



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري**

**المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين**

**في لواء بني كنانة**

إعداد

**منيرة محمد "محمد سعيد" فريوان**

أربد - الأردن

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد العاشر - جزء ثاني - أكتوبر ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الابداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية، حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات من المجتمع المكون ٢٠٠٠ معلم ومعلمة تقريبا في المدارس الاساسية تقريبا بحسب بيانات قسم التخطيط في المديرية، وتكونت الاداة من ٢٩ سؤالاً تضمن مجالات الإبداع الآتية: أصالة الافكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات. طبقت الاستبانة على عينة مكونة من ٣٣٢ معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥٣)، وبدرجة تطبيق متوسطة. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في كل مجالات الدراسة. أي رغم اختلاف فئات المستوى؛ إلا أنهم اتفقوا حول درجة الاستجابة. وهذا يشير إلى أن الهيئة التدريسية وإن اختلفت مؤهلاتهم وخبراتهم لديهم ما يؤهلهم للتعرف على مقدرة القيادة على توليد الأفكار الإبداعية في الإدارة. فهم يتشابهون في جميع الظروف مما ينعكس حول توحيد تقديراتهم. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (٢.٣٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٤٩)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الحاجة إلى امتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرقى بالعملية التعليمية التعلمية. وفي النهاية خرجت الدراسة بتوصيات لابد من اتباعها بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية بما يعزز روح الابداع عند المعلمين والطلبة.

## الكلمات المفتاحية :

القيادة التربوية ، القيادة الإبداعية ، القائد المبدع ، القائد الفعال ، المرونة ، الاصاله ، الطلاقة ، الحساسية للمشكلات

## Summary

The study aimed to identify the degree of the practice of creative educational leadership among the principals of primary schools, where the researcher used the questionnaire tool to collect information from a community of approximately 2000 male and female teachers in primary schools, according to the data of the planning department in the directorate. The tool consisted of 29 questions that included areas of creativity. The following: originality of ideas, flexibility, fluency, and sensitivity to problems. The questionnaire was applied to a sample of 332 male and female teachers. The study concluded that the responses of the respondents in the field of feeling problems as a whole had an arithmetic mean of (2.27), and a standard deviation of (.553), with a medium degree of application. The study also found that there were no statistically significant differences ( $0.05\alpha =$ ) due to the effect of academic qualification or years of experience in all fields of study. That is, despite the different level categories; However, they agreed on the degree of response. This indicates that the teaching staff, even if their qualifications and experiences differ, have what qualifies them to recognize the leadership's ability to generate creative ideas in administration. They are similar in all circumstances, which is reflected in the standardization of their estimates. The responses of the respondents in the field of resilience as a whole came with an arithmetic mean of (2.30), and a standard deviation of (.549), with a medium degree of application. This may be due to the need to possess intellectual flexibility through reading and cultural and social openness for self-development and the advancement of the educational-learning process. In the end, the study came out with recommendations that must be followed in order to improve the educational process in a way that enhances the spirit of creativity among teachers and students.

### key words:

Educational leadership, creative leadership, creative leader, effective leader, flexibility, originality, fluency, sensitivity to problems

## المقدمة

نالَت القيادة اهتماما واسعا في العصر الحديث، وقد اهتمت به الكثير من العلوم الحديثة كعلم الإدارة والاجتماع والنفس والسياسة والعلوم العسكرية والإدارة التربوية وغيرها من العلوم بغض النظر عن طبيعتها. وتتجلى أهمية القيادة التعليمية في انها المرتكز الأساسي لتقدم وتطور المؤسسة التعليمية فمن دونه لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو اصلاح حقيقي فيها، كون القيادة أكثر أهمية من الوظائف الإدارية التي تمارسها الإدارة التعليمية على مختلف المستويات. (هاشم، ٢٠٢٢) ويرى دارسو الإدارة التربوية أنّ هناك فرقا بين مفهوم الادارة ومفهوم القيادة فالادارة تعنى بتنفيذ المهمات والتعليمات الإدارية وتأمين المستلزمات المادية والبشرية الضرورية لتنفيذ العملية التعليمية في المدرسة، في حين أن القيادة بالإضافة الى ما ذكر تعنى برسم السياسة التربوية وتنفيذها ووضع الخطط والاستراتيجيات والمساهمة في البحوث العلمية والإصلاح الدوري والمستمر. ومدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا لا بدّ أن يتوفر فيه مهارات قيادية وابداعية تتمثل في قدرته على مراقبة التنفيذ لحظة المدرسة التي تم وضعها لتحقيق الأهداف وتقديم العون والدعم للمعلمين والعاملين في المدرسة ورفع كفايتهم وقدراتهم على الأداء والإنتاج والعمل المستمر للتطوير والتحديث منطلقا من أسس علمية ومنهجية ( المهنا، ٢٠٢٠) والمؤسسات الناجحة التي تسعى الى ضمان بقائها واستمرارها قوية لا تقف عند حد الكفاءة والا فانها ستصبح تقليدية، وانما يجب أن تكون طموحة، بحيث يصبح الابتكار والابداع والتجديد من السمات المميزة لادائها وخدماتها وتمتلك قاداتها مهارات ابداعية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والاتصال. والمؤسسات التربوية المعاصرة في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة تفرض تحديات عديدة وجديدة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يُحتم على هذه المؤسسات مواجهة التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب قدرات ابداعية عالية حتى تتمكن من ايجاد وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة تُمكن المؤسسات التربوية من النمو والاستمرار، ولهذا يتزايد الاهتمام بموضوع الابداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات والاتفاقات الدولية، (أبو جامع، ٢٠١٧). ولهذا السبب كانت الحاجة الماسة لاجراء دراسات علمية وميدانية موثقة لمعرفة مدى ممارسة القيادة التربوية الابداعية في الميدان والمدارس حتى يستطيع مواكبة التغيرات والمستجدات الطارئة والتحديات التي تفرضها علينا تلك المتغيرات مع الحفاظ على الأسس الدينية والقومية والاجتماعية.

## مشكلة الدراسة

ان مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا لا بد ان تتوفر فيه مهارات قيادية ابداعية تتمثل بقدرته على التخطيط ومتابعة التنفيذ للخطة التطويرية المدرسية وطرح الافكار التي من شأنها تحقيق أهداف ورؤى المدرسة وايجاد التنمية والتطوير للعاملين في ميدان التعليم لرفع كفايتهم وزيادة انتاجهم. والمدير القائد المبدع تقع على عاتقه مسؤولية التطوير والتحديث المستمر للمدرسة وفق المتغيرات و المستجدات الراهنة والقدرة على مواجهة تلك التحديات، وهذا يجب ان ينطلق من أسس علمية ومنهجية تعتمد على طبيعة القيادة التربوية ونمطها في المدرسة. وكانت أسئلة الدراسة تتضمن الاتي:

ما درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في لواء بن كنانة وفق المجالات الآتية : الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات ؟  
هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 50.5$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة القيادة التربوية الابداعية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغير الجنس و سنوات الخبرة ؟

## أهداف البحث:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية الابداعية لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر معلميمهم.
2. الكشف عن فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ومسنوات الخبرة من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية الدراسة

- قد تساهم الدراسة في تشخيص الوضع الراهن للإدارة المدرسية وخاصة في المدارس الأساسية ومدى قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المستجدة التي شهدتها المنطقة العربية في السنوات الأخيرة.
- قد تسهم هذه الدراسة في التعرف على السمات القيادية المبدعة وفق متطلبات القيادة التربوية التي أصبحت محل اهتمام وزارة التربية والتعليم في كثير من المجالات والبرامج القيادية.

- التأكيد على أهمية القيادة الإبداعية في مرحلة التعليم الأساسي في النظام التربوي.
- قد يسهم في إعادة تأهيل الموارد البشرية لتنمية مديري المدارس وفق معايير الجودة التي تهتم بكافة عناصر المؤسسات التربوية.

### حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس في المرحلة الأساسية في لواء بني كنانة، ومدى علاقتها ببعض المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، موقع المدرسة بالنسبة لسكن المدير.

**الحدود المكانية :** مديري المدارس في لواء بني كنانة

**الحدود الزمانية:** خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٢

### مصطلحات الدراسة :

- القيادة: كما عرفها مرسي (١٩٩٨، ص ١٤١). سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة حول هدف مشترك ويذكر حملة من المكونات الرئيسية لهذا السلوك التي تتمثل في القائد مثل التكامل والتنظيم والاتصال، (محمد منير ١٩٩٨)
- القيادة الإبداعية: عرفها (القحطاني، ٢٠٢٠) على أنها قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لحدوث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل بهدف حلها وتهيئة المناخ وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.
- القيادة التربوية: تم تعريف القيادة التربوية في مؤتمر التعليم في الوطن العربي عام ١٩٩٥ بأنها (قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها وتحقيق التعاون لرفع مستوى الأداء والعنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الانسان وتتجج القيادة حين تتوفر التربية المناسبة والمناخ الملائم. (الجعافرة، ٢٠١٨)
- القائد التربوي هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه بحيث تصبح كفاءته رهناً برؤيته الواضحة وبنظراته المتكاملة للعملية التربوية.
- والقائد الفعال: هو الذي يعرف كيف يخلق جوانب العمل ويؤخر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين ، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل (الجعافرة، ٢٠١٨).

وقد عرفت (الحسيني، ٢٠١٣) القيادة الابداعية على أنها قدرة القائد على التغيير والتطوير والتجديد والاصلاح في التفكير والممارسة لاحداث وتطورات كمية ونوعية في مجالات العمل بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة. وتعرفها الباحثة اجرائيا : على أنها القدرة على السير برؤية المؤسسة التربوية ورسالتها نحو تحقيق الاهداف وزيادة الانتاجية بطرق مبتكرة وفريدة. وذكرت أماني الناصر في دراستها سمات القيادة الابداعية كما جاءت في (الغامدي ٢٠١١) ١- الحساسية للمشكلات : القائد الناجح يستطيع كشف المشكلات وبعي نواحي القصور في العمل الاداري. ٢- المثابرة: قوة العزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والوصول الى حلول مبتكرة لحل المشكلات. ٣- المبادرة : وهو القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع ويجاد المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات ٤- الاصاله : وتعني الاصاله قدرة الفرد على توليد الافكار الجديدة والمدهشة التي تثير الانتباه وتكون نادرة لم يسبقه اليها احد. وهي انتاج غير مألوف فالقادة المبدعين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف وانتاج افكار فريدة تميز منظماتهم عن المؤسسات التربوية الاخرى

### الدراسات السابقة :

ايمانا بأهمية القيادة ودورها في الارتقاء بالعمل التربوي والذي لا يتم الا بتغيير أساليب التعلم والتعليم وتأهيل الكوادر القيادية وذلك لدفع عملية التطوير في مدارسنا ولهذا أهتمت الباحثة بتلك الدراسة لأهمية الأدوار المنوطة بالقيادة المدرسية والتي يقع على عاتقها تفعيل الكفاءات المدرسية بمختلف عناصرها إدارة، ومعلمين، وطلبة والسير نحو تحقيق الأهداف وصولا لغايات الإصلاحات التربوية. ومن خلال دراسة الباحثة للموضوع والبحث فيه وجدت الكثير من الدراسات القديمة والحديثة والادب النظري الذي يتناول موضوع الإدارة المدرسية والقيادة التربوية بمقوماتها المختلفة وجدت العديد من النماذج القيادية كان من أهمها (نموذج القيادة التشاركية ) بمقوماتها المختلفة في التعليم. وفيما يلي اهم الدراسات التي تناولت موضوع دراسة الباحثة من الأقدم الى الأحدث :

سعت دراسة (عليمات، ٢٠٠١) إلى معرفة مستوى القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها، بشكل عام، وفق المجالات الآتية: استخدام السلطة، والمرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال. ولتحقيق هذا الهدف، عمد الباحث إلى استخدام ( اختبار القيادة التربوية )، الذي اعده مرسى، على عينة ضمت /١٥٠/ مديرا ومديرة من مديري المدارس الأساسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة عليمات وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح المديرين في المجالات الآتية: الموضوعية واستخدام السلطة والمرونة والاتصال. وظهرت فروق ذات دلالة معنوية بين مديرين ومديرات ضمن الفئتين العمريتين (٤٠-٤١) (٤٥- فما فوق) ، وكذلك ضمن فئتي الخبرة (١٥-١٦) (٢٠- فما فوق ) لصالح المديرين

وهدف دراسة (بلواني، ٢٠٠٨) إلى التعرف على تنمية الإبداع في المدارس الحكومية من وجهة نظر المدرء باختلاف متغيرات ( الجنس/ المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة والتخصص/ مكان العمل ) تكونت العينة من (٢١٥ مديرا ومديرة ) واستخدمت باحثة المنهج الوصف الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة واستخدمت اداة الاستبانة تكونت من ٣٩ فقرة توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.5)$  في دور الادارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية من وجهة نظر المدرء تعزى إلى متغيرات (المؤهل علمي / سنوات الخبرة / التخصص/ مكان العمل)

بينما سعت دراسة (عبد الفتاح، ٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (١٦١) عضوا من رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. تم التوصل إلى أن أعلى الفقرات السلوكية ممارسة من وجهة نظر العاملين معه هي أهمية وجوده في القسم ويستجيب بفاعلية لمبادرات العاملين التطويرية، ويؤمن بأن التغيير مرحلة تقود إلى الأفضل. واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام لسلوك القائد التحويلي بين وجهة نظر رؤساء الأقسام وبين وجهة نظر هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة ولمتغير الدرجة العلمية.



وسعت دراسة (السعوة، ٢٠١٦) إلى التعرف على درجة توافر القيم الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام طريقة العنقودية العشوائية لاختيار العينة. تم اختيار ثلاثة مديرين (٣٢٠) معلما و (١٠٨) مدرس و (٢١٢) معلمة. كانت درجة توافر القيم الأخلاقية لمديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين عالية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشر متغير الجنس في استجابات العينة لدرجة التوافر الأخلاقي لمديري المدارس الابتدائية لصالح الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي في استجابات درجة توافر القيم الأخلاقية لمديري المدارس الأساسية. يوجد فرق معنوي يعزى لمتغير الخبرة لصالح الأقل خبرة (أقل من ٥ سنوات).

كما سعت دراسة (ال حسين، ٢٠١٨) الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابداعية والكشف عن المعوقات التي تعيق ممارستها، ومقترحات تطبيقها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة تكونت من ٥٠ فقرة الى ٣ محاور (درجه ممارسه /المعوقات / المقترحات) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة صوطة والبالغ عددها (٣٨٦) وتالفت عينة الدراسة من (١٩٣) معلمة، وعينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة نسبته ١٥٠%. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فاقل استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي/الخبرة/الدورات التدريبية).

في حين هدفت دراسة نايل الرشايدة (٢٠١٨) الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكرك للقيادة بالقدوة (الانموذج) من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت على (٣١٩) معلمة ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك. توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أبرزها : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالقدوة (الانموذج) جاءت متوسطة، كما وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة التعليمية. كما أوصت الدراسة بالتأكيد على تضمين مجالات القيادة بالقدوة كمعايير في تقديم الاداء الاداري، ومعايير جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز.

بينما هدفت دراسة كل من عثمان بندر وعمر سفر (يناير ٢٠٢٠) بعنوان النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وادلداة الاستبانة في جمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (٣٢٣٢) معلما وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٩) معلما. أظهرت نتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للانماط القيادية مرتبة على النحو التالي : الديمقراطي بمتوسط حسابي (٣٠٨٣)، ثم النمط الاوتوقراطي (٣٠٢٣)، وأخيرا الترسلي بمتوسط حسابي (٢٠٥٣).

كما أكدت دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٨) في دراستها بعنوان الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الاساسية في محافظة مسقط بعمان على أهمية التوصل لاجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، وتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين وتمّ تحديد الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المحاور التالية :الموارد البشرية المتميزة والموارد المادية والمالية والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة وأخيرا جودة الخدمة التعليمية المقدمة. كشفت الدراسة عن الفروق بين استجابة العينة حول هذه الممارسات وفقا للمتغيرات الديمغرافية الآتية : الجنس، الوظيفة، نوع المدرسة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي وجهت الى ٩ من مديري المدارس و ١١ من مساعدتهم و(٢٦٣) من المعلمين بمدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. توصلت الدراسة الى ان درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير الجنس.

بينما سعت دراسة (نوفل ٢٠٢١ م) إلى تحديد الدرجة التي يمارس بها قادة المدارس أدوارهم القيادية من خلال معرفة الواقع و العقبات التي يواجهونها. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته. كما تم استخدام الطريقة الوصفية للمسح. طبق دراسته على المجتمع بأسره. استجاب ١٩٦ فردًا لاستبيانته. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: استجاب أفراد عينة الدراسة "بدرجة عالية من الاتفاق" لواقع ممارسة الأدوار القيادية في ظل القيادة التشاركية. أجاب أفراد عينة الدراسة بـ "موافق على الدرجة المتوسطة" على العوائق، و"الموافقة الكاملة" على المقترحات المناسبة لتعزيز مستوى الأدوار القيادية في ضوء القيادة التشاركية.

كما ذهبت دراسة زياد حجازين (٢٠٢٢) الى التعرف على سمات المدير القائد من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والادارية في لواء ناعور ومأدبا في الاردن، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة وتكونت من (٤٤) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهما : الصفات الشخصية، والصفات الانسانية، والصفات الاجتماعية، وقد تم توزيعها على عينة تكونت من (٢١١) عضو من الهيئة الادارية والتدريسية من لواء ناعور ومادبا. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القائد المدير من وجهة نظر الهيئتين التدريسية والادارية جاءت بمستوى مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة توافر السمة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي مع وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغير الوظيفة ولصالح الهيئة الادارية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تحدثت الدراسات السابقة عن أهمية توظيف القيادة الابداعية كمدخل للاصلاح والتطوير التعليمي حيث تناولت أنماط القيادة ودعت الى تقليص البيروقراطية كما في دراسة (عثمان بندرو عمر سفر ٢٠٢٠)، كما أشارت بعض الدراسات الى أهمية الاصلاح التعليمي وزيادة التواصل مع متطلبات عصر العولمة وتقليل نسبة ترك الطلبة للمدرسة وتفعيل المناهج والبيئة المدرسية في دعم القيادة التعليمية كما في دراسة (نسرین صلاح الدين ٢٠٢١). وهناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة وعلاقتها بالابداع وبين الاعمال الادارية والقيادية في الجامعات والمدارس الثانوية في أغلبها وأشارت الى سمات المدير القائد والصفات الشخصية والاجتماعية والانسانية له كما جاء في دراسة (زياد حجازين ٢٠٢٢).

أما الدراسات التي تناولت القيادة الابداعية بكل مجالاتها : الاصاله والطلاقة والمرونة والمثابرة والحساسية للمشكلات فكانت محدودة جدا وخاصة في المدارس الاساسية الحكومية وليست الخاصة (حسب اطلاع الباحثة). كما أهتمت الدراسات السابقة بالقيادة الابداعية في أمور تطوير المناهج الدراسية وزيادة الابداع في مواضيعها لتشجيع الطلبة على تنمية الابداع، كذلك أهتمت بالبيئة المدرسية وتفعيلها وجاءت الدراسة الحالية لتزيد من اهمية الاهتمام بالقيادة والابداع في المؤسسات التعليمية على مختلف مراحلها، والاهتمام بعناصر الابداع ومدى توفرها لدى المدير القائد ودعم برامج التنمية المهنية التي تتعلق بالقيادة التربوية والتعليمية المبدعة، خاصة في ظل الثورة التعليمية والانفتاح التكنولوجي والمستجدات الراهنة، وزيادة القدرة على ادارة الازمات بمختلف انواعها والتقليل من المخاطر.

اذ اصبح الابداع والابتكار من الضروريات التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة، وذلك لزيادة الحاجات وتنوعها وكثرة التحديات في نواحي الحياة ومجالاتها، الأمر الذي يستدعي من مديري المدارس ان يكونو على قدر عالي من الكفاءة والفعالية والابداع والعمل باخلاص والتخطيط الجيد والعمل بانتظام، وهذا يكون من خلال المشاركة وتنوع الاجتماعات واللقاءات وتفويض الصلاحيات للعاملين في المؤسسات التربوية وتوليد الافكار وتقبل الاقتراحات. كما أشارت دراسة (آل حسين، سارة ٢٠٢١٨ ) الى المعوقات التي تعيق الابداع في العمل الاداري وسبل تذليلها. فجاءت هذه الدراسة لدعم وتشجيع وتنمية الابداع في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة، فالمدير بوصفه قائداً تربوياً يؤثر في كافة العاملين ويزيد من دافعيتهم للمشاركة الفعالة في تحقيق الاهداف التربوية والوصول الى النجاحات العليا وهذا يزيد من النتائج الايجابية للمؤسسة التربوية ويقلل نسبة المخاطر فيها.

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ " الذي يهدف إلى وصف الظاهرة، وجمع معلومات وبيانات عنها؛ للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة" (عبيدات، وعبدالحق، وعدس، ٢٠١٢، ص ١٨١)؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الكادر التعليمي في مدارس لواء بني كنانة الأساسية الحكومية للعام الدراسي(٢٠١١-٢٠١٢م)، والبالغ عددهم (2000) معلماً ومعلمة حسب وزارة التربية والتعليم قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة ولتحديد الدقيق لحجم العينة، قامت الباحثة بتحديد حجم العينة عن طريق الموقع الإلكتروني ل (نظم البحوث الإبداعية) على الرابط التالي: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> حيث تم تحديد العينة بواسطة حاسبة الموقع، وبمستوى الثقة (٩٥%) وتتوافق هذه الحاسبة مع الجدول الذي أعده كل من كريجسي ومورقان وطبقاً لمعادلة (Kergcie & Morgan, 1970) بحيث تكونت عينة الدراسة من ( 322) معلماً ومعلمة. والجدول (1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة

المتغير المستقل	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	168	52.2%
	أنثى	154	47.8%
	المجموع	322	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	194	60.2%
	دراسات عليا	128	39.8%
	المجموع	322	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	57	17.7%
	من ٥ - ١٠ سنوات	79	24.5%
	أكثر من ١٠ سنوات	186	57.8%
	المجموع	322	100.0%

من الجدول تبين ان ٦٠.٢% ممن يحملون شهادة بكالوريوس فما دون هم الفئة الأكثر استجابة من افراد عينة الدراسة ، يليهم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٥٧.٨% ، ثم يليهم الذكور بنسبة ٥٢.٢%.

### أداة الدراسة

لإغراض الدراسة تم بناء أداة للدراسة على النحو الآتي: قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري المتعلق بمجالات القيادة الابداعية والدراسات السابقة التي تناولت بعض مجالاتها. إذ تألفت الأداة من (4) مجالات في صورتها النهائية تعطيه (30) فقرة منها: (7) فقرة تخص مجال أصالة الأفكار ، (6) فقرات تخص مجال الطلاقة ، (10) فقرات تخص مجال المرونة (7) فقرات تخص الشعور بالمشكلات. حيث تم اعتماد تدرج ليكرت الثلاثي لكل فقرة. منخفضة وتعطى درجة (1)، متوسطة وتعطى الدرجة (2)، مرتفعة وتعطى الدرجة (3).

## صدق المحتوى

- **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في المجالات التربوية والإدارية، وتم أخذ آراء المحكمين في: وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، مناسبة الفقرة للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه. وتم أخذ كافة ملاحظات وآراء المحكمين بعين الاعتبار حول كل ملاحظة تم إيدؤها بخصوص أي فقرة؛ وبهذا فقد تم تعديل صياغة عدد من العبارات.
- **صدق الاتساق الداخلي:** ولأغراض التحقق من صدق بناء أداة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة؛ تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع مجالاتها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما في الجدول (٢).

الجدول (٢): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (ن = ٣٢٢)

الشعور بالمشكلات.			المرونة			الطلاقة			أصالة الأفكار		
الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة	الدلالة	الارتباط	الفقرة
.000	.774**	.١	.000	.687**	.١	.000	.741**	.١	.000	.655**	.١
.000	.792**	.٢	.000	.739**	.٢	.000	.835**	.٢	.000	.784**	.٢
.000	.814**	.٣	.000	.817**	.٣	.000	.795**	.٣	.000	.831**	.٣
.000	.738**	.٤	.000	.795**	.٤	.000	.785**	.٤	.000	.748**	.٤
.000	.777**	.٥	.000	.705**	.٥	.000	.788**	.٥	.000	.715**	.٥
.000	.748**	.٦	.000	.773**	.٦	.000	.803**	.٦	.000	.778**	.٦
.000	.728**	.٧	.000	.748**	.٧				.000	.781**	.٧
			.000	.769**	.٨						
			.000	.768**	.٩						
			.000	.705**	.١٠						

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- لوحظ من الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال أصالة الأفكار مع مجالها قد تراوحت (٠.٦٥٥ - ٠.٨٣١).
- وقيم معاملات ارتباط فقرات الطلاقة مع مجالها قد تراوحت ما بين (٠.٧٤١-٠.٨٣٥).
- وقيم معاملات ارتباط فقرات مجال المرونة مع مجالها فقد تراوحت (٠.٦٨٧-٠.٨١٧).
- وقيم معاملات ارتباط مجال الشعور بالمشكلات مع مجالها قد تراوحت ما بين (٠.٧٢٨ - ٠.٨١٤).
- ومما تقدم يتضح أن قيم معاملات الارتباط الخاصة بالفقرات مع مجالاتها تعتبر مؤشرات قوية، ما يدل على وجود صدق البناء لأداة الدراسة.

### ج- الصدق الداخلي

ولأغراض الكشف عن الصدق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها تم حساب معاملات الارتباط لأداة الدراسة ومجالاتها ، وذلك كما في الجدول (٣).

الجدول(٣): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة (ن=٣٢٢)

الاستبانة	مجالات الاستبانة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الأداة ككل	المجال الأول: أصالة الأفكار	.928**	دال عند 0.01
	المجال الثاني: الطلاقة	.942**	دال عند 0.01
	المجال الثالث: المرونة	.944**	دال عند 0.01
	المجال الثالث: الشعور بالمشكلات.	.939**	دال عند ٠.٠١

(.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed\*\*).

لوحظ من جدول (3) ان قيم معاملات الارتباط بين الأداة ومجالاتها قد تراوحت (٠.٩٤٤ - ٠.٩٢٨). ما يشير إلى أن الأداة بمجالاتها تقيس السمة التي خصصت من أجل قياسها، ألا وهي درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة.

## ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة الدراسة: "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم" (العساف، ٢٠٠٦، ص ٤٣٠)، تم التحقق من ثبات أداة الدراسة " درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة " من خلال اختيار عينة استطلاعية من إحدى المدارس المشاركة وتطبيق أداة الدراسة عليهم، ثم احتساب معامل ارتباط بيرسون ، وتم استخدام معامل الثبات الداخلي (ألفا) لقياس درجة اتساق الإجابات على فقرات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا ( Cronbach-Alpha ). إذ يُمكن هذا المعامل من إعطاء نتائج متوافقة لردود العينة تجاه الاستبانة ويبين الجدول (٥) نتائج معامل الثبات كرونباخ - ألفا ( Cronbach-Alpha ) لمجالات أداة الدراسة.

## الجدول (٤): نتائج معامل الثبات ألفا- كرونباخ ( Cronbach-Alpha )

ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	أداة الدراسة
٨٧٥.	٧	المجال الأول: أصالة الأفكار
٨٨٠.	٦	المجال الثاني: الطلاقة
٩١٤.	١٠	المجال الثالث: المرونة
٨٨٢.	7	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات.
.٩٦٧	٣٠	الكلّي للمقياس

تظهر نتائج الجدول (٤) أن قيمة معامل (ألفا) الكلّي للأداة ككل قد بلغ (٠.٩٦٧)، وتراوحت معاملات الثبات ألفا- كرونباخ لمجالات الدراسة ما بين ( ٨٧٥-٠.٩١٤). ومما تقدم تبين أن قيم المعاملات تعتبر مؤشرات قوية، مما يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن اعتماد الأداة في التطبيق النهائي على أفراد عينة الدراسة المستهدف.



## طريقة تصحيح أداة الدراسة

وبعد الانتهاء من جميع الردود على الاستبانات من عينة الدراسة، تم ترجمة سلم الإجابة الخاص بفقرات الاستبانة من سلم لفظي إلى سلم كمي، وذلك بإعطاء فئة الإجابة "بدرجة مرتفعة" ثلاث درجات، وفئة الإجابة "بدرجة متوسطة" درجتين، وفئة الإجابة "بدرجة منخفضة" درجة واحدة. ثم حساب مجموع الدرجات المتحققة على فقرات أداة الدراسة في ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) حسب متوسطات إجابات أفراد العينة لكل فقرة على النحو التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل

عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = \frac{3 - 1}{3} = 0.666$$

3

وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

الجدول (5): القاعدة الحسابية لتقدير استجابات العينة

مدى الدرجة	درجة الاستجابة
من 1 إلى 1.66	منخفضة
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
من 2.34 إلى 3	مرتفعة

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

- أ- المتغيرات المستقلة، وتشمل: الجنس وله فئتان (ذكور، إناث). المؤهل وله مستويان : (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا). سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- ب- المتغيرات التابعة: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة.

## المعالجات الإحصائية

الأساليب الإحصائية: تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء المعالجات التالية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف استجابات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالاتها والاداء ككل.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة.
- تحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three Way Anova) لمجالات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's coefficient)؛ لحساب صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)؛ لحساب ثبات الاستبانة.

## إجراءات الدراسة: لتنفيذ الدراسة تم الأخذ بالإجراءات التالية:

- بناء أداة الدراسة لتخدم المشكلة البحثية الخاصة بالدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة المستهدف (المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة).
- التحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة عن طريق عرضهما على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص.
- التحقق من دلالة الصدق والثبات لأداتي الدراسة بتطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية،
- تطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مؤلفة من ( 322 ) معلماً ومعلمة
- جمع أداة الدراسة بعد جمع استجابة أفراد العينة على فقرات مجالات الأداة.
- إدخال البيانات على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية وتحليلها إحصائياً.
- بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي قامت الباحثة بمناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة ككل ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمجالاتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	٣	المرونة	2.30	.549	متوسطة
٢	٢	الطلاقة	2.28	.580	متوسطة
٣	٤	الشعور بالمشكلات	2.27	.553	متوسطة
٤	١	أصالة الأفكار	2.26	.565	متوسطة
		الأداة ككل	2.28	.527	متوسطة

ويتضح أن استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة ككل كانت بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٢٧)، وبدرجة تطبيق متوسطة. يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة تراوحت بين (٢.٣٠ - ٢.٢٦)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٥٨٠ - ٠.٥٤٩). بدرجة تطبيق متوسطة. وجاء مجال المرونة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.30)، وبانحراف معياري بلغ (٠.549)، وبدرجة تطبيق متوسطة. بينما جاء مجال اصالة الافكار في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.26)، وبانحراف معياري بلغ (٠.565)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى وجود فريق عمل واعٍ ومدرك لأهمية توليد الأفكار الابداعية، ومقدرتهم على التعرف بالقدرات الأساسية للأبداع، ومراحل العملية الابداعية واحتياجاتها. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات اصالة الافكار، مع مراعاة ترتيب فقرات المجال ترتيباً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اصالة الافكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يقترح أفكار غير تقليدية	٢.٣٦	٠.٧٣٧	مرتفعة
٢	٧	يهتم بالمبادرات والافكار الجديدة	٢.٣٤	٠.٧٢٤	مرتفعة
٣	٥	يتعاون مع المعلمين في تنمية الابداع	٢.٢٨	٠.٧٦٦	متوسطة
٣	٢	يطبق أساليب حديثة في المدرسة في جميع المجالات	٢.٢٤	٠.٧٢٩	متوسطة
٥	٤	يدمج بين أفكار المعلمين المختلفة بهدف تطبيق فكرة جديدة	٢.٢٢	٠.٧٥٣	متوسطة
٦	٣	يولد أفكار أصيلة مختلفة عن الآخرين	٢.٢١	٠.٧٤٣	متوسطة
٧	٦	يوفر مناخ لتحفيز المعلمين على الابداع	٢.٢٠	٠.٧٨٦	متوسطة
		أصالة الأفكار	2.26	0.565	متوسطة

- يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال اصالة الافكار تراوحت بين (2.36 - 2.20)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.786 - 0.724). وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يقترح أفكار غير تقليدية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٧)، وبدرجة تطبيق مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الذي تبديه الإدارة المدرسية بالبيئة التعليمية، وقدرتها على انتقاء الأفكار المناسبة وغير التقليدية لتحقيق الهدف الواقعي المنشود. وجاءت الفقرة رقم (٦) ونصها " يوفر مناخ لتحفيز المعلمين على الابداع " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٦)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال اصالة الافكار ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٦٥)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك الى كثرة الاعباء الادارية لمدير المدرسة خاصة في ظل عدم وجود هيئة ادارية مكتملة في المدرسة لمساندته.

وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات مجال الطلاقة ، مع مراعاة ترتيب فقرات المجال ترتيباً تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.٦٨٦	٢.٤٠	يستطيع إنتاج أو توليد اكبر عدد من الافكار	١	١
متوسطة	.٧٢٣	٢.٣٠	يتبنى وجهات نظر الآخرين إذا اقتنع بصحتها	٥	٢
متوسطة	.٧٦٣	٢.٢٨	يسترجع معلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها بسرعة فائقة	٤	٣
متوسطة	.٧٣٥	٢.٢٧	يسعى إلى الي التجديد والإبداع في العمل	٦	٤
متوسطة	.٧٢٠	٢.٢٤	ينتج افكار جديدة ومتنوعة تخدم العملية التربوية و التعليمية	٢	٤
متوسطة	.٧٧٠	٢.٢٣	يطبق بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة	٣	٦
متوسطة	.٥٨٠	٢.٢٨	الطلاقة		

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة تراوحت بين (٢.٢٣-٢.٤٠)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٦٨٦ - ٠.٧٧٠). وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يستطيع إنتاج أو توليد اكبر عدد من الافكار " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨٦)، وبدرجة تطبيق مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها " يطبق بدائل مقترحة عند التعامل مع المواقف المختلفة" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧٠)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال الطلاقة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (٢.٢٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٨٠)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى سعي الادارة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للتربية. من خلال الانفتاح وانتقاء الأفكار المناسبة لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على زيادة إنتاجية الطلبة وتحصيلهم الدراسي، ومن ثم يجد المعلمون مساحة مناسبة للإبداع لتحقيق الذات.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة مرتبة تنازلياً  
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يملك اساليب متنوعة للحوار والمناقشة في المواضيع التربوية	٢.٤٥	.٦٧٣	مرتفعة
٢	٧	يناقش المعلمين حول الآراء والحلول التي يتم طرحها لحل مشكلة ما	٢.٣٥	.٧٢١	مرتفعة
٣	١٠	ينجز الأعمال الموكلة له بأسلوب حديث ومتطور	٢.٣٤	.٧١١	مرتفعة
٤	٩	يحفز المعلمين والطلبة ويرفع الروح المعنوية لديهم	٢.٣٣	.٧٢٢	متوسطة
٥	٢	يتخذ القرارات ويتحمل مسؤوليتها	٢.٣٠	.٦٧٥	متوسطة
٦	٥	يغير موقفه تجاه قرار معين حسب الإجماع إذا اقتضت المصلحة	٢.٣٠	.٧٤٩	متوسطة
٧	٨	يحدث تطوير في إدارته للمدرسة كل فترة	٢.٢٩	.٧٥٢	متوسطة
٨	٦	يتقبل الاقتراحات والنقد البناء واختلاف وجهات النظر	٢.٢٥	.٧٦١	متوسطة
٩	٣	يوزع المهام بين المعلمين بحسب الوصف الوظيفي والتخصصي	٢.٢٤	.٧٧٨	متوسطة
١٠	٤	يؤمن بمبدأ منح الصلاحيات والتفويض	٢.٢٣	.٧٦٣	متوسطة
		المرونة	2.30.	.٥٤٩	متوسطة

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة تراوحت بين (٢.٤٥ - ٢.٢٣)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٦٧٣ - ٠.٧٧٨). وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يملك اساليب متنوعة للحوار والمناقشة في المواضيع التربوية " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٧٣)، وبدرجة تطبيق مرتفعة. وقد يعزى ذلك الى خبرة المدير ودوراته من قبل الوزارة في القيادة التعليمية مما ينعكس على تشجيع فريق العمل لديه على الابداع والانتاجية والابتكار. بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يؤمن بمبدأ منح الصلاحيات والتفويض " بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦٣)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (٢.٣٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٤٩)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى الحاجة إلى امتلاك المرونة الفكرية من خلال القراءة والانفتاح الثقافي والاجتماعي من أجل تنمية الذات والرقى بالعملية التعليمية التعلمية.

الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشعور بالمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	يحدد مواطن الضعف والقوة في العملية التعليمية	٢.٤٦	٠.٦٢٦	مرتفعة
٢	٦	يدرك أبعاد المشكلة بصدق ووضوح، ويحلها من جميع الجوانب	٢.٣٤	٠.٧٤٠	مرتفعة
٣	٧	يعقد اجتماعات للوصول الى حلول المشكلات	٢.٣٠	٠.٧٦١	متوسطة
٤	٢	ي طرح بدائل لحل المشكلات ويطبقها	٢.٢٦	٠.٦٩٦	متوسطة
٥	٥	يتنبأ بالمشكلة قبل وقوعها	٢.٢٠	٠.٧٢٤	متوسطة
٦	٣	يعد خطة لمواجهة الازمات المختلفة	٢.٢٠	٠.٧٦٠	متوسطة
٧	٤	يستخدم حلول إبداعية في حل المشكلات	٢.١٩	٠.٧٣٩	متوسطة
		الشعور بالمشكلات	٢.٢٧	٠.٥٥٣	متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الشعور بالمشكلات تراوحت بين (٢.٤٦ - ٢.١٩)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٦٢٦ - ٠.٧٦١). وجاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يحدد مواطن الضعف والقوة في العملية التعليمية " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٢٦) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وقد يعزى ذلك الى عملية التقييم المستمر من قبل المديرية وقسم الجودة والمسائلة وهي تعد من المؤشرات المهمة لنجاح العمل الاداري. بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يستخدم حلول إبداعية في حل المشكلات " بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٩)، وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك انشغال المدير في بعض المهام مثل الاشراف والتقييم والتخطيط مما يستنفد قدرا كبيرا من وقته. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥٣)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة في مجالات الدراسة والأداة ككل، لتحديد إذا ما كان هناك فروق ظاهرة بين المتوسطات تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	المجال الأول: أصالة الأفكار	المجال الثاني: الطلاقة	المجال الثالث: المرونة	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات	الإداة ككل
الجنس	ذكور	س	2.40	2.37	2.41	2.39
	ع	ع	.541	.597	.568	.536
	إناث	س	2.11	2.18	2.18	2.16
	ع	ع	.553	.544	.503	.491
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	2.23	2.29	2.29	2.26
	فما دون	ع	.602	.594	.567	.548
	دراسات	س	2.30	2.27	2.33	2.31
	عليا	ع	.504	.560	.522	.493
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	س	2.25	2.26	2.24	2.24
	ع	ع	.560	.607	.579	.551
	من ٥ - أقل من ١٠	س	2.22	2.20	2.27	2.24
	ع	ع	.471	.536	.453	.429
سنوات الخبرة	من ١٠ سنوات	س	2.28	2.32	2.34	2.31
	ع	ع	.604	.588	.576	.557

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١١) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)، و سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر). ولتحديد



مصدر الفروق الظاهرة، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد لتحديد مصدر الفروق بين المتوسطات في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٢) تحليل التباين الثلاثي المتعدد على مجالات الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (١٢): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء بني كنانة على مجالات الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
الجنس هوتلنج = ٠.٣٥ ح = ٠.٣١	المجال الأول: أصالة الأفكار	2.479	1	2.479	8.535	.004
	المجال الثاني: الطلاقة	.779	1	.779	2.403	.122
	المجال الثالث: المرونة	1.062	1	1.062	3.802	.052
	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات	.908	1	.908	3.140	.077
المؤهل العلمي هوتلنج = ٠.٤٥ ح = ٠.٠٨	المجال الأول: أصالة الأفكار	.262	1	.262	.901	.343
	المجال الثاني: الطلاقة	.018	1	.018	.056	.813
	المجال الثالث: المرونة	.070	1	.070	.252	.616
	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات.	.836	1	.836	2.890	.090
سنوات الخبرة ويلكس = ٠.٩٦٣ ح = ٠.173	المجال الأول: أصالة الأفكار	.412	2	.206	.709	.493
	المجال الثاني: الطلاقة	.827	2	.413	1.276	.281
	المجال الثالث: المرونة	.485	2	.242	.868	.421
	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات.	.075	2	.038	.130	.878
الخطأ	المجال الأول: أصالة الأفكار	90.322	311	.290		
	المجال الثاني: الطلاقة	100.745	311	.324		
	المجال الثالث: المرونة	86.849	311	.279		
	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات.	89.916	311	.289		
الكلية	المجال الأول: أصالة الأفكار	1755.06	322			
	المجال الثاني: الطلاقة	1790.38	322			
	المجال الثالث: المرونة	1811.810	322			
	المجال الرابع: الشعور بالمشكلات.	1768.7	322			

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في مجال الأول: أصالة الأفكار ، بينما لم تظهر فروق في باقي المجالات، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر انضباطاً وجدية في التعامل مع اللوائح والقوانين المرتبطة بها، وأن طبيعة الإناث تختلف عن طبيعة الذكور فيما يتعلق في الخروج عن الحول الروتينية. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في كل مجالات الدراسة. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في كل مجالات الدراسة. أي رغم اختلاف فئات المستوى؛ إلا أنهم اتفقوا حول درجة الاستجابة. وهذا يشير إلى أن الهيئة التدريسية وإن اختلفت مؤهلاتهم وخبراتهم لديهم ما يؤهلهم للتعرف على مقدرة القيادة على توليد الأفكار الإبداعية في الإدارة. فهم يتشابهون في جميع الظروف مما يعكس حول توحيد تقديراتهم.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية بشكل دوري لمديري ومديرات المدارس الأساسية لتنمية مهارات القيادة الإبداعية، على الوجه الأكمل.
- العمل على ترويج فكرة المدرسة المبدعة والخلاقة وبيان أهدافها وسياساتها لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.

## المراجع

- عبيدات، نوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (٢٠١٢). البحث العلمي "مفهومه وأدواته وأساليبه"، (ط٤١)، عمان: دار الفكر.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر.
- إبراهيم أحمد أبو جامع. (٢٠١٧). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة 44، Dirasat: Educational Sciences.
- المهنا، محمد فرج متعب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغرندقة 303-235، (31)،
- هاشم، س. م. م. ه.، سمر محمد محمد هاشم، غنيم، أ. د. صلاح الدين عبدالعزيز، الفواخرى، د. محمد الصغير منصور. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق القيادة الخادمة بالمدارس الثانوية العامة بمصر دراسة تحليلية. مجلة البحث التربوي 326-269، (41)، 21،
- قبيلان عبدالله آل سلمان القحطاني، م. & محمد. (٢٠٢٠). تنمية الابداع الاداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة. مجلة كلية التربية (أسيوط) 97-61، (11)، 36،
- فاهد النوفل، م. ب.، & محمد بن. (٢٠٢١). واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٧ (٢)، ٤٠٥-٤٤٩.
- حجازين ، زياد. (٢٠٢٢). سمات القائد المدير من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في لوائي قصبه مادبا وناعور. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية. 32-52، (1)، 2،
- الغامدي، & علي بن محمد. (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية المواد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة.
- صلاح الدين، ن. ص. م. ص. ا.، & نسرين صالح محمد صلاح الدين. (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٢ (٣)، ٣١٤-٢٣٥

- صفاء جميل الجعافره & عاطف عمر بن طريف. (٢٠١٨). واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلميهها. 45. Dirasat: Educational Sciences.
- الحسيني، جواهر بنت محمد علي، الدخيل، إبراهيم بن علي مشرف.، الطراونة، تحسين أحمد مناقش & .الماحي، إبراهيم عبد الله مناقش. (2013). أنماط القيادات الإدارية في المدارس الثانوية للبنات ودورها في إبداع الطالبات في مدينة الرياض. (Doctoral dissertation).
- عليما، صالح ناصر منيزل. (٢٠٠١). القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، س ١٧، ع ٤، 208.١٦٧ -
- بلواني، انجود شحادة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها (ماجستير). جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- عبد الفتاح، م. ز. ا.، محمد زين العابدين، حمرون & ضيف الله. (٢٠١٦). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة تبوك لسلوك القائد التحويلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام أنفسهم. المجلة الاجتماعية القومية 126-81, (3) 53,
- السعوة، هيا هلال محمد. (2016). درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان . (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- آل حسين، سارة بنت عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠١٨). القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٥، ٩٧ - ١٧٩.
- الرشايدة، نايل. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقوة (النموذج) من وجهة نظر المعلمين.
- عثمان بلغيث السفري، ب. (٢٠٢٠). النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية لتعليم الكبار 83-54, (1) 2,