هيرزبيرج أنهما مفهومان غير متناقضين لكن من وجهة نظر الباحثة انهما متناقضان؛ حيث ان الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح والسعادة والامن وانعكس هذا على ارتفاع مستوى أدائه الوظيفي بينما عدم الرضا الوظيفي شعور الفرد بعدم الارتياح والحزن والقلق والاضطراب وينعكس هذا أما أن يترك العمل او بالغياب المتكرر وبدون اسباب وانخفاض مستوى أدائه في العمل.

#### ب- نظرية ما سلو

لقد أشار إليها (المصري، 2013، ص 107-110) وذلك على النحو التالي:ـ

كانت أول دراسة استخدمت نظرية الوفاء بالحاجات لدراسة الرضا الوظيفي هي دراسة ما سلو بعنوان نظرية الحاجات المكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة الى القمة في شكل هرمي وكانت هذه الحاجات على النحو التالي: -

- 1- حاجات فسيولوجية أساسية مثل الأكل، والشرب، والنوم، والجنس.
  - 2- حاجات الامن مثل الاستقرار والتحرر من الخوف.
  - 3- حاجات اجتماعية مثل الانتماء والقبول من الآخرين وتبادل الصداقات.
  - 4- حاجات التقدير والمكانة مثل الثقة بالنفس والانجاز والقوة.
  - 5- الحاجة إلى تقدير الذات مثل التعبير عن الذات والقدرة على الإبداع والابتكار.
- وتفترض هذه النظرية عن الفرد لا ينتقل الى حاجات المستوى الأعلى إلا إذا تحقق درجة من الإشباع لحاجات المستوى الأدنى منه وعندما يتم اشباع هذه الحاجات فان الاشباع يكون دافعا لتحقيق ما يعلوها من حاجات.
- أما تطبيق نظرية ما سلو على الرضا الوظيفي فقد بدأ عندما أدرك العديد من الافراد أن العمل شيء ممثل في ذاته كثيرا ومكافأة بالإضافة إلى كونه يحقق الحاجات الأساسية للحياة.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يوجد علاقة قوية بين نظريه هيرزبيرج وهرم ما سلو للحاجات، حيث يلاحظ ان الأجواء الصحية التي يؤكد هيرزبيرج بأنها لا تثير الدافع فهي توازي تمامًا الحاجات جيدا وحاجات الامن والحاجات الاجتماعية وهي التي تعتبر قوتها الدافعية بسيطة، ولكن الدوافع تتصل اتصالا قويا بحاجات الانا وحاجات تحقيق الذات وأن السبب الذي يجعل الدوافع في نظريه هيرزبيرج تقوم بعملها تماما هي كونها تلبي الحاجات العليا غير المشبعة في مدرج مثله تقدير الذات وتحقيقها.

في ضوء ما تم عرضه تبين الباحثة ما يلي:

أن مفهوم الرضا الوظيفي بالنسبة للعالم ما سلو هو شعوره بالارتياح النفسي عند تأمين حاجاته الأساسية من مأكلا وملبس وغيرها، ومن شعوره بالأمن والأمان، وتقديره لذاته وقدرته على الابداع والابتكار، وان نظريتي هيرزبرج وماسلو هم نظريتان متكاملتان فعندما يشبع الإنسان حاجته الفسيولوجية الاجتماعية وغيرها ستكون لديه دافعية لتحقيق أهدافه وتحقيق الرضا الوظيفي له.

ومن وجهة نظر الباحثة أن الترتيب الصحيح هو نظرية اشباع الحاجات أولاً يليها نظرية العاملين له لأنها عندما يشبه الفرد احتياجاته الأساسية وهي مرتبطة باستمرارية حياته سيشعر بحالة من الرضا الوظيفي.

### ج-نظرية إشباع الحاجات

لقد اشار (لمنيف، 2018، ص 73) عن نظرية اشباع الحاجات وذلك على النحو التالي:

طبقاً لهذه النظرية التي مثلتها اعمال (كاهلن 1963، فروم 1964، دورين لوك 1967) بأن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى او بالقدر الذي تشبه به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه وجاءت هذه النظرية في النماذج على النحو التالي: -

النموذج الاول فيكتور فروم: -حيث قام بوضع أسس نظريته عام 1964، وتعد من أحدث نظريات دوافع العمل، بل وأكثرها انتشاراً، واعتمد في نظريته للدافعية على الدراسة الموسعة المصطلحات والمفاهيم التي قام بعرضها كل من هيرزبرج وماسلو.

حيث قامت هذه النظريات بالتركيز على أن هناك مجموعة من الحاجات تدفع الانسان او تحرك سلوكه أكثر من غيرها وقد فسر الرضا بالوظيفي على أساس أن عملية الرضا او عدم الرضا تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بينما ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبع هو بين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل.

والنموذج الثاني يمثله كاهلن 1963: - وهو نموذج يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءً على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة او المدى التي تشبع فيها، فالرضا عن العمل يحدد بمقدار العوائد ذات القيمة التي يستفيد منها الفرد، حيث إن الفرد كثيراً ما يربط بين مجمل الجهود التي يبذلها ومجموع العوائد التي يتحصل عليها جزاءً عن عمله، وغالباً ما يكون لديه تصور بأن العوائد كبيرة ففي حالة حدوث العكس ينخفض ويتدن مستوى الرضا الوظيفي مما يدل على أن الرضا يحدد بمقدار العوائد، وبذلك وجب ضرورة تحسين العوائد وجعلها تحقق تطلعات وطموحات العمال.

لذا يمكن القول بأن نظرية اشباع الحاجات هي النظرية المكملة للنظريتين السابقتين، بل لم تضيف الجديد في تطور مفهوم الرضا الوظيفي.

## المحور الثاني: الإبداع الإداري

لقد شهد العصر الحالي العديد من التغيرات والظواهر العالمية والمحلية والعربية منها كثورات معظم الشعوب العربية، والعالمية كثورات الشعوب الأجنبية والحروب، وأيضاً جائحة كورونا التي مر بها العالم بأكمله، جعلت هناك الحاجة إلى الإبداع والخروج عن كل ما هو مألوف وتقليدي، والتفكير بصورة إبداعية أي التفكير من خارج الصندوق، ومن ثم البحث عن أفراد يفكرون بصورة إبداعية، وانعكست هذه التغيرات على النظام التربوي وتطلب الأمر تطور في مهام وأدوار المعلم داخل المدرسة وأصبح دوره قائداً وميسراً و مسهلاً موجهاً للعملية التعليمية بدلاً من كونه ملقناً لها، ومن ثم أصبحت هناك الحاجة إلى أن يكون المعلم مُبدعاً في كافة أعماله التدريسية والإدارية داخل المدرسة.

وقد أشار (صرار، ٢٠٢٢) بأنه مع دخول البشرية القرن الحادي والعشرين ودخول العالم الألفية الثالثة، تحولت أغلب دول العالم من التركيز على الاقتصاد المادي إلى التركيز على اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بشكل رئيس على تطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري.

### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع هو طرح فكرة جديدة أو الإتيان ببدايات وحلول جديدة غير تقليدية من زاوية مختلفة لم يتطرق إليها أحد من قبل، ولقد تعددت التعريفات حسب رؤية المنظر أو الاتجاه البحثي الذي ينظر إليه الإبداع فالبعض كان ينظر له على أنه مجموعة من العمليات والبعض الآخر يُنظر على أنه مجموعة من القدرات والسمات المنفردة التي ينفرد بها المبدعين، وقد عرفه (مسلم، 2015، ص39) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع أو العالم.

كما عرفه (المقيمي، 2022) بأنه عمل غير معتاد عليه أو فكرة جديدة ومفيدة يقوم به الفرد، ويهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة، والملائمة، وإمكانية التطوير.

وبناء على ما سبق يتضح تعدد التعريفات التي تناولها الباحثون والعلماء في موضوع الإبداع الإداري، وعليه سوف تتناول الباحثة التعريف الإجرائي الآتي وفق موضوع البحث: قدرة المعلم على التمتع بالعمليات العقلية والذهنية، والخصائص الشخصية التي تمكنه من القيام بطرح فكرة جديدة أو طرح بدائل وحلول جديدة غير تقليدية لم يتطرق إليها أحد من قبل من أجل حل مشكلة ما أو أزمة قد تواجه المدرسة، أو من أجل رفع مستوى إنتاجية وكفاءة وفعالية المدرسة وزيادة قدرتها التنافسية بين المدارس وتحقيق الأهداف المرجوة لكل من المستوي الفردي أو المستوي المدرسي.

## ثانياً: عناصر الإبداع الإداري

وفي ضوء ما تناوله العلماء من تعريفات عديدة ومختلفة أوجه اليها العلماء والباحثون، إلا أنهم جميعاً اتفقوا على أن هناك عناصر أساسية لازمة وواجب توافرها للإبداع:

وقد حدد (الحارثي، ٢٠٢١) أهم عناصر الإبداع كما يلي:

**أ- عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين في المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (**Fluency Ideational**) وهذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه واستنباط وسعة الإدراك والحدس والطلاقة الترابطية (**Fluency Associational**) وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من العلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

**ب- عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة أو التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغيير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

**ج- عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، ما هو ذكي وحاذق من استجابات.

**د- عنصر الحساسية للمشكلات:** وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

**ه- عنصر المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والاساليب الجديدة، والبحث عن حلول في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

**و- عنصر الخروج عن المألوف:** ويقصد بها القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الانظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة بأن هناك عناصر مهمة للإبداع ينبغي توافرها داخل كل شخص مبدع تميزه عن غيره من الأشخاص العاديين، حيث أنه ينبغي أن يكون لديه طلاقة وقدرة عقلية مختلفة تميزه عن غيره كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسرعة البديهة وأن يكون لديه طلاقة تعبيرية أي بإمكانه القدرة على تركيب

الجميل وبنائها، وأن يكون شخصاً مرناً في التفكير يفكر في الموضوع من زوايا مختلفة ويبحث في اتجاهات جديدة للحل .

### ثالثاً: مراحل الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع هي عملية معقدة ومركبة ليست بسيطة في تكوينها، فهي نتاج مراحل متلاحقة ومتتالية تكون بذرتها طرح فكرة جديدة أو حل مشكلة بطريقة غير تقليدية.

وقد أشار (خيرى، ٢٠١٢) بأن العملية الإبداعية تمر بأربع مراحل وهي:

أ- **مرحلة الاعداد:** وفي هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة، ومن القراءات ذات العلاقة.

ب- **مرحلة الاحتضان:** وفيها يتم التركيز على الفكرة، أو المشكلة بحيث تصبح واضحة في ذهن المبتكر، وهي مرحلة ترتيب الأفكار وتنظيمها.

ج- **مرحلة الإلهام:** وتتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الاجزاء المختلفة للمشكلة.

د- **مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور الإبداع، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة المبدعة.

في ضوء ما سبق ترى الباحثة أن مراحل عملية الإبداع هي مراحل متلاحقة ومتكاملة بعضها البعض، وأن عملية الإبداع ليست فقط في وجود مشكلة، ولكن يتم حلها بطريقة جديدة ومبدعة أي بإيجاد حل جديد لم يتطرق له أحد من قبل.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: دراسات تتناول الرضا الوظيفي

1- **دراسة (الكشاش، لبنى صالح علي، 2025) بعنوان "المستوي التعليمي لمعلمي المدارس في مرحلة**

**التعليم المستمر لمعلمي المدارس في محافظة كوكل باليمن وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم "**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء التدريسي لمعلمي المدارس في مرحلة التعليم المستمر في محافظة كوكل باليمن وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم في مجالات الأداء التدريسي ومجالات الرضا الوظيفي، وفي ضوء متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (185) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الثانوي، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واعتمدت على الاستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل مجال من مجالات الرضا الوظيفي وفي المحور ككل وفق متغير سنوات الخبرة، بالإضافة إلى ذلك وجد علاقة

ارتباطية طردية موجبة بين مستوى الأداء التدريسي لمعلمي مدارس في مرحلة التعليم المستمر ومتغير الرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم ، وقد قدمت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي من بينها: العمل على زيادة رواتب وحوافز المعلمين والمعلمات ، وتطوير النمو المهني للمعلمين والمعلمات ، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات التربوية والمدرسية ، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لأداة البحث حيث اعتمدتا هذه الدراسة والبحث الحالي على الاستبيان كأداة لها بالإضافة إلي تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمجتمع البحث حيث تناولت هذه الدراسة دولة اليمن بينما يتناول البحث الحالي جمهورية مصر العربية مجتمعاً للبحث بالإضافة إلي ذلك تناولت هذه الدراسة مرحلة التعليم المستمر بينما يتناول البحث الحالي مرحلة التعليم الثانوي العام ، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء التدريسي للمعلمين والمعلمات.

## 2-دراسة (قويدر، فاطمة سالم محمد، 2025) بعنوان " استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس

### الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس العامة في مدينة المرج والقرى القريبة منها"

وقد هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أهم المحاور التي لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس العامة في مدينة المرج والقرى القريبة منها ، وحيث توصلت هذه الدراسة بعد جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان إلي أنه لا يوجد تأثير لمحور القيادة المدرسية على رضا المعلمين ، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها: أن رضا المعلمين العاملين في المدارس العامة بمدينة المرج والقرى القريبة منها كان على الحياد أي أن درجة الموافقة متوسطة ، ولم تقدم هذه الدراسة أي توصيات، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لأداة البحث حيث اعتمدتا هذه الدراسة والبحث الحالي على الاستبيان كأداة لها بالإضافة إلي تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمجتمع البحث حيث تناولت هذه الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي كأسلوب إحصائي بينما يتناول البحث الحالي عدة أساليب إحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مربع كاي ، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه ، وغيرها من الأساليب الإحصائية المستخدمة في موضوع البحث الحالي ، بالإضافة إلي ذلك فقد تناولت هذه الدراسة مرحلة التعليم العام بينما يتناول البحث الحالي مرحلة التعليم الثانوي العام ، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين الأبعاد الخمسة المؤثرة على محور الرضا الوظيفي وأي منهم الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي.

### 3-دراسة (محمود, بسمه علي الكيلاني; رضوان, وائل و فائق عبد العزيز;، 2025)"بعنوان تصور مقترح

لتعزيز الرضا الوظيفي بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة "

وقد هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع الرضا الوظيفي بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة ،وقد استخدم هذا البحث المنهج الوصفي ، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لدراسة الرضا الوظيفي للمعلمين ، علاوة على ذلك اعتمدتا هذه الدراسة والبحث الحالي على الإضافة إلي تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناول هذه الدراسة لموضوع البحث وهو دراسة القيادة الموزعة وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين نظرياً ومن القراءات التربوية ، بينما يتناول البحث الحالي دراسة تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق الإبداع الإداري ، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أهمية القيادة الموزعة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

### 4-دراسة (زياد, نتاشا عمر أحمد;، 2025)بعنوان" الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدي معلمي

المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم "

وقد هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدي معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، علاوة على ذلك كشفت العلاقة بينهما ، حيث تكونت عينة الدراسة من (127) معلماً ومعلمة ، وقد استخدمت هذه الدراسة المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون ، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها: أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدي المعلمين في المدارس الخاصة في أريحا والأغوار كان متوسطاً، كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدي المعلمين عند مستوى الدلالة ، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: إعادة النظر في بعض السياسات الإدارية ، مثل سياسة الأجور في المدارس الخاصة ، والنمو المهني للمعلم الفلسطيني، وضرورة تفعيل مدونة السلوك الوظيفي بما يؤثر على دافعية العمل، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لدراسة أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي للمعلمين ، علاوة على ذلك اعتمدتا هذه الدراسة والبحث الحالي على الإضافة إلي تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناول هذه الدراسة لموضوع البحث وهو دراسة القيادة الموزعة وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين نظرياً ومن القراءات التربوية ، بينما يتناول البحث الحالي دراسة تأثير الرضا الوظيفي للمعلمين على تحقيق الإبداع الإداري لديهم ، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أهمية القيادة الموزعة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

## 5-دراسة (مرزوق, فاروق جعفر عبد الحكيم;، 2024) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي. قراءة تربوية"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر عليه ، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي منهجاً للبحث وملائماً لطبيعته، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي من أهمها: ضرورة توفير متطلبات الإبداع الإداري لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات، بالإضافة إلى العمل على استخدام أساليب ومداخل إدارية حديثة للنهوض بمستوى العاملين داخل المؤسسات، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين ، علاوة على ذلك اعتمدتا هذه الدراسة والبحث الحالي على الإضافة إلى تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناول هذه الدراسة لموضوع البحث وهو دراسة الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين نظرياً ومن القراءات التربوية ، بينما يتناول البحث الحالي دراسة الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين نظرياً وميدانياً ، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

### ثانياً: دراسات تناول الإبداع الإداري

## 1-دراسة (عبده, فاتن رمضان;، 2024) بعنوان " آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة هي أداة البحث، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها مجموعة آليات لتنمية الإبداع الإداري لمديري ووكيلي مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامبر، ثم توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بتكثيف الدورات الموجهة لتنمية مديري ووكيلي مدارس التعليم الفني بكل الجوانب والتحديث المستمر بالبحث عن منهجيات واستراتيجيات جديدة للتدريب والاهتمام بالمتابعة الدورية لنتائج التدريبات ، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمنهج البحث حيث اعتمدتا على المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى أداة البحث حيث اعتمدتا على الاستبيان ، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمجتمع البحث حيث تناولت هذه الدراسة دراسة محافظة الفيوم فقط بينما يتناول البحث الحالي بعض من المحافظات بجمهورية مصر العربية، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في الكشف عن آليات مقترحة لتنمية مدخل الإبداع الإداري للمديرين ، علاوة على ذلك الكشف عن وجهة نظر المعلمين لواقع الإبداع الإداري لهم.

## 2- دراسة (شرح, مجدولين مازن أبوؤ، 2024) بعنوان " واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتمثلت عينة الدراسة من المديرين والمديرات والبالغ عددهم (164) ، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج ومن أهمها أنه جاء واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت بأنه هناك عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدي مديري المدارس في مدينة الخليل وفقاً لمتغير الجنس، بينما أظهرت فروقاً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وقد قدمت الباحثة عدة توصيات منها : تعزيز ثقافة الإبداع الإداري، وإشراك مديري المدارس في المؤتمرات والندوات ، والحرص على مشاركة المديرين في الدورات التربوية، وتوفير برامج تدريبية خاصة بهم لتعزيز مهاراتهم الإبداعية وزيادة فاعليتهم وذلك لنقل رؤيتهم الإبداعية وتبادل الخبرات ، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمنهج البحث حيث اعتمدتا على المنهج الوصفي ، بالإضافة إلى أداة البحث حيث اعتمدتا على الاستبيان ، علاوة على ذلك تناولها للإبداع الإداري، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمجتمع البحث حيث تناولت هذه الدراسة محافظة الخليل بدولة فلسطين بينما يتناول البحث الحالي بعض من المحافظات بجمهورية مصر العربية ،وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في الكشف عن آليات مقترحة لتنمية مدخل الإبداع الإداري للمديرين.

## 3-دراسة (الرشيدى, جواهر عبد الله؛ الرميح, محمد عبد الرحمن؛، 2024) بعنوان "ممكنات الإبداع الإداري لدي قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدي قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة ،الدورات التدريبية"، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي ، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة ، وقد خرجت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة توافر الممكنات التنظيمية للإبداع الإداري لدي قيادات المدارس الحكومية جاءت بدرجة عالية ، كما أن درجة توافر الممكنات الشخصية لدي قيادات المدارس الحكومية جاءت بدرجة عالية جداً ، أما درجة توافر الممكنات الثقافية والاجتماعية لدي قيادات المدارس الحكومية جاءت بدرجة عالية ، وكشفت نتائج هذه الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) فأقل بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل

العلمي، الدورات التدريبية في المجال الإداري) حول درجة توافر الممكّنات التنظيمية الممكّنات الثقافية والاجتماعية. وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تخصيص جزء من الميزانية للإبداع الإداري لإعطاء القيادات المدرسية الحرية المالية التي تكفل التطور المستمر، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية للقيادات في المجال الإداري، وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها للإبداع الإداري، علاوة على ذلك في تناولها لأدوات البحث حيث تناولتا هذه الدراسة والبحث الحالي الاستبيان، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لمجتمع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسة محافظة بريدة بالأردن بينما يتناول البحث الحالي بعض من المحافظات بجمهورية مصر العربية، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على ممكّنات الإبداع الإداري وأيهم الأكثر تأثيراً لدى القيادات المدرسية.

#### 4-دراسة (المشهداني/، آسيا حميد رشيد؛ الحشمانبي، أوان كاظم عزيزو، 2024) "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين، وقد تكون مجتمع البحث من مجموعة من المدارس الثانوية، وتألفت عينة البحث من 200 مدرس ومدرسة، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة، وانتهج البحث المنهج الوصفي كمنهج لها وقد تكونت مجموعة الدراسة من معلمين من المدارس الثانوية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أنه رأي المعلمون أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية متوسط. ووفقاً لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، مع تفضيل الذكور، وقد قدم هذا البحث مجموعة من التوصيات من أبرزها: حث مديري المدارس على الإيمان بالأفكار الجديدة وتقديم الدعم لهم وتشجيعهم وإعطائهم الفرص لتنفيذها، بالإضافة إلى حث مديري المدارس على تجنب اتباع الأساليب الروتينية القديمة في العمل الإداري، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها للمنهج الوصفي كمنهج للبحث وأيضاً في تناولها للقيادة التشاركية، علاوة على ذلك تناولها للاستبانة كأداة للبحث، بالإضافة إلى تناولها للمرحلة الثانوية العامة ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في مجتمع البحث حيث تناولت هذه الدراسة دولة العراق كمجتمع للدراسة، بينما يتناول البحث الحالي بعض من المحافظات بجمهورية مصر العربية مجتمعاً للبحث الحالي وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين.

## 5-دراسة (Canli, Suzan; Ozdiner, Yalcin; , 2023) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع

### التنظيمي في المؤسسات التعليمية"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين العاملين في مؤسسات التعليم الثانوي. واشتملت عينة الدراسة على (275) معلماً ومعلمة، وتم اعتمادها بالطريقة العنقودية. وتم استخدام مقياس الإبداع التنظيمي ومقياس المناخ المدرسي لجمع بيانات الدراسة، وقد استخدمت هذه الدراسة تحليلات الانحدار الوصفي والمهمي لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجد بأن المناخ التنظيمي هو الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري والإبداع الفردي هو الأقل تأثيراً، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي والتي كان لها تأثير بدوره على الإبداع الفردي وهي الديمقراطية، والالتزام بالمدرسة، وأما بعد المناخ التنظيمي والذي كان له تأثيراً بدوره على الإبداع الإداري فهو بعد القيادة والتفاعل، ومن أبعاد المناخ التنظيمي والتي كان له تأثيراً بدورها على الإبداع الاجتماعي بعد القيادة والتفاعل والإخلاص، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها للإبداع الإداري، بالإضافة إلى المرحلة التعليمية حيث اعتمدتا على مرحلة التعليم الثانوي، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها للإبداع التنظيمي بينما يتناول البحث الحالي الإبداع الإداري وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع ومستوياته المختلفة للمعلمين، ومن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها للإبداع الإداري، ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي في تناولها لطريقة عينة البحث حيث تناولت هذه الدراسة الطريقة العنقودية بينما يتناول البحث الحالي الطريقة العشوائية، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أبعاد الإبداع الأكثر تأثيراً في المؤسسات التعليمية .

### التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية وإطلاع الباحثة على الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي، والإبداع الإداري توصلت إلى عدة نقاط أساسية، وهذه النقاط على النحو التالي:

-معظم الدراسات السابقة التي تناولت محور الرضا الوظيفي أجمعت على أن الرضا الوظيفي ظاهرة متغيرة نسبياً وتختلف من شخص إلى شخص آخر كل على حسب احتياجاته ودوافعه واهتماماته.

-اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي على إنه ظاهرة إنسانية ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجانب الشخصي والوجداني.

- معظم الدراسات السابقة التي تناولت محور الإبداع الإداري قد أيدت أن الإبداع الإداري سمة قد ميز الله بها سبحانه وتعالى بعض الأشخاص، أي انه ليست كل الأفراد مبدعين.
- معظم الدراسات السابقة اتفقت على المنهج الوصفي وذلك لأنه من أنسب وأفضل المناهج البحثية توائمًا لموضوع البحث.
- إن معظم الدراسات السابقة اتفقت على المنهج الوصفي وذلك لأنه من أنسب وأفضل المناهج البحثية توائمًا لموضوع البحث.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة أساسية للبحث وذلك لتوافقها مع الموضوعات البحثية.
- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى كيفية تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة، وهذا ما يجعل للبحث الحالي أهمية عن الدراسات السابقة.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري على علاقة الإبداع الإداري ببعض المداخل الإدارية مثل التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي والإشراف الإداري وقياس درجة ممارساته مع هذه المداخل داخل المدارس والمؤسسات التعليمية.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري على تناول درجات ممارسات المديرين له داخل المدارس، ولم تتطرق إلى كيفية تنمية شعور المعلمين به وتذليل العقبات أمام تحقيقه.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- بناء الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع البحث: من حيث التعمق في مفهوم وأبعاد الرضا الوظيفي ونظريات الرضا الوظيفي، ومفهوم الإبداع الإداري، وعناصره.
- 2- قياس واقع الرضا الوظيفي والإبداع الإداري في البيئة المدرسية.
- 3- بناء وتطوير الاستبانة القائمة لموضوع البحث الحالي.
- 4- التعرف على أهم النظريات القائم عليها الرضا الوظيفي.
- 5- التعرف على أهم عناصر الإبداع الإداري .

#### ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

- 1- اعتمد البحث الحالي على الأسلوب الوصفي الكمي كمنهج للدراسة بينما اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي كمنهج لها.

2- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على دراسة مدير المدرسة كقناة أساسية في دراسة واقع كلاً من الرضا الوظيفي والإبداع الإداري ، بينما يتناول البحث الحالي فئة المعلم كقناة لها.

### منهجية البحث

واعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج توافقاً لموضوع البحث ، فقد أشار (السلام، 2020) وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً لمعرفة مدى تأثير أبعاد الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

### 1-مجتمع البحث

وقد أشار (الشربيني وآخرون، 2013) بأن المجتمع هو جميع المفردات، أو الأفراد، أو الوحدات، أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة من مجتمع أصغر يسمى بمجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية للعام الدراسي (2022-2023) والبالغ عددهم حسب احصائيات الوزارة للعام (2022 - 2023) (18921)، وقد تم اختيار عدد أربع محافظات من محافظات جمهورية مصر العربية كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث، واقتصر البحث الحالي على المحافظات التالية: (محافظه القاهرة، ومحافظه المنوفية، ومحافظه الإسماعيلية، ومحافظه الوادي الجديد) وهي محافظات ممثلة للمجتمع المصري بأكمله من حيث اختلاف وتنوع البيئة، والموقع الجغرافي، حيث تمثل العينة المختارة البيئة الصحراوية والساحلية ومحافظات الوجه البحري والعاصمة وذلك حسب أعداد المعلمين من حيث النوع والوظيفة للعام الدراسي 2022/2023 .

### 2-حدود البحث

أقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية: -

#### أ-الحدود الموضوعية(المجالية)

أ-لقد اقتصر البحث الراهن على المتغيرات الآتية وذلك على النحو التالي:

- الإبداع الإداري

- الرضا الوظيفي

ب-لقد اقتصر البحث الراهن على مدارس التعليم الثانوي العام ، ولقد تم اختيار مرحلة التعليم الثانوي العام نظراً لأهميتها البالغة وموقعها الاستراتيجي في السلم التعليمي حيث أنها تتوسط السلم التعليمي، وتعد مرحلة فاصلة.

**ب- الحدود المكانية (الجغرافية)**

لما كان البحث الراهن يسعى في أحد أهدافه الى الوقوف على دور مديري مدارس الثانوية في تحقيق الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لدي المعلمين ، ولما كان من الصعب تطبيق الاستبيان على محافظات الجمهورية فقد تم اختيار اربع محافظات من محافظات الجمهورية كعينة عشوائية للبيئات الجغرافية المختلفة بجمهورية مصر العربية وهي (القاهرة ،الإسماعيلية، المنوفية والوادي الجديد).

**ج- الحدود الزمنية:** لقد تم تطبيق البحث الحالي خلال الفترة الزمنية 2026/2022م

**د- الحدود البشرية:** قد اقتصر البحث الراهن في سياق تطبيق أداء الدراسة الميدانية على فئة معلمي التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية.

**3- عينة البحث**

فقد أوضح (مراد، صلاح أحمد؛، 2000) بأنه نظراً لصعوبة إجراء دراسة أو بحث على مجتمع الدراسة بأكمله ، فمن الأفضل اختيار عينة من المجتمع لتجري عليها الدراسة أو البحث ، وفي هذا الصدد قد ذكر (عبد السلام، 2020) بأن عينة البحث "هي جزء من المجتمع حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة في أنه كثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة على المجتمع ككل".

**4- طريقة اختيار العينة**

فقد أشار (أبو علام، 2007) أن الغرض الأساسي من اختيار العينة هو الحصول على معلومات تتعلق بالمجتمع. أي أن الغرض الأساسي من المعاينة هو تقدير قيم المجتمع، مثل المتوسط وغيره من القيم. ويعد اختيار العينة المشكلة الأساسية للباحث، وقد حدد (الغراوي، 2008) أنه من أهم شروط اختيار العينة أن تكون العينة عشوائية، ومثلة لأفراد المجتمع الأصلي، ونظراً لصعوبة إجراء هذه الدراسة على جميع محافظات جمهورية مصر العربية والبالغ عددها (27) محافظة؛ وذلك لكثرة عددها وبُعد المسافات بين المحافظات، فقد تم اختيار عينة من المجتمع المصري ممثلة لجميع المحافظات، وبناء على ما سبق فقد تم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة عشوائية ، بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وطبقاً لجدول كرجي ومورجان لتوزيع أفراد العينة من مجتمع البحث، وتكون مجتمع البحث الحالي من (18621) من فئة المعلمين فقط على مستوى محافظات جمهورية مصر العربية، وبناءً عليه قد تم اختيار عينة مناسبة لحجم المجتمع الأصلي، فقد بلغ عدد أفراد العينة (377) فرداً حسب الجدول التالي طبقاً لجدول كرجي ومورجان، وقد أوضحت نتائج البحث حسب كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم المصرية ، والمتعلق بتوزيع أفراد العينة على المحافظات والتي تشمل: محافظة القاهرة، ومحافظة المنوفية، ومحافظة الإسماعيلية، ومحافظة الوادي الجديد، وقد اتضح أن محافظة القاهرة تحتل المرتبة الأولى في حجم أفراد عينة البحث،

حيث بلغ عددهم (4806) فرداً، ونسبتهم بلغت (81%) من حجم أفراد عينة البحث، ثم جاءت محافظة المنوفية لتحتل المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم (827) فرداً، ونسبتهم بلغت (14%) من حجم أفراد عينة البحث ، يليها محافظة الاسماعيلية في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم(234) فرداً، ونسبتهم بلغت (4%) من حجم أفراد عينة البحث، وفي المرتبة الأخيرة جاءت محافظة الوادي الجديد حيث بلغ عددهم(69) فرداً، ونسبتهم بلغت (1%) من حجم أفراد عينة البحث، بالإضافة إلي توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي حسب المصدر من كتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم ، حيث تم تقسيمهم إلي نوعين اجتماعيين، وهما: ذكر، وانثي، ويتضح أن الإناث هن النسبة الأكبر في حجم أفراد البحث، حيث بلغ عددهن (3023) فرداً، وبلغت نسبتهن (51%) ، ثم جاء الذكور في المرتبة الثانية ، إذا بلغ عددهم(2913) ، وبلغت نسبتهم (49%) من حجم أفراد البحث.

#### جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة على المحافظات

المحافظات	القاهرة	المنوفية	الإسماعيلية	الوادي الجديد	الإجمالي
العدد المختار	305	53	15	4	377
النسبة إلي حجم العينة ككل	%81	%14	%4	%1	%100

#### رابعاً: أدوات البحث

وتشمل أدوات البحث (محتوياتها، وثبوتها، وصدقها)

يعتمد البحث الحالي على أداة الاستبيان والتي قد تم توجيهها إلي فئة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة للتعرف على واقع مستوى الرضا الوظيفي والإبداع الإداري بالمحافظات الأربعة بجمهورية مصر العربية. وقد استخدمت الباحثة في البحث الحالي الاستبانة كأداة للبحث، وفيما يلي الخطوات اللازمة لإعدادها وتطبيقها، وعرفها (دويدار، عبد الفتاح محمد؛، 2007) " وسيلة أساسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأسئلة تتناول الميادين التي يشتمل عليها البحث، ومن خلال إجابات هذه الأسئلة نتوصل إلى البيانات اللازمة للكشف عن الجوانب التي حددها الباحث".

#### ثبات الاستبيان

و قد عرف ثبات الاستبيان (علام، صلاح الدين محمود؛، 2002) بأنه " مدي خلوه من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، وبهذا فهو يعني مدى الاتساق أو الدقة في القياس"، وعليه فقد قامت الباحثة بحساب ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (باستخدام البرنامج SPSS)

#### جدول رقم (2) يوضح معامل ثبات ألفا وقيمة معامل صدق الاتساق لمحاور البحث

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة معامل ثبات ألفا	قيمة معامل صدق الاتساق الداخلي
الرضا الوظيفي	10	0,617	0.648-0.412
الإبداع الإداري	13	0,786	0.840-0.162
الاستبيان ككل	23	0,891	

ويتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبانة ككل مناسبة؛ مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق، حيث يلاحظ أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة يتراوح بين (0,617-0,891) وهذا يعتبر معدل ثبات مناسب؛ مما يدل على ثبات الاستبانة ككل، ومن ثم ثبات كل محور من محاوره على حدي.

### أساليب المعالجات الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وذلك على النحو التالي.

### جدول رقم (3) يوضح أساليب المعالجة الإحصائية

م	أهداف البحث	أسئلة البحث	التحليل الإحصائي	نتائج التحليل	مناقشة النتائج
1	الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) .	ما مستوى الرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟	تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	-3.77 4.29	درجة معارض
2	الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) .	ما مستوى الإبداع الإداري لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟	تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	-3.80 4.47	درجة معارض
3	الوصول إلى مدى وجود تأثير مباشر للرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية	ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع	معامل الانحدار	15.24	قيمة مرتفعة جداً

		الخطي	الإداري لدي المعلمين بالمدراس الثانوية بالمحافظات الأربعة(القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟	العامة بالمحافظات الأربعة(القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) .
--	--	-------	--	--

تُعرض الدراسة الحالية النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن السؤال الأول الذي تم طرحه في الفصل الأول الذي ينص على ما مستوي الرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من المحور الثاني من الاستبانة والتي أستخدمت لكل فقرة بالمحور حسب الآتي:

#### أ- الرضا الوظيفي

وفيما يلي جدول رقم(4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي بكافة أبعاده

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تشعر بالاستقلالية في العمل.	3,79	1,93	معارض	8
2	يكون مدير المدرسة عادل في وضع التقارير السنوية	3,77	1,09	معارض	9
3	يفوض مدير المدرسة سلطات تتماشى مع طبيعة العمل الوظيفي	3,97	2,87	معارض	2
4	يفوض مدير المدرسة سلطات تتماشى مع حجم عمل المعلمين الوظيفي	3,82	1,02	معارض	7
5	تشعر بالعدالة والمساواة في تقدير العمل بين جميع المعلمين	3,83	1,03	معارض	6
6	يستثير مدير المدرسة دوافع واهتمامات المعلمين داخل المدرسة	3,88	1,05	معارض	3
7	يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين باستمرار.	3,86	1,05	معارض	4
8	يراعي مدير المدرسة المساواة في تقديره للجوانب الإنسانية.	3,88	1,1	معارض	3
9	يوفر لي قدر مناسب من التحفيز	3,85	1,07	معارض	5

10	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية	4,29	3,88	معارض	1
11	الكلي	3,89	1,61	معارض	----

ويتضح من الجدول رقم (4) أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية جاءت بدرجة معارض حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,77 - 4,29) ، مما يدل على انخفاض معدل الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد).

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) " العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية" على الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 4,29 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إما أن يكون هناك ضعف في الإمكانيات والظروف المادية الخاصة بالمدرسة والتي أكدت عليها نتائج دراسة (مصطفى, عزة جلال;، 2019) على محدودية السلطات الممنوحة لمدير المدرسة من التحرك بين أبواب الميزانية أو التفكير في سبل وطرق لزيادة الموارد المالية بالمدرسة ، أو إلى قلة اهتمام إدارة المدرسة بثقافة عامل التحفيز وأهمية تقديم الحوافز للمعلمين والتي ينتج عنها رفع الروح المعنوية لهم وتحسين شعورهم بالتقدير والرضا ورفع مكانتهم أمام المجتمع وتغيير نظرة المجتمع إليهم وتنمية شعورهم بالثقة التنظيمية القائمة بينهم وبين إدارة المدرسة، وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم تجاه المدرسة، والتي أكدت عليها العبارة رقم (9): " يوفر لي قدر مناسب من التحفيز" والتي تُشير إلى أن هذه العبارة ليس لها اتجاه في تحقيقها في الواقع الفعلي مما يؤكد نفس الأسباب والنتائج السابقة الذكر.

- ثم جاءت العبارة رقم (2) " يفوض مدير المدرسة سلطات تتماشى مع طبيعة العمل الوظيفي" على الترتيب الثاني " وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 3,97 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، يُشير ذلك أن هناك ضعف في الثقة التنظيمية بين مدير المدرسة والمعلمين ، أو أنه متمسك بالسلطة ومنفرد بها، مما يدل على أنه يتبع النمط الديكتاتوري أو أنه قد يكون مُحباً للسلطة أو ليس لديه الرؤية الكافية لتصنيف قدرات الموارد البشرية الموجودة وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (مصطفى, عزة جلال;، 2020) والتي أكدت على أن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية العامة في مصر والذي يتمركز حول نمط القائد الأوحده ، بالإضافة إلى العبارة رقم (3) " يفوض مدير المدرسة سلطات تتماشى مع طبيعة العمل الوظيفي" والتي تُشير إلى أن هذه العبارة ليس لها اتجاه في تحقيقها في الواقع الفعلي مما يؤكد نفس الأسباب والنتائج السابقة الذكر.

- وجاءت العبارة رقم (8) "يراعي مدير المدرسة المساواة في تقديره للجوانب الإنسانية" بالمركز الثالث وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 3,88 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه في تحقق أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يشير إلي ضعف التواصل بين المدير والمعلمين داخل وخارج المدرسة مما يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للمعلمين ، أو أن هناك ضعفاً في الثقة التنظيمية بين مدير المدرسة والمعلمين مما يؤدي إلي ضعف في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وضعف في روح المبادرة والابتكار والتعاون و انخفاض مستوى الإبداع لديهم وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (محمد، إبراهيم عبد الفضيل محمد؛، 2020) والتي أكدت على أنه لا تُدعم إدارة المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين، كما أكدت دراسة (علي، محمد عبد الحميد قطب؛، 2023) على ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي، وانعدام الثقة بين القائد والمعلمين ، علاوة على ذلك أكدت دراسة (سيد، وفاء محمد أحمد؛، 2023) على ضعف العلاقات الإنسانية بين الإداريين والعاملين ، وحدية التعامل بينهم ، ومن وجهة نظر الباحثة أنه يرجع ذلك إلي قلة اهتمام إدارة المدرسة بمدخل إدارة الحوار وتكوين لغة حوار واهتمامات مشتركة بين إدارة المدرسة والمعلمين وتوفير مناخ تربوي داعم ومساند للمعلم .

- وحصلت العبارة رقم (6) على الترتيب الثالث المكرر " يستشير مدير المدرسة دوافع واهتمامات المعلمين داخل المدرسة" وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي قدره 3,88 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاهاً أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يدل على قلة اهتمام إدارة المدرسة بدوافع واحتياجات وميول المعلمين الشخصية والمهنية وقد يرجع ذلك إلي ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير المدرسة وكثرة الأعمال والأعباء الملقاة عليه ، أو ضعف كفاءته المهنية ، وقلة اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب الإنسانية للمعلمين ، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (مصطفى، عزة جلال؛، 2020) والتي أكدت على محدودية اهتمام مدير المدرسة في قياس درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أوضحت دراسة (مصطفى، عزة جلال؛، 2021) على ضعف وعي قيادات المدرسة الثانوية العامة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المعلمين بالمدرسة .

-جاءت العبارة رقم (7) " يتواصل مدير المدرسة مع المعلمين باستمرار" على الترتيب الرابع وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي قدره 3,86 بدرجة معارض أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يدل على ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين ، وقد يرجع ذلك إلي الهياكل البيروقراطية الهرمية للمدرسة والتي تتسم ببعده الأفراد عن بعضهم بعضاً مما يعرقل قنوات الاتصال داخل المدرسة وخارجها ويجعل عملية الاتصال والتواصل محدودة ، وضعف مشاركة المعلمين في عمليات التطوير والتحسين المتعلقة بالمدرسة ، وسيادة الإدارة المركزية وما تتسم به من محدودية تفويض السلطة وزيادة

معدلات ضغوط العمل لإدارة المدرسة وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (مصطفى, عزة جلال;، 2019) والتي أكدت على صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ، والناجم عنها البيروقراطية الإدارية ، كما أكدت دراسة (محمد، إبراهيم عبد الفضيل محمد;، 2020) على أنه لا تعمل إدارة المدرسة على اكتشاف مشكلات العاملين ومساعدتهم على إيجاد حلول لها .

-جاءت العبارة رقم (5) "تشعر بالعدالة والمساواة في تقدير العمل بين جميع المعلمين" على الترتيب الخامس وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي قدره 3,83 بدرجة معارض أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يدل على أن المعلمين يشعرون بالظلم وعدم المساواة في تقدير العمل والمعاملة وتحييز إدارة المدرسة لبعض المعلمين عن البعض الآخر وهذه العبارة تتفق مع العبارة رقم (8) "يراعي مدير المدرسة المساواة في تقديره للجوانب الإنسانية" والتي تُشير إلى أن هذه العبارة ليس لها اتجاه في تحقيقها في الواقع الفعلي مما يؤكد نفس الأسباب ،وتختلف نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (قرامل, روزلين فريد; عليمات, صالح ناصر; حجازي, عبد الحكيم ياسين;، 2021) بأن مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن مؤشر العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الدرزية يُعد مؤشراً إيجابياً، وأن من خلال المقارنات التي يجريها المعلم بينه وبين زملائه في المهنة ،يشعر أنه يحظى بمعاملة شبيهة بهم، ودراسة (العجمي, هادي بن راشد بن حثلين;، 2020) بان مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الإحساء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

-جاءت العبارة رقم (2) "يكون مدير المدرسة عادلاً في وضع التقارير السنوية" الترتيب الخامس وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي قدره 3,79 بدرجة معارض، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يُشير أن مدير المدرسة غير مُنصف في وضع التقارير السنوية للمعلمين وذلك يرجع إلى إما أن يكون لديه تحيز مدير المدرسة لبعض المعلمين المقربين له والمتوددين منه بسبب قربهم وليس بسبب كفاءتهم المهنية وتفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة العمل مما يترتب عليه ضعف شعور المعلم بالعدالة والمساواة في تقديره لعمله، وقد يرجع ذلك إلى قلة كفاءات بعض القيادات المدرسية الإدارية والمهنية وهذا ما أشارت وأكدت عليه دراسة (زغلول, إيمان; السلام, أسامة عبد السلام على عبد;، 2022) بافتقار بعض قادة المدارس الثانوية إلى السمات والجدارات والكفاءات التي تؤهلهم لكي يكونوا قدوة أو نماذج يحاكيه أعضاء المجتمع المدرسي ، كما أشارت هذه إلى غياب قيم أساسية كالعدالة والموضوعية والنزاهة لدي القيادات المدرسية مما يؤثر سلباً على صورتهم أمام أعضاء المجتمع المدرسي ، ويضعف من كونهم قدوة أو نموذج يحتذى به، وتختلف نتاج

البحث الحالي مع نتائج دراسة مع نتائج دراسة (فزامل, روزلين فريد; عليمات, صالح ناصر; حجازي, عبد الحكيم ياسين;، 2021) بأن مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الدرقية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة ، وهذا يعني أن مؤشر العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية الدرقية يُعد مؤشراً إيجابياً، وأن من خلال المقارنات التي يجريها المعلم بينه وبين زملائه في المهنة ، يشعر أنه يحظى بمعاملة شبيهة بهم، ودراسة (العجمي, هادي بن راشد بن حثلين;، 2020) بان مستوى العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة الإحساء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة. .

-جاءت العبارة رقم (1) "تُشعر بالاستقلالية في العمل." الترتيب السادس والأخير وبدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط حسابي قدره 3,77 بدرجة معارض أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه أو عدم تحقق العبارة في الواقع الفعلي، مما يُشير أن المعلم لا يشعر بالاستقلالية في أداء العمل بحرية وعدم وضع قيود عليه والعمل بمرونة تامة ولكن الواقع يشير إلى مؤشرات ومظاهر لعدم الرضا الوظيفي للمعلم وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب والتي من بينها أسلوب مدير المدرسة البيروقراطي الذي يجد من عمل المعلم وفرض قيود عليه، أو هرمية النظام التعليمي والتي تتسم بنمطية عملية الاتصال الرأسية ، وقلة مشاركة المعلمين في عمليات صنع القرار مما يشعر المعلم بضعف في استقلالية العمل والتي أوضحت نتائج دراسة (زهران, إيمان حمدي رجب;، 2021) بقلة اهتمام الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بمشاركة المعلمين في صنع القرار؛ لعدم شعورهم بالارتياح عند طرح مقترحاتهم ، وبخاصة المقترحات التي تخص عملهم.

### 3- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات العينة طبقاً للمتغيرات (المحافظة- الجنس- سنوات

#### (الخبرة)

وقد قامت الباحثة بمقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثلاثة (المحافظة- الجنس- سنوات الخبرة) فيما يتعلق بمحور الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الباحثة أولاً اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، ثم إجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار(شيفيه) للمجموعات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الثلاثة في حالة إذا كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً، ويوضح جدول رقم (6) نتيجة ذلك وذلك على النحو التالي

#### جدول رقم (5)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات العينة طبقاً للمتغيرات الثلاثة (المحافظة-الجنس- سنوات الخبرة)

#### لمحور الرضا الوظيفي

المتغيرات	محاور التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	درجات (ف) الحرية	مستوى الدلالة
-----------	---------------	----------------	--------------	----------------	------------------	---------------

0,000	2,146	,685	38	26,036	بين المجموعات	المحافظة
		,319	316	100,911	داخل المجموعات	
			354	126,946	الكلية	
0,747	,834	,213	38	8,090	بين المجموعات	الجنس
		,255	316	80,643	داخل المجموعات	
			354	88,732	الكلية	
,109	1,316	,790	38	30,016	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		,600	316	189,731	داخل المجموعات	
			354	219,746	الكلية	

ويتضح من بيانات الجدول رقم (5) ما يأتي:

1- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير المحافظة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (2,146) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $0,05 >$  مما يدل على وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير المحافظة له تأثير على خلق حالة من الرضا الوظيفي للمعلم.

2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (0,834) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $0,05 <$  مما يدل على عدم وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير على خلق حالة من الرضا الوظيفي للمعلم.

3- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (1,316) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $0,05 >$  مما يدل على وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة له تأثير على خلق حالة من الرضا الوظيفي للمعلم.

### عرض نتائج السؤال الثاني

تُعرض الدراسة الحالية النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن السؤال الثالث الذي تم طرحه في الفصل الأول الذي ينص على ما مستوي الإبداع الإداري لدي معلمي المدارس الثانوية العامة بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من المحور الثالث من الاستبانة والتي أستخدمت لكل فقرة بالمحور حسب الآتي:

## وفيما يلي جدول رقم (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع الإداري بكافة أبعاده

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يقدر مدير المدرسة الحوار والنقاش الذي يؤدي إلي تطوير المدرسة	3,80	1,13	معارض	12
2	يعمم مدير المدرسة الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها المعلمون.	3,9803	1,09	معارض	3
3	يتبنى مدير المدرسة سياسة تحديد الوقت اللازم لإنجاز المهام.	3,9127	1,089	معارض	9
4	يشجع الأفكار المبدعة ويسهم في تحقيقها	3,9296	1,096	معارض	7
5	يتيح مدير المدرسة الفرصة لإبداء الأفكار والأراء الحديثة.	3,8845	1,1075	معارض	11
6	يتقبل مدير المدرسة الرأي والرأي الآخر	4,4732	4,711	معارض	1
7	يتقبل المعلمون التغيير الناتج عن اتخاذ القرارات المبتكرة.	4,0338	2,398	معارض	2
8	يقدر مدير المدرسة أصحاب الأفكار الإبداعية.	3,9239	1,0774	معارض	8
9	يشجع مدير المدرسة المعلمين المبدعين.	3,9296	1,088	معارض	7
10	يُشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات من تخصصات مختلفة بالمدرسة.	3,9408	1,0785	معارض	6
11	يقدر مدير المدرسة حجم المشكلة وي طرح حلولاً إبداعية لها.	3,9493	1,1068	معارض	5
12	يوفر مدير المدرسة التقنيات الحديثة للنهوض بالعملية التعليمية.	3,9183	1,071	معارض	10
13	يتابع مدير المدرسة فريق إدارة الأزمات في اجتماعات دورية	3,9634	1,08992	معارض	4
14	الكلي	3,936	1,471	---	---

اتضح من الجدول رقم (7) والذي يوضح دلالة الفروق بين استجابات المعلمين لقياس مستوى الإبداع الإداري للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، أن درجات الإبداع الإداري للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية جاءت بدرجة معارض حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,80 - 4,47)، مما يدل على انخفاض مستوى الإبداع الإداري لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية وفقاً لما حققته النتائج الآتية:

-جاءت العبارة رقم(6) " يتقبل مدير المدرسة الرأي والرأي الآخر" على الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق إجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 4,47 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاهاً في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وهذا يدل على أنه قد يكون مدير المدرسة يتمتع بشخصية بيروقراطية لا تتقبل الرأي والرأي الآخر وذو عقلية غير متفتحة ومواكبة لمستجدات وتحديات العصر الحالي ، مما ينتج عنه قلة في فرص

مشاركة المعلمين في عمليات التطوير والتحسين بالمدرسة، و ضعف في بث روح المبادرة والتعاون والابتكار بين المعلمين ، وقلة شعورهم بالرضا الوظيفي، الأمر الذي يحد من تكوين مجتمع مبدع من المعلمين ، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (زهرا، إيمان حمدي رجب؛، 2021) والتي أكدت على ضعف اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة المعلمين في صنع قراراتها، وقد يرجع ذلك إلى سيادة الإدارة التقليدية ومقاومة التغيير المرتبط بتطوير الموظفين ، وعدم الثقة في الأفكار الجديدة ، واتباع سياسات عليا دون مشاركة العاملين في إبداء آراءهم ؛ مما يدل على تفرد واحتكار السلطة ، وعدم الاستفادة من القدرات وتنوع الأفكار.

- جاءت العبارة رقم (7) " يتقبل المعلمون التغيير الناتج عن اتخاذ القرارات المبتكرة." على الترتيب الثاني بأعلى درجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 4,03 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلى رفض المعلمون التغيير الناتج عن القرارات وقد يرجع ذلك إلى أما ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، أو رفض التغيير الناتج عن هذه القرارات قد يكون غير ملائم لقدراتهم وكفاءتهم المهنية أو غير ملائم مع الوقت المراد لتنفيذ مثل هذه القرارات وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (زغلول، إيمان؛ السلام، أسامة عبد السلام على عبد؛، 2022) والتي أشير إلى أنه يتم تعيين المعلمين مركزياً، فلا تتمكن القيادات المدرسية من استقطاب أو اختيار أعضاء يتميزون بالاستعداد للتعلم وبالقدرة على التجديد بحيث يمكن من تعديل سلوكياتهم وتنمية قدراتهم، كما أكدت دراسة (المطلب، محمد سعيد عبد؛ محمد، صهيب شحته محمد؛، 2021) على تجنب العديد من مديري المدارس لتجريب أفكار جديدة في العمل المدرسي، أو استحداث تغييرات تنظيمية في المدرسة ، ويعد هذا انعكاساً لتحول مديري المدارس إلى موظفين ينفذون التجديد التربوي كأمر مفروض خوفاً من المساءلة القانونية .

-جاءت العبارة رقم(3) " يعمم مدير المدرسة الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها المعلمون" على الترتيب الثالث بأعلى درجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 3,983 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى انفراد مدير المدرسة بسلطة صنع واتخاذ القرار دون الرجوع إلى المعلمين وتمنعه بالشخصية والديكتاتورية ، أو هرمية الهيكل التنظيمي الذي يأخذ الاتجاه الهابط فقط، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (زغلول، إيمان؛ السلام، أسامة عبد السلام على عبد؛، 2022) على اقتصار الاتصال على مستوى المدرسة على الاتجاه الهابط الذي يتم من خلاله نقل التوجيهات والتعليمات من القادة إلى أعضاء المجتمع المدرسي ، وقلما يتم توصيل شكاوى الأعضاء ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة إلى القيادات المدرسية ، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي.

- جاءت العبارة رقم (13) " يتابع مدير المدرسة فريق إدارة الأزمات في اجتماعات دورية" على الترتيب الرابع بأعلى درجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 3,963 بدرجة معارض، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاهاً في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المدرسة بإدارة الأزمات ومدى أهميتها داخل المدرسة وخارجها، أو قلة وعي الإدارة المدرسية بالاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة الأزمات وإدارة التغيير و... وغيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة المواكبة لتحديات ومتغيرات العصر الحالي، أو قد يشير إلى كثرة الأعباء المهنية والإدارية الملقاة على المديرين والذي ينتج عنه ضعف المتابعة لمثل هذه الأمور وعدم انتظامها باستمرار، أو قد يرجع إلى اتخاذ الإدارة المدرسية الأساليب المركزية والبيروقراطية في التعامل مع المعلمين، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (مصطفى, عزة جلال;، 2021) والتي أكدت على ضعف المهارات والكفايات الإدارية لدى الإدارة المدرسية والمتعلقة بالتواصل والابتكار والتحليل البيئي وتحمل المخاطر والاستشراف وغيرها من المهارات، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (العال, أسامة محمد أحمد عبد;، 2019) والتي أكدت على ندرة إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة تعني بأساليب إدارة التغيير، وأكدت على الخوف من تجريب الأفكار غير المعتادة في العمل، وتتعارض نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (مصطفى, عزة جلال;، 2020) والتي أكدت على عقد المدير الاجتماعات للوقوف على مقترحات المعلمين للوقوف على مقترحات المعلمين، كما أكدت دراسة (المطلب, محمد سعيد عبد; محمد, صهيب شحته محمد;، 2021) على غياب الوعي لدى المديرين على استخدام الأنماط الإدارية الحديثة بالرغم من التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة، التي تفرض البعد عن الأنماط التقليدية، والتي أكدت عليه العبارة رقم (10) يُشكل مدير المدرسة فريقاً لإدارة الأزمات من تخصصات مختلفة بالمدرسة، وتؤكد لها نفس الأسباب والدراسات السابقة الذكر.

- جاءت العبارة رقم (11) " يقدر مدير المدرسة حجم المشكلة وي طرح حلولاً إبداعية لها." على الترتيب الخامس بأعلى درجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث وبمتوسط الحسابي قدره 3,943 بدرجة معارض، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وقد يشير ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة المدرسية الحديثة بالأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة، وقد يرجع ذلك إلى إما أن يكون هناك سوء اختيار القيادات المدرسية (المديرين) بالمدارس الثانوية العامة والذي يتم اختيارهم بناءً على معيار الأقدمية وليس الكفاءة والخبرة، ومن وجهة نظر الباحثة مناشدة وزارة التربية والتعليم ومراجعة معايير اختيار القيادات المدرسية بوجه عام على مستوى كافة المراحل الدراسية ووضع معايير حديثة مواكبة لتطورات العصر الحالي وما يشهده من تحديات والتي من بينها: الحصول على الدبلوم العام في مجال الإدارة المدرسية ولمدة عام دراسي كامل من إحدى كليات التربية،

وعمل بحوث إجرائية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة وأتجاهاتها وربطها بالواقع من خلال حل مشكلة في المدرسة طيلة فترة إدارته بالمدرسة (تقديم بحث سنوياً ويكون متطلباً لضمان تجديد إدارته للمدرسة)، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (راضي, أمين محمد عبد السلام;، 2018) والتي أكدت على أن الإعداد المهني لمدير المدرسة لا يساعده على ملاحقة التقدم التكنولوجي ، حيث أن الإعداد يتم بصورة صورية عبارة عن دورة تدريبية لمدة خمسة أيام فقط، وأيضاً أكدت هذه الدراسة على ضعف ملاءمة بعض القيادات الإدارية من حيث المعرفة والمهارات المطلوبة، كما أكدت دراسة (المطلب, محمد سعيد عبد; محمد, صهيب شحته محمد;، 2021) على أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس على الكفاءة.

-جاءت العبارة رقم (9) " يشجع مدير المدرسة المعلمين المبدعين." على الترتيب السادس بدرجة تحقق لإجمالي أفراد عينة البحث ومتوسط الحسابي قدره 3,923 بدرجة معارض ، أي أن أفراد عينة البحث ليس لهم اتجاه في تحقق العبارة في الواقع الفعلي، وقد يشير ذلك إلى قلة اهتمام إدارة المدرسة بابتكار وإبداع المعلمين، وقد يرجع ذلك إلى إما انفراد السلطة في يد مدير المدرسة والذي ينتج عنه ضعف التمكين الإداري للمعلمين، وقلة مشاركتهم في اتخاذ القرارات نتج عنه ضعف شعورهم بالرضا الوظيفي وقلة التزامهم التنظيمي تجاه المدرسة ، وقلة الثقة التنظيمية بين المدير والمعلمين داخل المدرسة وخارجها نتج عن كل ما سبق بث قيم ومبادئ ومعتقدات سلبية للمعلمين تجاه المدرسة ، وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (المطلب, محمد سعيد عبد; محمد, صهيب شحته محمد;، 2021) والتي أكدت على أنه يمارس مديرو مدارس الثانوية العامة في مصر البيروقراطية ويتحكمون في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس في اتخاذ القرارات ، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (زغلول, إيمان; السلام, أسامة عبد السلام على عبد;، 2022) والتي أكدت على ضعف تمكين العاملين بالمدرسة ، وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي ، وهذا ما يؤكد العبارة رقم (8) "يقدر مدير المدرسة أصحاب الأفكار الإبداعية" وتؤكد نفس الأسباب والدراسات السابقة الذكر، وقد أكدت دراسة (علي, محمد عبد الحميد قطب;، 2023) على عدم وجود برامج تدريبية خاصة بالمناخ التنظيمي ، للتوعية بأهمية هذا المعيار في النهوض بالعملية التعليمية ، والارتقاء بالمدرسة إلى أعلى مكانة، وهذا يعني أن هناك غياب في مفهوم العمل الجماعي لدى مدير المدرسة والمعلمين ، وأنه يوجد ضعف في قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية ، وقد يرجع ذلك إلى قد يكون نمط الهيكل التنظيمي المستخدم من قبل إدارة المدرسة وهو النمط الرأسي والبيروقراطي الذي يكون به نمط الاتصال رأسياً والذي يتحكم به مدير المدرسة والمعلمين، أو قد يكون هناك ضعف في إدارة وتنظيم العمل الجماعي ، مما يجعل من الصعب علي المعلمين التعاون مع بعضهم البعض بشكل فعال ومستمر، أو قد يرجع إلى قلة وعي المديرين

بالمداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الوقت وإدارة فرق العمل والتي تنمي وتدعم الاتصال والتعاون بين المعلمين وبعضهم، أو قد يرجع إلى سيادة طابع الثقافة الفردية على معظم المدارس والتي تغلب علي طابع ثقافة العمل الجماعي، مما يجعل المعلمون يميلون إلى العمل الفردي بدلاً من العمل الجماعي وفرق العمل. أي أن مشاركة المعلمين للمهام من خلال فرق العمل وتقسيم المهام عليهم بعداً في غاية الأهمية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري لديهم.

- جاءت العبارات من رقم 1 إلى رقم 5 بمتوسطات متدنية وهذا يدل على تفعيل مظاهر الإبداع الإداري، ولكن بنسب ضئيلة.

### 3- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات العينة طبقاً للمتغيرات (المحافظة- الجنس- سنوات الخبرة)

قامت الباحثة بمقارنة متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثلاثة (المحافظة- الجنس- سنوات الخبرة) فيما يتعلق بمحور الإبداع الإداري، وقد استخدمت الباحثة أولاً اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، ثم إجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار (شيفيه) للمجموعات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين أفراد عينة البحث طبقاً للمتغيرات الثلاثة في حالة إذا كانت قيمة (ف) المحسوبة دالة إحصائياً، ويوضح جدول رقم (10) نتيجة ذلك.

#### جدول رقم (7)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لاستجابات العينة طبقاً للمتغيرات الثلاثة

(المحافظة- الجنس- سنوات الخبرة) لمحور الإبداع الإداري

المتغيرات	محاور التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	درجات (ف) الحرية	مستوى الدلالة
المحافظة	بين المجموعات	35,832	53	,676	2,233	0,000
	داخل المجموعات	91,114	301	,303		
	الكلية	126,946	354			
الجنس	بين المجموعات	12,637	53	,238	,943	0,590
	داخل المجموعات	76,096	301	,253		
	الكلية	88,732	354			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	37,573	53	,709	1,171	,208
	داخل المجموعات	182,137	301	,605		
	الكلية	219,746	354			

ويتضح من بيانات الجدول رقم (7) ما يأتي:

1- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير المحافظة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (2,233) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $> 0,05$  مما يدل على وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير المحافظة له تأثير على خلق حالة من الإبداع الإداري للمعلم .

2- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير المحافظة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (0,943) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $< 0,05$  مما يدل على عدم وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير على خلق حالة من الإبداع الإداري للمعلم.

3- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة والتي قيمتها (1,171) دالة إحصائياً، وذلك لأن مستوى الدلالة  $> 0,05$  مما يدل على وجود اختلافات دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد العينة وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة له تأثير على خلق حالة من الرضا الوظيفي للمعلم والإبداع الإداري له.

### عرض نتائج السؤال الثالث

- ما مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بالمحافظات الأربعة (القاهرة، المنوفية، الإسماعيلية، والوادي الجديد) ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الانحدار الخطي لإجابات أفراد العينة من الاستبانة والتي أستخدمت لكل فقرة بالمحور حسب نتائج الجدول التالي:

### جدول رقم (8)

المعامل الإحصائي	القيمة	التفسير العلمي لها
معامل الارتباط	0.630**	يوضح أن هناك علاقة طردية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري
معامل التحديد	0.397	وهذا يفسر أن 39.7% من الرضا الوظيفي من التغير في الإبداع الإداري أي ما يقارب 40% من الفروق في مستوى الإبداع الإداري بين المعلمين ، بناءً على اختلاف درجات رضاهم الوظيفي.

وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي مناسب ويؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين.	50.39	القيمة المعدلة
النموذج دال إحصائياً، وهذا يدل على أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل فعال على الإبداع الإداري.	0010.P< 232.5	اختبار f
وهذا يعني أن كل زيادة وحدة في الرضا الوظيفي 2.755 تؤدي إلى زيادة وحدة في الإبداع الإداري.	2.755	المعامل غير المعياري
وهذا يعني أن هناك قوة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.	0.630	المعامل المعياري
بلغت نتيجة اختبار معامل الانحدار الخطي 15.24 وهذا يعني ان القيمة مرتفعة جدا ، مما يدل على أن هناك تأثير حقيقي للرضا الوظيفي على الإبداع الإداري.	P<.0001 .2415	القيمة t

في ضوء نتائج الجدول السابق يتضح أنه بالإشارة إلى نتائج معامل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري وأن هناك تأثير من الرضا الوظيفي بشكل فعال على الإبداع الإداري، كما أوضحت النتائج أن كل زيادة وحدة في الرضا الوظيفي 2.755 تؤدي إلى زيادة وحدة في الإبداع الإداري، أي أنه كلما زاد معدل شعور المعلم بالرضا الوظيفي يزداد ويتحقق الإبداع الإداري له، فهذا يعني أنه عندما يشعر المعلمون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار وحلول ومقترحات جديدة ومبتكرة مما يسهم في تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجية العمل، وخلق مناخ وبيئة عمل جذابة محفزة ومشجعة على العمل وبث روح التعاون بين الجميع مما ينتج عنه زيادة مستوى الإبداع الإداري بين الجميع داخل المدرسة، أي أن هناك تأثير قوي بين المتغيرين فعندما يشعر المعلم بالرغبة والرضا والقناعة الدائمة عن عمله سيعطي نتائجاً هائلاً من الإبداعات ويصبح لديه إبداع في كل شيء، يصبح المعلم مبدعاً .

### عرض النتائج

تُعرض الدراسة الحالية ملخص النتائج التي تم التوصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال النقاط الآتية:-

#### أولاً: نتائج خاصة بالرضا الوظيفي

- 1- ضعف في الإمكانيات والظروف المادية الخاصة بالمدرسة.
- 2- قلة اهتمام إدارة المدرسة بثقافة التحفيز.
- 3- انخفاض مستوى الثقة التنظيمية بين مدير المدرسة والمعلمين.
- 4- قلة اهتمام إدارة المدرسة بإدارة الحوار وتكوين لغة مشتركة بينه وبين المعلمين.

- 5- قلة اهتمام إدارة المدرسة بدوافع واحتياجات وميول المعلمين الشخصية والمهنية.
- 6- ضعف شعور المعلمين بالاستقلالية في أداء العمل.

#### ثانياً: نتائج متعلقة بالإبداع الإداري

- 1- ضعف في روح المبادرة والابتكار والتعاون بين العاملين، وانخفاض مستوى الإبداع الإداري لديهم.
- 2- قلة فرص مشاركة المعلمين في عمليات التطوير والتحسين بالمدرسة.
- 3- انفراد مدير المدرسة بسلطة صنع واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المعلمين وتمتعه بالشخصية الديكتاتورية.
- 4- قلة وعي الإدارة المدرسية بالاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة الأزمات، وإدارة التغيير.
- 5- سوء اختيار القيادات المدرسية والذي يتم اختيارهم بناءً على معيار الأقدمية وليس الكفاءة والخبرة.

#### التوصيات المقترحة

- هناك مجموعة من التوصيات المقترحة التي تستهدف التغلب على المعوقات السابقة ، والتي من بينها ما يلي:
- 1- عقد لقاءات غير رسمية بشكل دوري مرة واحدة كل شهر تجمع بين المديرين والمعلمين الأوائل والمعلمين، لتقوية الأواصر والعلاقات الإنسانية بينهم ومن أجل تبادل الأفكار والخبرات.
  - 2- إعداد دورات تدريبية لتعزيز الثقافة التنظيمية الخاصة بكلا من المديرين وجميع العاملين بالمدرسة.
  - 3- منح مدير المدرسة صلاحية ترشيح المعلمين المتميزين لديه بحوافز تشجيعية لرفع مستوى الرضا الوظيفي لديه والعمل بمستوى أعلى مما سبق.
  - 4- توفير الدعم المالي للقيادات المدرسية لدعم مدخل الإبداع الإداري داخل المدارس وتخصيص جزء من الميزانية للإبداع الإداري.
  - 5- إعادة هيكلة معايير اختيار القيادات المدرسية حسب اختبارات (إدارية ومالية تستهدف وظيفة مدير المدرسة) ولا يتجاوزها إلا ذوي الخبرة والكفاءات.
  - 6- يقوم مدير المدرسة بتقديم بحث إجرائي كل عام طيلة فترة إدارته بالمدرسة يستهدف حل مشكلة واقعية داخل المدرسة حتي يتسنى للجنة اختيار المديرين اختيار ما هو أصح لشغل وظيفة مدير المدرسة.

## المراجع REFERENCES

### أولاً: المراجع العربية

- الرشيدى, جواهر عبد الله; الرميح, محمد عبد الرحمن;. (أكتوبر, 2024). إمكانات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة. مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر.
- العازمي, حماد شبيب, أكتوبر 2022, واقع تطبيق القيادة الرقمية بالمرحلة الثانوية الكويتية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين , مجلة كلية التربية-جامعة المنصورة.
- العمراني, عبد الغني محمد اسماعيل;. (2013). أساسيات البحث التربوي. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- المشهداني/, آسيا حميد رشيد; الخشمانى, أوان كاظم عزيز;. (مارس, 2024). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين. مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة تكريت.
- المقيمي. عبد الله بن راشد بن سليمان (2022). تأثير إشراف مشرفي الإدارة المدرسية في الرضا الوظيفي والإبداع الإداري لمديري المدارس ومساعدتهم في سلطنة عمان. رسالة دكتوراة مقدمة إلى الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، الصفحات 1-264.
- دويدار, عبد الفتاح محمد;. (2007). المرجع في مناهج البحث في علم النفس و فنيات كتابة البحث العلمي (المجلد الرابعة). الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- زياد, نتاشا عمر أحمد;. (2025). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة الأداب للدراسات التربوية والنفسية.
- شرح, مجدولين مازن أبو;. (march, 2024). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل. psychological Research & Journal of Al -Quds open university for educational, (44)15.
- علام, صلاح الدين محمود;. (2002). القياس والتقويم التربوي والنفسى: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عامر, طارق عبد الرؤوف , المصري إيهاب عيسى. (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد السلام. (2020). مناهج البحث في العلوم التربوية والاجتماعية. مكتبة نور.
- عبداللطيف, نورة محمد نصر;. (2021). الإبداع الإداري مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم قبل الجامعي بمصر. مجلة كلية التربية- جامعة دمياط.

- عبده, فاتن رمضان;. (إبريل, 2024). آليات مقترحة لتنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء استراتيجية سكامير. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.
- غميص, شجاع بن متعب بن;. (2023). القيادة : قوة التأثير وإعادة التفكير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قويدر, فاطمة سالم محمد;. (يناير- مارس, 2025). استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس العامة في مدينة المرج والقرى القريبة منها . مجلة شمال أفريقيا للنشر العلمي.
- كشوب, سعيد بن سالم; البرعمية, سمية بنت سعيد; جعبوب, نور بنت إجهام علي;. (2024). واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.
- محادين, عثمان;. (2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- محمود, بسمة علي الكيلاني; رضوان, وائل و فيق عبد العزيز;. (يناير, 2025). تصور مقترح لتعزيز الرضا الوظيفي بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مبادئ القيادة الموزعة . مجلة كلية التربية بدمياط.
- وآخرون, حنان الدين صلاح الحلواني;. (2024). دور إدارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030. أسبوط: المجلة التربوية لتعليم الكبار.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- available at:ar;wikipedia.org/الموسوعة الحرة ويكيبيديا . (12, 2025). تم الاسترداد من
- al, A. A. (2022). a proposed vision for the leadership of Education institutions gifted caring in light of participative leadership. *Journal of Educatators , teachers and trainers*.
- al, A. B. (2020). The impact of participatory leadership on the quality of life in secondary School in Demmam Education District . *international journal of innovation creativity and change* , pp. 135-154.
- al, Ardian et;. (2021). Participatve leadership practice in Asia Context. *international Journal of current Science Research and Review* .

- al, Bbesh Ray et 7) .;march, 2023 .(Job satisfaction,professional growth, and mathematics teacher's impressions about school environment .*Education policy analysis archives*.(2)31 ،
- al, Elif Al Kar et;. (2023). a qualitative Research study on professional job satisfaction of secondary school teachers in various fields. *International journal of Research Education, 9*(3).
- al, Helen Calaina et;. (n.d.). Job satisfaction factors in Secondary School teachers, public and Private institutions in aperview Region . *Cypriot Journal of Educational Sciences*.
- al, Vahit Agavidiz et;. (2021). Investigation of the relationship between class teachers motivation and Job satisfaction . *international online Journal of Education and teaching* , 119-131.
- Alice c.Kosgei, et al. (2023). Head teachers participatve leadership style and teachers job satisfaction in public primary schools in Beringe Sub-country Kenya. *Europen Journal of the Education studies*, 189-214.
- Balqis, SN; Nusman) .;March, 2025 .(partnership in participative leadership and organizational communications, factors shaping junior High teacher performance . *Tafkir:Interdisciplinlary journal of islamic Education*.
- Balquis, SN; Usman, N;. (2025, مارس). partnership in participation leadership and organizational communication factors shaping junior High teacher performance . *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education* .
- BOTORO, MISRAK FIKRE; KIDANE, BEFEKADU ZELEKE;. (Winter 2025). RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' JOB SATISFACTION IN PRIVATE PRIMARY SCHOOLS OF ADDIS ABABA. *Educational Planning*.
- Canli, Suzan; Ozdiner, Yalcin .(2023) . ;The impact of organizational clumate on organizational creativity in educational institions . *Journal of inquiry in educational*.
- Cherry, K. (n.d.). *What is Democratic leadership*. Retrieved from [http://psychology.about.com/od/L/F/Democratic leadership,html](http://psychology.about.com/od/L/F/Democratic%20leadership.html).
- Cirocki, Andrezej; Anam, Syafi .(2023) .;Measuring job satisfaction of Indonesian School English Language teachers before and during the pandemic :Amixed methods study .*The Electronic Journal for secondary language*.(2)27 ،

- Fayeze, Tahani Moussa Al-;. (2024). The Role of Participatory Leadership in Developing Creativity and Increasing Teachers' Motivation toward Teaching in Saudi Schools. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*.
- Guven, Y.Akay et al;. (2023). An investigation of the relationship between preschool teacher's individual and Administrative creativity and Job satisfaction . *Education quartley Review*, 329-338.
- Hajjeh, Laila Mutlaq;. (2024). The practicing of primary School's pricinipals in The North Region within the Green line for participative leadership and its professional development of teachers. *المجلة التربوية الأردنية*, 1, 617-641.
- Kan2. (2023). Factors Predicting Teachers' Job Satisfaction in Korean Secondary Schools. *Pegem Journal of Education and Instruction*.
- Kang, woonsum;. (2023). Factors predicting teachers job satisfaction in Korean Secondary Schiios Pegam . *Journal of Education and Instruction* , 281-293.
- Kongnyuy, Patrick .(2022) .;Delegation of Authority in as ateacher effectative Secondary School management in the West Region Cameroon .*International Educational and Social Science Research*.
- M., s. (2016). participative leadership and change oriented organizational citizenship: the vending effect of intrinsic motivation . *European Journal of Educational research* , pp. 181-194.
- M.Helms, M. (2006). *Encyclopedia of Management* . United States of America : Thomson Galon.
- Ozcan, Mhmet;. (2022). Secondary School teachers Job satisfaction: A mixed method Rese.
- S.Halaychik, Carey;. (2016). *Lessons in libaray leadership:A Primer for Library Managers and Unit Leaders*. Elsevier Ltd.
- Sarksoosh, Mehdi; Alinsab, Mahsa .(2024) .;trust and Job satisfaction among private School English Teachers . *Iranian Journal of Language teaching*..