

**درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة
والوسطية من وجهة نظر المعلمين**

**The Degree of Administrative Creativity of Al
Taybah and Al Wasateya School Principals from
Teachers' Point of View**

د. أحمد غالب سليمان

A.soli2000@gmail.com

د. ميرنا سامي زريقات

mernasami197@yahoo.com

د. أثير حسني الكوري

athirkouri@gmail.com

جامعة اليرموك

الأردن



درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين

د. أنير حسني الكوري – د. ميرنا سامي زريقات – د. أحمد غالب سليمان

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة في جمع بياناتها استبانة مكونة من (26) فقرة، وجرى التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، وتعزى هذه الفروقات لصالح الذكور، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجال الانفتاح على التغيير، وتعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لمجالات (المرونة، الانفتاح على التغيير)، وتعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر).

كلمات مفاتيح: الإبداع الإداري، مديرو المدارس، المعلمون، لواء الطيبة والوسطية، الأردن.

Abstract:

This study aimed to identify to the degree of administrative creativity of Al Taybah and Al Wasateya school principals from teachers' point of view, the study followed the descriptive method. The study use data collection is a questionnaire and consisting of (26) items, The study sample consisted of (294) teachers chosen by using random sample method. The results indicated the degree of administrative creativity of Al Taybah and Al Wasateya school principals from teachers' point of view, which comes at a medium degree on the tool as a whole and all domains. The results indicated that there were significant differences in the responses of the sample members according to gender in favor of male, the results indicated that there were significant differences in the responses of the sample members according to educational stage in favor of Bachelor, and the results indicated that there were significant differences in the responses of the sample members according to years of experience in favor of who have more than ten years' experience.

Key words: Administrative Creativity, School Principals, Teachers, Al Taybah and Al Wasateya Governorate, Jordan.

1- مقدمة:

تساهم الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة في تربية الأجيال تربية شمولية متكاملة، وفي تعميق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه والتكيف مع الواقع، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتعزيز الممارسات الإيجابية والخبرات التي تجعلهم مبدعين وقادرين على التكيف مع مستجدات الحياة.

ومن أهم أدوار المؤسسات التربوية لتغيير هذا الواقع شديد التعقيد، كثير المشكلات، سريع التغيير، تحقيق القيادة الإدارية الواعية التي تتجه نحو تصميم بيئة تنظيمية إبداعية تتضمن استخدام أساليب وطرق مختلفة تستهدف تنمية قدرات الأفراد الإبداعية وزرع عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات وهو أمر يتطلب أن تسعى تلك المؤسسات إلى مواكبة تحولات الواقع وفتوحات النظريات التربوية الجديدة حتى تستطيع البقاء في ساحة المنافسة العالمية الشرسة (نصر، 2007).

ومن نافلة القول إن مسؤولية تطوير مهارات المعلمين ومقدراتهم المتميزة إنما تكون على عاتق مديري المدارس المبدعين، إذ من أهدافهم تطوير كادر المعلمين لتنمية قدراتهم مع الاهتمام الدائم بتوفير التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم، وعقد دورات تدريبية لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وتحسين مهاراتهم المعرفية والسلوكية، والمهنية والتقنية وغيرها، لما لهذه الأمور من انعكاسات جوهرية على البيئة التعليمية، فضلاً عن أنها تُعزز ثقة المعلم بنفسه وتدفعه لتقديم أكبر جهد لرفق العملية التعليمية والنهوض بها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مستويات فكرية متقدمة تقوم بتحقيق المهمات وإنجازها حسب الأهداف المتفق عليها (Reflianto, Ariani & Afnita, 2018).

إن الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في المؤسسات التربوية يعدّ محوريًا، ومن هنا تبرز أهمية العنصر البشري وأهمية الإبداع في إدارة هذه المؤسسات لتحقيق التميز الإداري، حيث أن من أكثر المواضيع المتداولة في دراسات الإدارة وعلم النفس هو موضوع القيادة الإدارية والإبداع الإداري، في حين أنه لا يتم التطرق إليها كثيراً في الدراسات العربية على حد علم الباحثين، كما أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين الإبداع الإداري ممثلاً في توفر القدرات الإبداعية في الأفراد العاملين وسيادة ثقافة تنظيمية إبداعية داخل المؤسسة (الجعافرة، 2013).

خصائص مدير المدرسة المبدع:

يمثل مدير المدرسة ذو المقدر على إحداث التجديد حجر الزاوية الرئيس في مسار الإبداع الإداري، ويتحلّى هذا القائد الإداري بالعديد من السمات والخصائص، وهي كالآتي:

1. **الخصائص العقلية:** تتمثل في مرونة التفكير عند الفرد، وفي القدرة على تغيير اتجاهه بسهولة حسب الظروف المتغيرة وما يلائمها مع إنتاج أكبر قدر من الأفكار في وقت محدد وتنظيم الأفكار بشكل أوسع وأشمل، والخروج الدائم عن المألوف، والاستقلالية في التفكير (العاجز وشلدان، 2009).

2. الخصائص الانفعالية: وتعني التحرر من القيود الذاتية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات للاستفادة من تحويل الأزمات إلى فرص سانحة للوصول إلى نتائج ناجحة وإيجابية، وهو ما يؤدي إلى تجنب الفشل، والتمتع بخصائص كالمبادرة بالانفتاح على الخبرات الجديدة والجرأة وعدم التردد في إبداء المواقف مع الاهتمام والإصغاء لآراء الآخرين، بالإضافة إلى امتلاك القيادة الحكيمة في القوة وضبط النفس والانضباط اتجاه الواجب الوطني والمدرسة (يونس، 2000).

3. الخصائص المعرفية: تظهر الخصائص المعرفية لدى الأفراد المبدعين، كالمقدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة واستخدامها بشكل صحيح، وحب الاطلاع والرغبة في التعرف على البيئة المحيطة مع ميل إلى الاستقلالية في العمل، حيث يميل الفرد إلى العمل لوحده، ليتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة بكل جوانبها لإتقان حلها، وتتميز هذه الفئة بالمقدرة اللغوية، إذ أنهم يميلون إلى حب القراءة ومطالعة الكتب المتنوعة والعميقة (الهيدي، 2007، 45).

الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا المستوى من البحث أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، من حيث تركيزها على أهداف هذا المبحث وعلى مناهجه وأدواته، وقد اخترنا تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

قام شيرمان وكروم (Sherman & Crum, 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري والقيادي والتعليمي لمديري المدارس الثانوية على تطوير أداء العاملين في مدارس ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير مدرسة، واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة، وقد دلت نتائج الدراسة على أن نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستوى متقدم لدى طلبتها يعود إلى الممارسات الإدارية الإبداعية الناتجة عن تهيئة بيئة داعمة لإنجازات العاملين فيها.

وأجرى الزيود (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم. تكونت عينة الدراسة من (15) مديراً ومديرة، و(194) معلماً ومعلمة. واستخدمت لجمع البيانات أدواتان. وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (96.4) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لدرجة ممارستهم لتكنولوجيا المعلومات وتقديرات معلمهم لمستوى إبداعهم الإداري.

قام زير وزاده (Zare & Zadeh, 2013) بدراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين القرار الإداري المدرسي والإبداع الإداري لدى المدراء والمعلمين في مدارس حكومية للبنين- إيران. وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(100) معلم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة

بين مكونات الإبداع الإداري (التواصل، والمرونة، والإبداع) والقرارات الإدارية التي يتخذها مديرو المدارس، وإلى أنها تؤثر مباشرةً في فاعلية أداء المعلمين وإبداعهم الوظيفي، حيث أن القرارات الإدارية للإدارة المدرسية المبدعة تكون أكثر فاعلية وذات تأثير إيجابي على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة الحجوج وأبو علي (2017) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، والمسعى الوظيفي، والنوع. وتكوّنت عيّنة الدراسة من (136) مديراً ونائب مدير مدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العيّنة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية، والمسعى الوظيفي، والنوع. أوصت الدراسة بالعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تحقّق مديري المدارس على تبني الأفكار الإبداعية واستخدام أساليب عمل جديدة، ونشر ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوّقات التي تحدّ منها.

وأجرت الكليش (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية. حيث تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ووقع تطوير استبانتيين، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ودلّت نتائج الدراسة على أن مستوى الإبداع الإداري كان متوسطاً، وتبيّن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين مستوى إبداعهم الإداري.

هدفت دراسة عبد العال وصالح الشمري (Abdul-Aal & Saleh Alshammri, 2018) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بمدينة سوهاج بمصر. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (52) مديراً، وقع اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن العقبات التي يمكن أن تكون عائقاً أمام ممارسة الإبداع الإداري في الإدارات المدرسية وتطبيق المركزية فيها، وضعف التوجه الذي يعطي صلاحيات للمعلمين، وبيّنت نتائج الدراسة أيضاً أن إدارات المدارس الثانوية بسوهاج قامت بتطبيق عناصر الإبداع الإداري وجوانبه على مستوى منخفض.

كما قامت الطنبور (2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان بالأردن وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عيّنة الدّراسة من (274) معلماً ومعلمة، ودلّت نتائج الدراسة على أنّ الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، ولم يكن هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات عيّنة الدراسة في درجة ممارسة الإبداع الإداري يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل الأكاديمي والخبرة.

هدفت دراسة المطيري (2019) إلى التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. تمّ استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ الارتباطيّ، وتكونت عينة الدراسة من (642) من معلمي المدارس في محافظة الجهراء بالكويت. ووقع اختبار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات، ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات والمجال الكلّي وجاءت الفروق لصالح الذكور.

هدفت دراسة الخطاطبة (2019) إلى التعرف إلى درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، وتمّ استخدام المنهج الوصفيّ الارتباطيّ، وتكونت عينة الدراسة من (153) معلماً، وتمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة في بعض المجالات، في متغير الجنس كانت الفروق لصالح الذكور، وفي مجالات المرونة (تقبل المخاطرة).

وتباينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثين – التي تناولت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى تمييزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجالات أداة الدراسة وعينتها، ومن هنا يمكن القول إن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة، وقد تمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة، ومناقشة النتائج ومقارنتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للأدوار التي يؤديها مدير المدرسة في النظام التعليمي كونه حلقة الوصل بين جميع عناصر العملية التعليمية من المعلمين والمناهج والطلبة، فقد تطلبت منهم خطتهم تلك تنظيم الأمور والتخطيط وحلّ المشكلات بممارسة الإبداع الإداري لأداء أدوارهم بكل كفاءة وفعالية.

ومن البدهة التذكير أنّه يُنظر لمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً له من مهام حيوية بالغة الأهمية. فهو يؤثر على النمط القيادي الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية، حيث يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها على الأسلوب والطريقة والاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة، وعلى نمط القيادة الذي يمارسه، وعلى قدرته على توظيف إمكانياته للعمل البناء لتحسين ظروف العمل، حيث يجب أن يكون مؤثراً في نشاط الجماعة مع بناء علاقات إنسانية إيجابية مع جميع العاملين (الجمعي، 2014).

ومن خلال واقع عمل الباحثين في مجال التدريس ومعايشتهم للواقع وتواصلهم المباشر مع المعلمين والمعلمات، فقد لاحظوا وجود كثير من التذمر والشكوى وعدم الرضا لديهم عن بعض مديري المدارس لعدم ممارستهم لأسلوب الإبداع الإداري، هذا الأسلوب الذي يساعد على التأثير إيجاباً على الروح المعنوية، والإنجاز لدى المعلمين، ويعد هذا مؤشراً سلبياً قد يؤثر في طبيعة العملية التعليمية ومخرجاتها، وأكدت كل من دراسة الخطاطبة (2019)، ودراسة المطيري (2019) على أهمية ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري. وبناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين تعزى لاختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية دور المدير الفعال في تنشيط العملية التعليمية وتطويرها، تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية والعملية على النحو الآتي:

- الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية في قلة الدراسات الأردنية وهو مجتمع دراسة جديد، إذ لم تُجر -على حد علم الباحثين- أي دراسة من هذا النوع مثلاً في لواء الطيبة والوسطية تتناول درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، كما تبرز أهمية هذه الدراسة باستهدافها المحور الأساسي في المنظومة التعليمية، ونعني به مديري المدارس الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ الكثير من القرارات.

- الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية مما يمكن لنتائجها أن تُفيد مديري المدارس من خلال تعرفهم على ممارسات الإبداع الإداري، وذلك عبر توظيف النتائج والتوصيات والاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة في تنمية الإبداع الإداري والتنبيه لجوانب القصور في الأداء والعمل على سدّ هذه الفجوات، ويُؤمل أيضاً أن تُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على العمل لوضع التعديلات والقرارات المناسبة في بيئة تنظيمية مناسبة تشجع وتسهل الإبداع الإداري.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً كما يأتي:
الإبداع الإداري: "مجموعة من الممارسات والأفكار التي يقدمها المديرون العاملون والتي تهدف لإيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسات والدوائر وأكثر خدمة المجتمع" (القاسمي، 2002، 550). ويعرف إجرائياً بأنه: العملية العقلية التي تتميز بإعطاء أفكار جديدة، وبالمرونة التي يتحلى بها مدير المدرسة على نحو يمكنه من أداء عمله والتي تم قياسها في هذه الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض.

ونُعرف نحن القائمين بهذا البحث درجة الممارسة إجرائياً بأنها: هي الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدِّراسة التي أعدها الباحثون لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي لواء الطيبة والوسطية أثناء قيامهم بالعمل.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في لواء الطيبة والوسطية، للعام الدراسي 2022/2021، أما محدداتها فإنها تتحدد بمستوى صدق وثبات الأداة وموضوعية استجابة أفراد العينة لفقرات الأداة.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لكونه الأنسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدِّراسة من المعلمين والمعلمات في ولواء الطيبة والوسطية، الذين المباشرين لعملمهم خلال العام الدِّراسي (2022/2021) والبالغ عددهم (1162) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يوضّح ذلك:

جدول 1: توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية قصبه إربد

المجموع	المعلمات	المعلمين	المديرية
1162	732	430	لواء الطيبة والوسطية

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على (294) معلماً ومعلمة، وتمّ توزيع (320) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتمّ استرداد (294) استبانة، بنسبة استرداد (91%)، و يوضّح الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية للأفراد.

جدول 2: التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	102	34.7
	أنثى	192	65.3
	لمجموع	294	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	222	75.5
	دراسات عليا	72	24.5
	المجموع	294	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	81	27.6
	10 سنوات فأكثر	213	72.4
	المجموع	294	100.0

أداة الدراسة:

قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة، وذلك استناداً إلى مراجع الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة المطيري (2019)، ودراسة الخطاطبة (2019)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ بناء الأداة وفقاً لأسلوب ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. وتكوّنت أداة الدراسة من (26) فقرة، وُزعت على مجالات الدراسة التالية: (مجال الأصالة (5) فقرات، ومجال الحساسية للمشكلات (7) فقرات، ومجال المرونة (9) فقرات، ومجال الانفتاح على التغيير (5) فقرات).

صدق أداة الدِّراسة:

1- صدق المحتوى (صدق المحكّمين):

تمّ التحقق من صدق الأداة بعد عرضها بصورتها الأولى على (10) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من المختصّين في الإدارة التربوية، وذلك للحكم عليها من حيث الصياغة اللغوية ومناسبة الفقرات، وإضافة أو حذف، أو اقتراح فقرات، وفي ضوء آراء المحكّمين وملاحظاتهم عدّلت صياغة بعض الفقرات التي أجمع عليها ثمانية محكّمين فأكثر، لتستقرّ الاستبانة في صورتها النهائية من (26) فقرة.

2- صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء تمّ تطبيق الدِّراسة على عينة استطلاعية تألفت من (30) معلماً ومعلّمة، من خارج عينة الدِّراسة المستهدفة، وذلك من أجل حساب معامل الارتباط المُصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدِّراسة وبالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول 3: معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية والدرجة الكلية ببعضها

الأداة ككل	الانفتاح على التغيير	المرونة	الحساسية للمشكلات	الأصالة	المجالات
				1	الأصالة
			1	.853**	الحساسية للمشكلات
		1	.889**	.791**	المرونة
	1	.834**	.825**	.785**	الانفتاح على التغيير
1	.924**	.938**	.953**	.920**	الأداة ككل

ثبات أداة الدِّراسة:

لأغراض التّحقيق من ثبات الأداة وثبات الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها، تمّ حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التّحقيق من ثبات إعادة أداة الدِّراسة ومجالاتها؛ تمّ التّحقيق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدِّراسة مكوّنة من (30) معلماً ومعلّمة، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرّتين على أداة الدِّراسة، وذلك كما في الجدول (4).

جدول 4: قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية والدرجة الكلية

المجال	الاتساق لداخلي	عدد الفقرات
الأصالة	0.96	5
الحساسية للمشكلات	0.94	7
المرونة	0.97	7
الانفتاح على التغيير	0.96	5
الأداة ككل	0.98	26

يلاحظ من الجدول (4) أنّ قيم ثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية والدرجة الكلية قد بلغ (0.98)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

عمل الباحثون على تحديد مشكلة الدراسة ووضع مخطط لها، وإعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم أخذوا الموافقة على تطبيق الدراسة بالتنسيق مع الجهات المعنية، ووزعوا الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، ثم تمّ جمعها بعد فترة من الزمن وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجتهما إحصائياً، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ثم استخراج النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات الملائمة في ضوء النتائج.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل لها). واعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي: وهي: درجة (1) قليلة جداً، ودرجة قليلة (2)، ودرجة (3) متوسطة، ودرجة (4) كبيرة، ودرجة (5) كبيرة جداً، ثم وقع اعتماد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة؛ لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعادلة التالية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ ÷ $5 = 0.8$ وبذلك حدد الباحثون خمسة مستويات، والجدول (5) يبيّن ذلك:

جدول 5: المعيار الإحصائي لتحديد درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 أقل من 1.80
قليلة	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 – 5.00

نتائج الدِّراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدِّراسة من خلال إجابة أفراد العينة على أسئلة الدِّراسة، وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلّقة بالإجابة على السؤال الأوّل: ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُّتب، ودرجات الفقرة لكل فقرة على حده ثمّ الدرجة الكلية لكلّ مجال من مجالات الاستبانة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية، والجدول (6) يوضّح النتائج المتعلّقة بذلك.

جدول 6: المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال	الرُّتبة
متوسطة	0.64	2.89	المرونة	3	1
متوسطة	0.651	2.88	الحساسية للمشكلات	2	2
متوسطة	0.701	2.83	الانفتاح على التغيير	4	3
متوسطة	0.703	2.79	الأصالة	1	4
متوسطة	0.629	2.85	الأداة ككل		

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.79- 2.89) حيث حصل المجال الثالث: المرونة على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.89)، وبانحراف معياري (0.64)، والمجال الثاني: الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.88)، وبانحراف معياري (0.651) على التوالي، أمّا المجال الرابع: الانفتاح على التغيير، فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.83)، وبانحراف معياري (0.701)، أمّا المجال الأول: الأصالة، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.79)، وبانحراف معياري (0.703)، أما المتوسط العام لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية لدرجة فقد بلغت قيمته (2.85)، وبانحراف معياري (0.629) وبدرجة متوسطة أيضاً.

ويمكن تفسير ذلك بكثرة المهام والأعمال الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس، ممّا يحول دون مقدرتهم على ممارسة الإبداع الإداري، وذلك لأنّ الإبداع يحتاج إلى وقت وجهد وتفكير وعقد اجتماعات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تسيير مدير المدرسة للعملية التعليمية بمنحناها التقليدي اختصاراً لوقت يستهلكه من أجل مهامّ أخرى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى محدودية صلاحية مديري المدارس والتي تقتصر على تطبيق الأنظمة والقوانين الصّادرة من الجهات العليا، وهو عامل قد يؤثر في مقدرتهم على الإبداع والتحليق بالأفكار لتحقيق خطط تطويرية إبداعية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخطاطبة (2019)، والتي أظهرت أنّ ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون جاء بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الطنبور (2018) والتي أظهرت نتائجها أنّ ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

أولاً: مجال الأصالة

جدول 7: المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الأصالة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يملك مدير المدرسة مهارة النقاش والحوار والقدرة على الاقناع.	2.80	0.758	كبيرة
2	2	يقدم مدير المدرسة الحلول السريعة لمشكلات العمل.	2.79	0.759	كبيرة
3	5	يضع مدير المدرسة خطط تطويرية بما يتلاءم مع الأهداف التعليمية.	2.78	0.773	متوسطة
4	3	يتبع مدير المدرسة طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالمدرسة.	2.77	0.753	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	4	يقترح مدير المدرسة أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية.	2.76	0.778	متوسطة
		المجال الأول: الأصالة	2.79	0.703	متوسطة

يبين الجدول (7) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.76-2.80) بين كبيرة ومتوسطة، أمّا المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.79)، وبانحراف معياري (0.703) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لا يتبعون طرقاً جديدة إبداعية في تنفيذ الأهداف والخطط التعليمية ضمن إطار تطويري جديد ملائم للأهداف التعليمية، وقد يُعزى ذلك إلى مشاركة بعض مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات لحلّ المشكلات العالقة من أجل الوصول إلى الحلول الإبداعية التي تؤدي إلى نجاح العمل الإداري، وإشعار المعلمين بالحرية في التفكير سعياً إلى التفاعل والتعاون في تقديم الأفضل، وقد يُعزى ذلك إلى حبّ بعض مديري المدارس لإبراز شخصياتهم كقائدين تربويين ناجحين معتمدين على التفكير الإبداعي للحصول على أفضل النتائج بأسرع وقت وأقل جهد.

جاءت الفقرة (1) التي نصّت على "يملك مدير المدرسة مهارة النقاش والحوار والقدرة على الاقناع." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80)، وبانحراف معياري (0.758)، وبدرجة (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى مقدرة مديري المدارس على إيجاد نظام جيد للاتصالات والحوار بين عناصر الجهاز الإداري والمعلمين لضمان وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات، وإيجاد جوّ من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية، وقد يعود ذلك إلى الدورات التدريبية التي تعتبر هذه الاستراتيجية من المهارات الحياتية الأساسية.

بينما جاءت الفقرة (4) التي نصت على "يقترح مدير المدرسة أفكار إبداعية لتطوير العملية التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76)، وبانحراف معياري (0.778) وبدرجة (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المدير بتسيير العملية التعليمية في مسارها المعتاد المحقق لأهداف تعليمية معتادة بعيداً عن تطويرها لتحقيق نتيجة أفضل.

ثانياً: مجال الحساسية للمشكلات

جدول 8: المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يستغرق مدير المدرسة وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعها.	3.02	0.77	متوسطة
2	10	يملك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون.	2.90	0.746	متوسطة
3	6	يتنبأ مدير المدرسة بالتهديدات التي قد تؤثر على البيئة التعليمية.	2.89	0.736	متوسطة
4	12	ينصبّ اهتمام مدير المدرسة على إنتاج أفكار جديدة أكثر من الحصول على تأييد الآخرين.	2.86	0.742	متوسطة
5	7	يملك مدير المدرسة الوعي بالمتغيرات والمشكلات قبل وقوعها.	2.84	0.767	متوسطة
6	9	يملك مدير المدرسة دافعا قويا للتهوض بالأهداف التربوية.	2.84	0.771	متوسطة
7	8	يُصِرّ مدير المدرسة على تحقيق أهدافه.	2.83	0.753	متوسطة
		المجال الثاني: الحساسية للمشكلات	2.88	0.651	متوسطة

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.83-3.02)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.88)، وبانحراف معياري (0.651) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها المعلمون، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى عدم القدرة الكافية على المعرفة الشاملة بالتهديدات التي قد تؤثر على البيئة التعليمية وما يحيط بها من ظروف ومتغيرات مؤثرة عليها مسببه دافع منخفض في التهوض بالعملية التعليمية.

جاءت الفقرة (11) التي نصت على " يستغرق مدير المدرسة وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02)، وبانحراف معياري (0.77)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى

انشغال مدير المدرسة بمهامه وواجباته الأخرى المناطة بعهدته، مما يقلل الوقت الذي يخصصه لدراسة معلومات المشكلة التي يقوم بحلها. وقد يعزى لكثرة المشاكل المطلوب حلها.

بينما جاءت الفقرة (8) التي نصت على " يُصر مدير المدرسة على تحقيق أهدافه." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83)، وبانحراف معياري (0.753) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإدارة في الوصول للأهداف المنشودة نتيجة اختلاف ما كان متوقعا مقارنة بالواقع، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المطيري (2019)، التي أظهرت أن ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الحجوج (2017) التي أظهرت نتائجها أن ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة.

ثالثاً: مجال المرونة

جدول 9: المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال المرونة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يتقبل مدير المدرسة المقترحات والأفكار الجديدة من المعلمين.	2.93	0.668	متوسطة
2	15	يتفاعل مدير المدرسة مع الأفكار الجديدة ويتبنّاها.	2.92	0.718	متوسطة
3	17	يستطيع مدير المدرسة التكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.	2.91	0.70	متوسطة
4	19	يرى مدير المدرسة الأمور من زوايا متعدّدة.	2.90	0.698	متوسطة
5	18	لا يتردد مدير المدرسة في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	2.89	0.707	متوسطة
6	20	يستطيع مدير المدرسة تجزئة مهام العمل.	2.89	0.702	متوسطة
7	21	يحدّد مدير المدرسة تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	2.89	0.671	متوسطة
8	16	يتقبّل مدير المدرسة التّقدّ البتّاء من المعلمين بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.	2.86	0.717	متوسطة
9	14	يستطيع مدير المدرسة تحليل المواقف من عدّة زوايا.	2.85	0.716	متوسطة
		المجال الثالث: المرونة	2.89	0.64	متوسطة

يُبين الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.85 – 2.93)، أمّا المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.89)، وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى تمسك بعض مديري المدارس بأفكارهم التي يؤمنون بها والتي من الصعب تغييرها كلياً، وبالتالي تقبله لما هو جديد يرى أنّه قد يشكل، ولو بنسبة قليلة جداً، سبباً ممكناً لإرباك العملية التعليمية، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم رغبة بعض المدراء في مشاركة ومناقشة كل شيء وخاصة المدراء أصحاب المدة الأطول في الوظيفة لأنهم يؤمنون بأن الوظيفة الرسمية أعطتهم الصلاحيات والقدرة المهنية في إصدار أي قرار يتعلق بالمسيرة التعليمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الكليش (2017)، والتي أظهرت أنّ ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

جاءت الفقرة (13) التي نصت على ما يلي: "يتقبل مدير المدرسة المقترحات والأفكار الجديدة من المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93)، وبانحراف معياري (0.668)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يُعزى ذلك إلى تقبل مدير المدرسة للمقترحات بدرجة متوسطة، لأنه في أغلب الأحيان يعمل على غلبة الآراء والمقترحات بما يتماشى مع الأهداف المرسومة أو الغايات المنشودة.

جاءت الفقرة (14) التي نصت على الآتي: "يستطيع مدير المدرسة تحليل المواقف من عدة زوايا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.85)، وبانحراف معياري (0.716) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى تركيز بعض مديري المدرسة على جانب محدد ليحققوا من خلاله غاياتهم متناسياً الجوانب والزوايا الأخرى، مما يسبب عدم الاحاطة بكافة ما يتعلق بالموقف وهو ما يؤدي إلى قصور في تحليله للمواقف المختلفة، وقد يعزى ذلك إلى أنّ مدير المدرسة يرى الأمور بصورة عامة أكثر من نظرة شمولية، حيث إن إحدى أهم مهامه التوافق بين جميع الجوانب ليخدم المسيرة التعليمية بالمدرسة، ولكنها طريقة أو نهج له سلبيات عديدة، ومنها الغفلة عن أمور وقضايا بحاجة إلى معالجة. وهذا يؤدي إلى قصور في معالجة بعض القضايا أو المشاكل.

رابعاً: مجال الانفتاح على التغيير

جدول 10: المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية المتعلقة بمجال الانفتاح على التغيير

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة ومتطورة لهيئة المناخ المناسب للإبداع.	2.86	0.745	متوسطة
2	24	ينظم مدير المدرسة رحلات علمية ترفيهية ومسابقات لتنمية الإبداع.	2.85	0.73	متوسطة
3	26	يستخدم مدير المدرسة وسائل التواصل الاجتماعي، ويُنشئ قنوات مفتوحة للتواصل مع المعلمين.	2.82	0.751	متوسطة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	23	استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمات التعليمية.	2.81	0.782	متوسطة
5	25	يطلع مدير المدرسة على إنجازات المدارس الأخرى للاستفادة منها وتطوير المنظومة التعليمية.	2.79	0.773	متوسطة
		المجال الرابع: الانفتاح على التغيير	2.83	0.701	متوسطة

يُبين الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.79-2.86)، أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.83)، وبانحراف معياري (0.701) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى رغبة بعض مديري المدارس في النجاح لتحقيق الإنجازات، وحب التغيير والتطور المستمر المتزامن مع التطورات الحديثة وحلّ المشكلات بطريقة إبداعية والاستفادة من الخبرات من أجل تحقيق أداء متميز وتشكيل صورة مستقبلية واعدة.

حيث جاءت الفقرة (22) التي نصّت على ما يلي: "يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة ومتطورة لهيئة المناخ المناسب للإبداع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.86)، وبانحراف معياري (0.745)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اعتماد بعض مديري المدارس لأساليب وطرق تقليدية متعلقة بالإدارة التقليدية بدرجة أكبر من تطلّعها إلى أساليب جديدة، وهو ما يعني عدم وجود مساحة للابتكار أو الإبداع أو تطبيق نهج جديد، على نحو لا يساعد على تهيئة مناخ إبداعي ولا على تطوير المنظومة التعليمية.

بينما جاءت الفقرة (25) التي نصت على: "يطلع مدير المدرسة على إنجازات المدارس الأخرى للاستفادة منها وتطوير المنظومة التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79)، وبانحراف معياري (0.773) وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى أنّ تركيز مدير المدرسة الأكبر هو على أهدافه الموضوعية وتوقعاته المأمولة وإنجازات مدرسته التي يريد الوصول إليها، وقد يعزى ذلك إلى ثقة مدير المدرسة بخططه التطويرية الموضوعية للنهوض بالعملية التعليمية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخطاطبة (2019)، والتي أظهرت أنّ ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الزيود (2012) والتي أظهرت نتائجها أنّ ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجداول ذوات الأرقام (11-12) تبين ذلك.

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.04	102	.734
	أنثى	2.74	192	.539
	المجموع	2.85	294	.629
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2.91	222	.658
	دراسات عليا	2.66	72	.486
	المجموع	2.85	294	.629
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	2.72	81	.548
	10 سنوات فأكثر	2.90	213	.652
	المجموع	2.85	294	.629

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولفحص أثر كل مجال على حدة، حسبت نتائج تحليل التباين الثلاثي (3 way ANOVA)، والجدول (12) يبين هذه النتائج.

جدول 12: تحليل التباين الثلاثي للمتوسّطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على كل مجال من مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيّر (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
*.000	14.567	6.618	1	6.618	الأصالة	الجنس
*.007	7.411	2.999	1	2.999	الحسابية للمشكلات	Hotelling's Trace
*.001	11.180	4.260	1	4.260	المرونة	7value=.04
*.000	15.165	6.890	1	6.890	الانفتاح على التغيير	0Sig.=.0
*.004	8.498	3.860	1	3.860	الأصالة	المؤهل العلمي
*.038	4.362	1.765	1	1.765	الحسابية للمشكلات	Hotelling's Trace
*.027	4.945	1.884	1	1.884	المرونة	3value=.06
.113	2.525	1.147	1	1.147	الانفتاح على التغيير	Sig=.038
.180	1.808	.822	1	.822	الأصالة	سنوات الخبرة
.077	3.140	1.271	1	1.271	الحسابية للمشكلات	Hotelling's Trace
*.019	5.607	2.136	1	2.136	المرونة	value=.03
*.009	6.951	3.158	1	3.158	الانفتاح على التغيير	2 Sig=.062
		.454	290	131.743	الأصالة	الخطأ

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
		.405	290	117.360	الحساسية للمشكلات	
		.381	290	110.502	المرونة	
		.454	290	131.765	الانفتاح على التغيير	
			294	2429.760	الأصالة	
			294	2565.265	الحساسيّة للمشكلات	المجموع
			294	2583.125	المرونة	
			294	2491.680	الانفتاح على التغيير	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لجميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين على حسب متغير الجنس، وتعزى هذه الفروقات لصالح الذكور، وترجع هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر التزاماً بتأدية المهام الإدارية، ولديهم الجرأة التي تمكنهم من الدخول في المخاطرة واتخاذ قرارات فيها نوع من الإقدام والجسارة والإبداع التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تطمح لها المدرسة، وترجع هذه النتيجة أيضاً إلى طبيعة الأنثى التي تميل إلى التردد والتفكير، وإلى الخوف من الإقدام على كل شيء جديد.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لجميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين على حسب متغير المؤهل العلمي باستثناء مجال الانفتاح على التغيير، وتعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس، وقد يعزى ذلك لتصورات هذه الفئة بما يجب أن يكون عليه من اتباع لتطبيق مهارة الإبداع الإداري، ونظرتهم لواقع الأمور التي يجب أن يصل إليها مديرو المدارس من الكفايات المهنية بعيداً عن تقبل الحد الأدنى من تحقيق الأهداف.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) لمجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في لواء الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين (المرونة، الانفتاح

على التغيير) على حسب متغير سنوات الخبرة، وتُعزى هذه الفروقات لصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وهذا يدل على أن المعلمين الذين يملكون (10) سنوات فأكثر يرون أن مديري المدارس يتمتعون بالتصور والإدراك الأكبر وبالمرونة والانفتاح على التغيير، ومتابعة المستجدات مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- عمل دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير منظورهم وفكرهم حول الإبداع الإداري، بما يتوافق مع مستلزمات ومتطلبات مستقبل الأجيال الصاعدة.
- تحديد مهام مدير المدرسة ووظائفه حتى لا تكون المدرسة بكل مركباتها من إداريين ومعلمين وطلاب وسياستها أسيرة نمط إداري.
- اتباع سياسة اللامركزية حيث أن القيادة التشاركية بين الإدارة والمعلمين لها دور كبير في تحقيق الأهداف بطريقة إبداعية.



المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- 1- الجعافرة، صفاء جميل(2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، 40(2)، 225-236.
- 2- الجمعي، هيا الحميدي (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه الشرق الأوسط، كلية التربية، الأردن.
- 3- الحجوج، أكرم محمد وأبو علي، عبد القادر خال (2017). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونواهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، غزة، 7(2)، 11-35.
- 4- الخطاطبة، غادة محمود (2019). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفايات المهنية من وجهة نظرهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعه اليرموك، الأردن.
- 5- الزبود، محمد ماجد (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(2)، 13-41.
- 6- الطنبور، براءة (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعه الشرق الأوسط، الأردن.
- 7- العاجز، فؤاد علي وشلدان، فايز كمال(2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، عمان، الأردن، 8(1).
- 8- القاسمي، أميمة (2002). ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان، 22-25 نيسان (2002).
- 9- الكليش، كريمة (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الجبل الغربي الليبية، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعه الشرق الأوسط، الأردن.
- 10- المطيري، عبد الله سعد (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعه آل البيت، الأردن.
- 11- نصر، عزت جلال (2007). الإبداع ط2، العين: دار الكتاب الجامعي.

- 12- الهويدي، زيد (2007). الإبداع ماهيته واكتشافه وتنميته، العين: دار الكتاب الجامعي.
13- يونس، موسى (2000). التفوق الإداري. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- 1- Abdul-Aal, A. & Saleh Ashammi, F. (2018). The Reality of Administrative Creativity Among the Principals of General Secondary Education Schools A Field Study in Sohag City, Global Journal of Management and Business Research, 18(13), 16-23.
- 14- Reflianto, R. Ariani, F. & Afrita, N. (2018). Path Analysis: Professional Competence, Teacher Attitude, Motivation and Creativity Towards Learning Outcome. In Proceeding: The 3rd Annual International Conference on Islamic Education, 3(1), 208-223.
- 15- Sherman & Crum K.H (2008). Facilitating High Achievement: High school Principals' Reflections on Their Successful Leadership Practice. Journal of Educational Administration, 46(5), 562 – 580.
- 16- Zare, M. & Zadeh, R. (2013). Investigation of Relationship Between School Based Management and Creativity of Principals and Teachers in Public School for Boys at Mahmoud Abad City, Adv. Environ. Biol, 7(13), 4369-4374.