

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين

د. تهاني إبراهيم العلي

وزارة التربية والتعليم الأردنية، إربد، المملكة الأردنية الهاشمية

tahanishtayat@yahoo.com

استلام البحث: 20/03/2022 مراجعة البحث: 28/04/2022 قبول البحث: 30/05/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري ككل جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة لصالح الإناث ومن سنة إلى أقل من 5 سنوات.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديري المدارس، قسبة إربد.

Administrative creativity among the principals of public and private schools in the Kasbah of Irbid from the teachers' point of view

Dr. Tahani Ibrahim Al-Ali

Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of administrative creativity among the principals of public and private schools in the Kasbah of Irbid from the teachers' point of view. Relative randomness, and the results of the study showed that the degree of administrative creativity as a whole came to a large degree); The results revealed that there were no statistically significant differences in the degree of practicing administrative creativity due to the variable (educational qualification, educational stage, and the presence of statistically significant differences due to the variables of sex and years of experience in favor of females and from one year to year to the next less than 5 years.

Keywords: administrative creativity, school principals, Irbid kasbah.

المقدمة

الإنسان هو المحور الأساس في أي مسيرة حضارية وهو وسيلة التقدم المنشود، والثروة البشرية التي على أساسها تتحقق التنمية، ومعلمًا رئيسًا من معالم السياسة التربوية والتعليمية الهادفة إلى تنشئة أجيال واعية مثقفة، والإنسان المعاصر يعيش على الدوام في زخم معرفي عبر سبل اتصال وتواصل متجددة، تمده دائماً بالجديد في كل ميدان، لذا فلم يعد المطلوب من تربوي اليوم الاكتفاء بما يرفع عنهم الجهل المعرفي، بل أصبح التحدي يتعلق بمدى المقدرة على التخطيط الذكي لمواكبة مظاهر النمو الفكري المستمر وزيادة تنمية الإبداع لديهم.

والإدارة عملية هادفة وهامة للفرد والجماعة، تحتاجها التنظيمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، ولا يستغني الإنسان عن الإدارة في سعيه لتحقيق أهداف يصعب عليه تحقيقها بعيداً عن ينسق جهوده وينظمها، ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتي تم التخطيط لها في ضوء المتطلبات الحديثة (Chipunza, C., & Malo, B., 2017)، وبذلك كانت الإدارة ولا تزال عبارة عن جملة من النشاطات، والوظائف التي يقوم بها الإداري لإنجاز أهداف المجموعة التي يقودها، وبالتالي يمكن دراسة الإدارة من خلال تحليل الوظائف، التي يقوم بها ذلك الإداري (الزهراني، 2020).

وإن التعامل مع معطيات الوقت الحاضر والظروف الراهنة تتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلوك الإبداعي، باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً (الحاج، 2016).

ولأن العالم يعيش تطوراً هائلاً في جميع المجالات العلمية التي طالت جميع مناحي الحياة ولا سيما المجال التربوي التعليمي حيث أخذ دور المدرسة يتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعلومات والمعارف بل تجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح قادراً على التعلم والبحث والابتكار والإبداع (Eldeson, 2014).

وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير عاملين وإداريين متميزين (Hassan, 2018)، أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات وخصوصاً في المجال التربوي لأنه المعني ببناء الإنسان الذي إذا خسرته أي أمة خسرت كل شيء، وبناء على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات التعليمية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، وأهميتهم في مجال قيادة شؤون المنظمات التربوية وإدارتها (الدجاني، 2020).

ويعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي، ومنها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي، لذلك كان من المحتم على المؤسسات التربوية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، من خلال الأساليب الإدارية الحديثة والأفكار الجديدة والإبداعية (الصيرفي، 2007).

ويعمل الإبداع الإداري على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة، ويتعامل مع القرارات والجوانب الإدارية بطرق أكثر ابتكاراً، ويرفع الكفاءة البشرية للعاملين في المدرسة، سواء كانوا إداريين أو معلمين أو فنيين، والذي بدوره ينعكس على مستوى نتائج المدرسة التعليمي، ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة (الجسار، 2013).

ولكون المدارس تواجه العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من الإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن، والذي يعد ضرورة ملحة في ضوء التغيرات العالمية المتسارعة، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، والمؤسسات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح والمنافسة، لذا فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد.

مشكلة الدراسة

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وتختلف هذه الصعوبات من غدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها، كما أن الإبداع في العمل الإداري يؤدي بالعملية التعليمية إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى أفضل النتائج ولكن تبقى الصعوبات والعوائق التي تواجه المديرين لها أثر واضح في إيقاف عملية الإبداع والحد منها (رصاص، 2020).

لقد لاحظت الباحثة أن هناك بعض المفاهيم والإجراءات المرتبطة بالإبداع الإداري تؤدي بطريقة روتينية دون الانتباه إلى أهميتها وجدوتها وتتمثل بالقصور والضعف في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وقيادة الفريق، والتحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف، والتجديد والابتكار وإضافة كل ما هو جديد، بالإضافة إلى عدم اقتناع العديد من مديري المدارس بالإبداع الإداري، ومعارضتهم للتغيير بناء على المستجدات والمتغيرات والحفاظ على الأوضاع الراهنة، وبسبب نظرتهم إليه كعبء إداري فوق الأعباء الأخرى الملقة على عاتقهم، ومن خلال خبرة الباحثة التي تجاوزت (11) عاماً وكونها تعمل مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم الأردنية يتبين غياب ممارسة الإبداع الإداري وتفاوت في تطبيقه والالتزام به، كما اجمعت العديد من الدراسات التي درست مدى ممارسة الإبداع الإداري في المدارس، ومنها، دراسة الزبارقة (2022)، ودراسة مرشود (2021) على تباين المدارس في ممارسة المصطلح والالتزام به. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة للكشف عن مدى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة، للارتقاء بالسلوكيات الإيجابية وتعزيزها، ومعرفة السلبية منها وتقويمها.
- الوصول إلى فهم أعمق لأثر بعض المتغيرات في درجة ممارسة الإبداع الإداري ، من أجل الكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات، وإلى أي مدى يمكن ضبطها، للتكيف مع المستجدات المعاصرة ووسائل التعليم الحديث.

أهمية الدراسة

- يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:
- مدراء التربية والتعليم حيث ستزودهم بمخزون معرفي عن درجة ممارسة الإبداع الإداري ، مما يدعو إلى التخطيط ، أجل التوجيه إلى أهمية الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري في العمل ومدى تأثيره على وظائفهم.
- إدارات المدارس وذلك من خلال تحديد وجهة نظر المعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري وما يشكله ذلك من تغذية راجعة لهذه الإدارات، وزيادة فاعليتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- المعلمين حيث ستوفر لهم قاعدة معلومات معرفية عن ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ودوره في خلق قيادات مؤهلة وقادرة على ممارسة مهنة التعليم بصورة مرضية في المدارس.
- متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم حيث ستساعدهم في بناء الخطط التدريبية المهنية تساعد المعلمين ذوي الخبرة القليلة في تنمية خبراتهم التعليمية وتعزيز الكفاءة الانتاجية لديهم.
- الباحثين التربويين حيث سيتوفر لديهم مرجعا قيما للقيام بدراسات مشابهة في نفس الموضوع يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة بكل يسر وسهولة لإثراء دراساتهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تحدد الدراسة في المصطلحات الآتية:

الإبداع الإداري: هو "تشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول لم تكن معروفة سابقاً، وتمتاز بالشمولية والتعقيد، واحتوائها على عناصر انفعالية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة" (جروان، 2012، 35).

ويعرف إجرائيا : بأنه عملية صنع الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمدرسة, يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعرف درجة ممارسة الإبداع الإداري إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي ستعدها الباحثة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة.
 - **الحد البشري:** اشتملت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد.
 - **الحد المكاني:** طبقت الدراسة في المدارس الحكومية والخاصة الواقعة ضمن حدود قسبة إربد.
 - **الحد الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022م.
- محددات الدراسة:** تتحدد إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأدواتها (خصائص الصدق، والثبات).

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الإبداع الإداري ومفهومه:

الابداع الاداري :هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل (الصيرفي، 2007). ويعرفه (السكرانة، 2011) بأنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن .

أهمية الإبداع الإداري

تتم أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

1. حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
2. يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
3. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
4. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة(خيرالله ، 2009).

فوائد الابداع الاداري

تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم. يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في مؤسساتهم (اليحيوي، 2007)، دفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين، يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل (العتيبي، 2011).

مبادئ أساسية في الإبداع الإداري

للإبداع الإداري مبادئ أساسية يمكن تلخيصها بما يلي (شريف، 2003):

إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم، الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، والتخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح، تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية.

أهداف الإبداع الإداري

التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة (ربيع، 2008)، يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل، لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقتد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات، إدراك الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر (الجالودي وبطاح، 2020).

معوقات الإبداع الإداري

هناك جملة من المعوقات المؤثرة في ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس تتلخص بالآتي:

1. غياب الأهداف المحددة: إذا كانت المؤسسة التعليمية لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج العلمي المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة جميع العاملين على مستوى الأداء لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك،

2. التسبب الإداري: التسبب الإداري في المدارس يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بالنسبة للعملية التعليمية بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء جميع العاملين الآخرين داخل المؤسسة، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس (Sanger, 2003).
3. التأثير السلبي على الإبداع الإداري: عدم المشاركة في الإدارة من حيث التخطيط وصنع القرارات لاشك أن ذلك يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا داخل المؤسسة ذاتها، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة (Lawton, 2019).

إن مدير المدرسة هو القائد الذي يقود المدرسة بمعلميها وعاملاتها وطلبتها نحو الأهداف المنشودة في ضوء فلسفة المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة، وفي ضوء رسالة ورؤية وزارة التربية والتعليم، لذا فإنه المسؤول والمشرّف عن جميع مجالات العملية التعليمية التعليمية في المدرسة (خطاطبة، 2002)، وهو الراعي والموجه للطلبة، وهو المتابع لجميع المعلمين في جميع الأمور الفنية المتعلقة بعملية التدريس، وهو بمثابة قناة الوصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، لذلك تقع عليه مسؤولية في تنفيذ خطط تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة (الحربي، 2020).

وتستنتج الباحثة من خلال ما سبق أن ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس وتعزيزه وتطويره للأفضل، يتم من خلال أساليب ووسائل قادرة على تعزيز هذا الواقع وخاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الإدارية والتربوية والفنية والإنسانية ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التنمية المهنية المستدامة عبر الدورات التدريبية، وورش العمل، بالإضافة إلى تفعيل العلاقة بين المديرين وبين المعلمين والمشرّفين داخل مضمار المؤسسة لما لذلك من أهمية في تعزيز العلاقة بين المديرين وجميع العاملين والمجتمع المحلي، كما يتوجب أن تولي المديرين مسألة التفويض أهمية خاصة، وأن يتم وفق معايير مهنية داخل المؤسسة، مع بيان مبررات التفويض للمسؤولين بوزارة التربية بهدف إزالة أية شكوك لديهم، على أن يقوم مديري المؤسسات باستخدام صلاحياتهم في تعزيز الأداء الإيجابي للمعلمين ومحاسبة الأداء السلبي لما لذلك من دور تحفيزي فاعل على أداء المؤسسات في نهاية المطاف من حيث تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الإبداع الإداري وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث: وأجرى (Krabbendam, 2006) دراسة هدفت إلى تتبع تطور الممارسات الإبداعية في مؤسسات التعليم الصينية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (345) مديراً يعملون في مدارس وجامعات وكليات العاصمة بكين، وقد تم استخدام عدة أدوات بحثية هي: الاستبانة، والأسئلة المفتوحة، والمقابلات الفردية، وتحليل الوثائق، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين في الصين يمارسون الغدرة الإبداعية من خلال المبادرات الخلاقة، وتجويد العمل، واعتماد التكنولوجيا، واستخدام نظام الهرم الإداري اللامركزي، وأن كثرة أعباء العمل والروتين من أهم معوقات العمل الإبداعي لدى الإداري الصيني. وأجرى (Hong, 2009) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة: دراسة حالة في مدرسة بايتو في تايوان،

وتم اختيار المدرسة بناء على فوز مديرها في جائزة الإبداع السنوية التي تنظمها وزارة التربية في تايوان، ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع منهجية نوعية قامت على جانبين: الأول ملاحظة المدير داخل المدرسة، ثم إجراء مقابلة موسعة معه داخل المدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم خصائص المدير المبدع تحويل المدرسة إلى مجتمع متكامل، واعتماد اللامركزية في العمل، والثقة بالذات، وتوظيف مهارات القيادة الديمقراطية، وإشراك المجتمع المحلي بالعملية التربوية، وتوظيف التكنولوجيا.

وأجرت اليحيوي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع لدى المديرات، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة والبالغ عددهن (62) مديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مقومات الإبداع الإداري تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة، وأن آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وأجرى العنزي (2008) دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (536) معلماً ومشرفاً، حيث استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن هناك فروق دالة إحصائية في جميع مجالات الدراسة. أجرى الجسار (2013) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش، وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة آداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (344) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت درجة توافر بيئة مدرسية آمنة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في المحاور: التخطيط الإداري، والتوجيه والرقابة الإدارية، والتطوير والتغيير الإداري، والتقييم والتقويم الإداري، كما جاءت الفروق لصالح الإناث في محاور الإبداع الإداري، كما أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة مرشود (2021) إلى التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة طبقت على المجتمع المكون من (88 مديراً ومديرة)، في العام 2021/2020، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع المجالات جاءت مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق في استجابات العينة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة أكثر من عشر سنوات.

أجرى الزبارقة (2022) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، بلغ حجم العينة (337) معلماً ومعلمة

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت كبيرة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمرحلة الدراسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

بحدود علم الباحثة لم تتوفر أي دراسة تناولت موضوع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات التي استطاعت الباحثة الحصول عليها تتشابه نوعاً ما مع موضوع الدراسة ضمناً مثل دراسة مرشود (2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، ويلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت ضمناً المتغير الرئيس للدراسة (الإبداع الإداري)، إلا أن أهدافها وعينتها ومجتمعها والبلدان التي أجريت بها الدراسة يختلف واقعها ومجتمعها وعينتها عن بلد وموقع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أهدافها مثل دراسة العنزي (2008) ودراسة جبار (2013)، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من جوانب مختلفة كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، للعام الدراسي (2021/2022).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد للعام الدراسي 2021 / 2022 والبالغ عددهم (8978) معلماً ومعلمة، كما تبين في الإحصائيات لعام 2021.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس في قسبة إربد، حيث تكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة بنسبة (44%) من مجتمع الدراسة موزعين على جميع مدارس قسبة إربد، ويبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	187	47.9%
	انثى	203	52.1%

المجموع	390	100%
بكالوريوس	292	74.9%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	25.1%
المجموع	390	100%
سنوات الخبرة	من 1 سنة إلى أقل من 5	26.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33.6%
	10 سنوات فأكثر	40.0%
المجموع	390	100%
الأساسية	273	70.0%
المرحلة التعليمية	الثانوية	30.0%
المجموع	390	100%

أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من (39) فقرة شملت أربعة مجالات تغطي الإبداع الإداري في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تم بناء الفقرات بعد الرجوع الى هذه المجالات من خلال الادب والابحاث كدراسة العنزي (2008)، ودراسة الزقارية (2022).

صدق أداة الدراسة : للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة، تم عرضها على (10) مُحَكِّمين في مجالات (الإدارة وأصول التربية، وعلم الاجتماع، واللغة العربية) ، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول المقياس من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للمقياس، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (8) محكمين فأكثر أي ما نسبته (80%) من المُحَكِّمين. وبهذا بقيت الاستبانة كما هي بحيث اشتملت على (39) فقرة.

صدق البناء لأداة الدراسة : للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل وكانت النتائج كما في جدول(2):

جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاداة مع المجال الذي تنتمي اليه ومع الاداة ككل

رقم الفقرة	الارتباط مع:	رقم الفقرة	الارتباط مع
المجال	المقياس	المجال	المقياس

رقم الفقرة	الارتباط مع:	رقم الفقرة	الارتباط مع	المقياس	المجال
رقم الفقرة	المجال	المقياس	المجال	المقياس	المجال
1	14**6.	97**5.	22	.867**	.867**
2	9**4.8	3**3.8	23	.897**	.918**
3	7**2.8	.814**	24	.849**	.877**
4	2**4.8	3**2.8	25	.907**	.908**
5	.834**	.816**	26	.861**	.858**
6	.804**	.802**	27	.793**	.811**
7	.835**	.812**	28	.895**	.925**
8	.761**	.745**	29	.856**	.913**
9	.721**	.720**	30	.843**	.863**
10	.672**	.660**	31	.672**	.684**
11	.575**	.531**	32	.721**	.734**
12	.866**	.894**	33	.817**	.831**
13	.877**	.867**	34	.731**	.643**
14	.807**	.788**	35	.613**	.593**
15	.81**	.818**	36	.732**	.745**
16	.771**	.764**	37	.819**	.869**
17	.857**	.859**	38	.768**	.794**
18	.810**	.818**	39	.831**	.816**
19	.857**	.835**			
20	.820**	.833**			
21	.900**	.888**			

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

ثبات أداة الدراسة : للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين الأولى ك طريقة الاختبار -إعادة الاختبار حيث تم تطبيق الاداة لمرتين على العينة الاستطلاعية بفارق زمني مدته اسبوعين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل كرونباخ الفا معامل الاتساق الداخلي وكانت النتائج كما في الجدول (3):

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الطلاقة	0.92	0.91
المرونة	0.91	0.92

الأصالة	0.90	0.88
الحساسية للمشكلات	0.91	0.90
المقياس العام	0.94	0.93

معياري تصحيح أداة الدراسة : تم استخدام مقياس لكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء موافق بدرجة كبيرة جداً (5)، وموافق بدرجة كبيرة (4)، وموافق بدرجة متوسطة (3)، وموافق بدرجة قليلة (2)، وموافق بدرجة قليلة جداً (1)، وتم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / 5 = 5 / (1-5) = 0.8$$

وعليه يكون معيار الحكم على الدرجة على النحو الآتي:

من 1- أقل من 1.8 درجة قليلة جداً

من 1.8- أقل من 2.6 درجة قليلة

من 2.6- أقل من 3.4 درجة متوسطة

من 3.4- أقل من 4.2 درجة كبيرة

4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

1. الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى)
2. المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
3. سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

4. المرحلة التعليمية: ولها مستويان (الأساسية، الثانوية).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة.

الاساليب والمعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات على جهاز الحاسوب، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الرباعي .

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نص على: "ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين؟"

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، والمتوسط العام للمقياس الكلي، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية					
رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الطلاقة	3.89	.78	1	كبيرة
2	المرونة	3.85	.79	2	كبيرة
3	الأصالة	3.85	.81	3	كبيرة
4	الحساسية للمشكلات	3.84	.83	4	كبيرة
	المقياس العام	3.84	.75		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (4)، أن مجالات ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قسبة من وجهة نظر المعلمين، وهي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، كانت كبيرة، وجاءت درجة ممارسة الإبداع الإداري في كل بدرجة كبيرة. وفقاً للترتيب التالي: مجال الطلاقة في المرتبة الأولى، ثم مجال المرونة في المرتبة الثانية، ويأتي مجال الأصالة في المرتبة الثالثة، ثم مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة والأخيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسة الإبداع الإداري في مدارسهم، لما لها من دور كبير في نقاء سلوكيات العاملين والطلبة، واعتبار المدارس بيئات صالحة للتعليم، أيضاً التزام المديرين بالإبداع الإداري يحقق الأهداف ويؤدي إلى احترام المعلمين والطلبة للمديرين والاعتماد بهم بالتعليق بالصفات الأخلاقية الحميدة، بالإضافة إلى حرص المديرين على نشر ثقافة ممارسة الإبداع الإداري داخل وخارج مدارسهم، والتركيز على طابع الاحترام المتبادل مع جميع الأطراف الموجودة في بيئة العمل، وبالإضافة إلى القبول لهم من قبل المعلمين وجميع العاملين، وإخيراً التمسك بالاتجاهات الإدارية الحديثة والمعاصرة وترجمتها إلى إجراءات تتخذ على أرض الواقع من أجل الارتقاء بالمستوى العام للمدارس. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من مرشود (2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري والالتزام به وتطبيقه.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العنزي (2008)، ودراسة جسر (2013)، والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من ممارسة الإبداع الإداري. إضافة إلى ما تقدم، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة لاستجابات أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتيح مدير المدرسة للعاملين الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار	4.03	.85	1	كبيرة
8	يثير مدير المدرسة قضايا تتطلب استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.	3.98	.84	2	كبيرة
1	يسعى مدير المدرسة إلى توليد أفكار جديدة في كثير من الأحيان	3.97	.92	3	كبيرة
3	يعترف مدير المدرسة بإنجازات المعلمين أمام الجميع.	3.97	.88	4	كبيرة
5	يعرض مدير المدرسة مواقف تتطلب المقارنة بين الأشياء والموضوعات وتصنيفها.	3.97	.90	5	كبيرة
9	يعترف مدير المدرسة بالخطأ أمام الآخرين	3.96	.91	6	كبيرة
12	تحلي مدير المدرسة بصفات التواصل، وعدم استغلال المنصب.	3.94	.86	7	كبيرة
2	يتمتع مدير المدرسة بمهارات التواصل مع الآخرين	3.87	.97	8	كبيرة
4	يحافظ مدير المدرسة على اسرار العمل الاداري	3.86	1.00	9	كبيرة
10	يميل مدير المدرسة الى استخدام الاسلوب الديمقراطي في ادارة شؤون المدرسة	3.85	.98	10	كبيرة
6	يتقن مدير المدرسة ممارسة العدل والمساواة بين العاملين	3.77	1.05	11	كبيرة
11	يحرص مدير المدرسة على صنع جو متآلف بين المعلمين	3.47	1.15	12	كبيرة
	المقياس العام	3.89	.78		كبيرة

اظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة تراوحت بين (4.03-3.47)، وجاءت الفقرة (7) التي تتحدث عن " يتيح مدير المدرسة للعاملين الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار " بالمرتبة الاولى وبدرجة كبيرة ، ثم جاءت الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) وتحدثت عن " يسعى مدير المدرسة إلى توليد أفكار جديدة في كثير من الأحيان " بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (.92) وبدرجة كبيرة ، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (11) وتحدثت عن " يحرص مدير المدرسة على صنع جو متآلف بين المعلمين " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة كبيرة. كما أن المقياس الكلي لفقرات مجال الطلاقة جاء بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه الدرجة الكبيرة الى وعي وإيمان المديرين لأهمية ممارسة مجال الطلاقة الذي يحوي الكثير من المعارف والمفاهيم التي تقود الى اخلاق وسلوكيات يعيشها المديرين مع ذواتهم ومع الآخرين، من اجل دعم وتشجيع الآخرين على تحمل مسؤولياتهم بقلوب راضية، أيضا اهتمامهم بتنمية المسؤولية الفردية المباشرة في تكوينهم الابداعي في القيادة

المدرسية، واستحضار عظم الأمانة التي يحملونها والمسؤولية في السلوك الإبداعي القيادي الذي يمارسونه، وتعزيز القدرات الذاتية لدى المديرين للتأثير في سير العمل وذلك بالتمتع بالمرونة الفعالة، أيضاً يتبع المديرين معايير موضوعية تبعد عن الذاتية وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للإبداع الإداري، بالإضافة إلى حرص المديرين على إشعار العاملين بأهميتهم ودورهم الحيوي في جودة العمل وتميز وإبداع أداء المدارس.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من مرشود (2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري والالتزام به وتطبيقه. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العنزي (2008)، ودراسة جसार (2013)، والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من ممارسة الإبداع الإداري. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يبتعد مدير المدرسة عن السخرية من أفكار الآخرين العلمية التي تتضمن تصورات غير مألوفة.	3.92	.85	1	كبيرة
1	يمنح مدير المدرسة الآخرين وقتاً كافياً للتفكير قبل الإجابة على التساؤلات	3.89	.86	2	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على استمرارية النمو المهني للعاملين	3.88	.87	3	كبيرة
2	بطرح مدير المدرسة مشكلة تحتاج إلى إبداء حلول مختلفة.	3.87	.87	4	كبيرة
6	يعدل مدير المدرسة في أفكار الآخرين المطروحة بما يتفق مع الحل الصحيح.	3.87	.87	5	كبيرة
7	يوجه مدير المدرسة الآخرين بمشكلات تتطلب إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموضوع محدد	3.83	.88	6	كبيرة
4	يراعي مدير المدرسة الظروف الطارئة والمستجدة للمعلمين.	3.80	.91	7	كبيرة
8	ينوع مدير المدرسة في طرح الأسئلة العلمية المثيرة للتفكير العميق	3.78	.89	8	كبيرة
	المقياس العام	3.85	.79		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المرونة تراوحت بين (3.78-3.92)، وكان أبرزها للفقرة رقم (5) التي تتحدث عن " يبتعد مدير المدرسة عن السخرية من أفكار الآخرين العلمية التي تتضمن تصورات غير مألوفة." وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (3) التي تتحدث عن " يحرص مدير المدرسة على استمرارية النمو المهني للعاملين " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (.87). وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (8) وتتحدث عن " ينوع مدير المدرسة في طرح الأسئلة العلمية المثيرة للتفكير العميق " بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة كبيرة. كما جاء المقياس الكلي لفقرات مجال المرونة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة كبيرة. ويعزى مجيء مجال المرونة بدرجة كبيرة إلى أن المديرين يحرصون على تحقيق رسالة المدرسة

وأهدافها التربوية، ويسعون جاهدين الى تشجيع العاملين على الابداع والابتكار والنمو المهني والتمكين الإداري، أيضا حثهم على الالتزام بأساسيات التغيير وعدم مقاومته وفق خطط مدروسة والاهتمام بمصلحة المدرسة واتخاذ قرارات عادلة ومناسبة ، واعتماد المديرين على التمكين وتشجيع العاملين عليه بتزويدهم بالوسائل والمهارات الفعالة لأداء اعمالهم وتحقيق افضل النتائج ، والمشاركة في وضع اهداف المهام المختلفة ،بالإضافة الى تهيئة المديرين المناخ المناسب للعمل المجدي والنافع والمثمر ، والحرص على اشراك العاملين في العمليات الادارية والاطلاع على خبرات الآخرين واستشعار حس المسؤولية لديهم ، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تهدف للإطلاع على كافة المستجدات التربوية الحديثة ونشرها في المدارس.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من مرشود(2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري والالتزام به وتطبيقه. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العنزي(2008)، ودراسة جيسار (2013)، والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من ممارسة الإبداع الإداري. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة لدى أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يستخلص مدير المدرسة العلاقات بين الأشياء والمواقف ويدعمها	3.90	.86	1	كبيرة
3	يتقبل مدير المدرسة التساؤلات غير العادية من الآخرين	3.88	.87	2	كبيرة
5	يوجه مدير المدرسة الآخرين نحو التخيل والأفكار الفردية المتميزة.	3.87	.88	3	كبيرة
4	يثير مدير المدرسة أسئلة علمية تستدعي المزيد من البحث والتجريب	3.86	.88	4	كبيرة
2	يفكر مدير المدرسة في خلق أفكار جديدة ومجدية	3.84	.87	5	كبيرة
6	يطرح مدير المدرسة أسئلة بعيدة عن المألوف.	3.82	.90	6	كبيرة
	المقياس العام	3.85	.81		كبيرة

اظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأصالة تراوحت بين (3.82-3.90)، وكان أبرزها للفقرة رقم (1) وتحدث عن " يستخلص مدير المدرسة العلاقات بين الأشياء والمواقف ويدعمها" ، ثم جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم(5) وتحدث عن " يوجه مدير المدرسة الآخرين نحو التخيل والأفكار الفردية المتميزة " بمتوسط حسابي(3.87) وانحراف معياري(.88) وبدرجة كبيرة، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) وتحدث عن " يطرح مدير المدرسة أسئلة بعيدة عن المألوف " بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبدرجة كبيرة. كما جاء المقياس الكلي لفقرات مجال الأصالة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبدرجة كبيرة. وقد يعزى مجيء هذا المجال بدرجة كبيرة الى حرص المديرين على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم وامكانياتهم ، وتنمية روح المسؤولية الجماعية لديهم ، والالتزام بالبيئة المناسبة للتواصل الجيد ، وتنسيق العمل الجماعي من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق وحلقات الجودة الهادفة ، والتأكيد على قيمة العمل الأصيل واعتباره ذات قيمة وفائدة في تطوير العمل وتحسين الانتاجية وتقوية معتقدات وسلوكيات العاملين ،

أيضا سعي المديرين على تنمية حس الالتزام الفردي والجماعي معا عن طريق المشورة والعدل والمساواة , بالإضافة الى الحرص على تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي بإشراكهم في التخطيط ورسم السياسات وإدارة المشكلات والالتزامات من اجل قيادة ابداعية في بيئات تعليمية تربوية هادفة وبناءة . وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من مرشود(2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري والالتزام به وتطبيقه. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العنزي(2008)، ودراسة جيسار (2013)، والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من ممارسة الإبداع الإداري. كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مجال الحساسية للمشكلات، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يسعى مدير المدرسة لحل المشكلات الصعبة بكل دافعية	3.88	.88	1	كبيرة
2	يشجع مدير المدرسة الآخرين على تبني موقف من المشكلات المستقبلية.	3.85	.89	2	كبيرة
4	يسعى مدير المدرسة لإثارة انتباه الأشياء والمواقف الغامضة	3.85	.88	3	كبيرة
1	يحب مدير المدرسة التفكير في حلول لمشكلات الآخرين	3.84	.92	4	كبيرة
5	يسعى مدير المدرسة لتحليل المشكلات والتفكير في نتائجها	3.84	.87	5	كبيرة
6	يحب مدير المدرسة الاستطلاع والاستكشاف	3.78	.93	8	كبيرة
	المقياس العام	3.84	.83		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات تراوحت بين (3.78-3.88)، وكان أبرزها للفقرة رقم (3) التي تنص " يسعى مدير المدرسة لحل المشكلات الصعبة بكل دافعية " وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة كبيرة، ثم جاءت الفقرة رقم(4) وتحدث عن " يسعى مدير المدرسة لإثارة انتباه الأشياء والمواقف الغامضة " بمتوسط حسابي(3.85) وانحراف معياري(.88). وبدرجة كبيرة , وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (6) وتحدث عن " يحب مدير المدرسة الاستطلاع والاستكشاف " بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة كبيرة. كما بلغ المتوسط العام لفقرات مجال الحساسية للمشكلات (3.84) وبدرجة كبيرة. وقد تفسر هذه النتيجة الى حرص المديرين على بناء علاقات انسانية مع العاملين اساسها الاحترام والاهتمام المتبادل, والعمل على تلبية احتياجاتهم ومراعاة مشاعرهم وعواطفهم وتقدير ظروفهم بما يتناسب مع طبيعة العمل , والتقرب منهم والاطلاع على مهاراتهم في تنفيذ المهام , أيضا التزام المديرين بالقيم التربوية السامية التي ترفع من شأنهم وشأن العاملين مما يجعلهم يشعرون بالأمن والامان الوظيفي داخل مدارسهم , وعي المديرين بتأثيرهم في تشكيل سلوكيات العاملين ,وتهذيب اخلاقهم ومساعدتهم على تبني الطرق العلمية في مواجهة الصعاب وحل المشكلات, سعي المديرين الى خلق قيادات تربوية شابة تتأصل فيها القيم والاخلاقيات القيادية وتفعيلها والعمل بها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من مرشود (2021)، ودراسة الزبارقة (2022)، والتي وجدت جميعها درجة مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري والالتزام به وتطبيقه. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العنزي (2008)، ودراسة جيسار (2013)، والتي وجدت جميعها درجة متوسطة من ممارسة الإبداع الإداري.

ثانياً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قصبة إربد تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية " ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قصبة إربد (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قصبة إربد (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.75	187	.740
	انثى	3.93	203	.745
	المجموع	3.84	390	.747
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.88	292	.752
	دراسات عليا	3.74	98	.726
	المجموع	3.84	390	.747
سنوات الخبرة	من 1 سنة إلى أقل من 5	4.04	103	.810
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.70	131	.681
	10 سنوات فأكثر	3.84	156	.733
المرحلة التعليمية	المجموع	3.84	390	.747
	الأساسية	3.85	273	.736
	الثانوية	3.84	117	.776
	المجموع	3.84	390	.747

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في قصبة إربد، ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي ((4-ways ANOVA) وذلك كما في الجدول (1).

جدول (1): نتائج تحليل التباين الرباعي لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	3.413	1	3.413	6.436	.012
المؤهل العلمي	.085	1	.085	.161	.689

سنوات الخبرة	6.827	2	3.413	6.437	0.002
المرحلة التعليمية	.232	1	.232	.438	.509
الخطأ	194.618	367	.530		
المجموع	5979.771	390			
المجموع المعدل	217.101	389			

*دالة إحصائية عند درجة الدلالة (0.05)

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ولصالح (الاناث) ، ومتغير سنوات الخبرة ، ولصالح (من 1 سنة إلى اقل من 5 سنوات) . ويعزى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية الى أن المدارس بغض النظر عن هذه المتغيرات تطبق الإبداع الإداري في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، وتتعايش مع معظم الظروف بنفس الطريقة، مما أدى الى تشابه الممارسات التربوية في بيئة العمل، كما أن أصحاب هذه الفئات لا يتأثرون بالخلافات او حالات الطوارئ المستجدة ، وإنما يتم التسليح بالمهارات الإدارية في ضوء مستجدات العصر وبما يتلائم مع الحاجات والمتطلبات التعليمية، ويعد وجود فروق تعزى الى الجنس ولصالح الاناث بسبب تأثير البيئة الاجتماعية على الاناث دون الذكور ، كما ان المديرات قد يتعرضن لخبرات وظروف عمل مختلفة عن الذكور ،أيضا ان المديرات يتعاملن مع ضغوط العمل بطريقة مختلفة عن الذكور ، فتتعرض للقلق والتوتر واضطرابات انفعالية ، لذا فهي تبحث عن تتحدث له عن مشاكلها فتبدأ بالتعبير عن مشاعرها وافكارها للتخلص من الضغوط بالفضفضة وتفرغ المشاعر والافكار السلبية وصولا للارتياح والتخلص من التوتر والقلق ، كما أن المديرات يشعرن بحالة من عدم التوازن والاستقرار النفسي نتيجة تعاطفهن مع الآخرين مما يؤدي الى خلل في مستوى الأداء والابداع والتحسين والإنتاجية.

كما يعزى وجود فروق ولصالح (من 1 سنة إلى اقل من 5 سنوات) الى أن اصحاب هذه الفئة عادة ما يكونوا اقل خبرة ومعرفة بجوانب الإبداع الإداري، أيضا الى خوفهم وترددهم من ثقتهم بأنفسهم ومدى تأثيرهم في الآخرين ، بالإضافة الى الاتجاهات السلبية والافكار والشخصيات التي تعرضوا لها في عملهم اعطت لهم انطبعا سلبيا عن الإبداع الإداري داخل المدارس، كما تنقصهم المهارات العالية والطاقات والكفايات التدريبية وخلل في حصولهم على حقوقهم المهنية نتيجة خدمتهم التعليمية القليلة مقارنة بأصحاب الخبرات الكافية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من جبار (2013)، ودراسة الزبارقة (2022)، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مرشود (2021).

التوصيات:

1. أظهرت نتائج الدراسة ان درجة المقياس الكلي جاء بدرجة كبيرة لذلك توصي الباحثة بما يلي:

2. تعزيز أسس ومبادئ وقيم ممارسة الإبداع الإداري في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم.
3. عقد ندوات ومؤتمرات تنادي وتوضح أهمية ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لما لها دور من فعال.
4. الاستزادة في المواضيع والابحاث حول ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين وربطها بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع

- أحمد، نجلاء. (2018). **الإعلام الديني والتعددية الثقافية**. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- الجلودي، ماجدة؛ وبطاح، أحمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية الثانوية الخاصة للقيادة من المستوى الخامس وفقاً لنظرية جيم كولنز. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**. 28(1)، 528-556.
- جروان، فتحي. (2012). **أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم**، ط(3). عمان: دار الفكر.
- الجبسار، علي. (2013). **الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، الأردن.
- الحاج، سهيل. (2016). **درجة ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الجليل**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحري، صيته علي. (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(16)، 1-21.
- خطاطبة، سهى. (2002). **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس القانونية الحكومية في الأردن ومن وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- خير الله، جمال. (2009). **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدجاني، ياسمين. (2020). **درجة ممارسة الإبداع الإداري في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 4(14)، 1-29.
- رصاص، نهاد علي. (2020). **أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التمر كما يدركها الأبناء**، **مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية**. ع(18)، 59-99.
- الزبارقة، حاتم، أبو عاشور، خليفة (2022). **درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، إربد، الأردن.
- الزهراني، سلوى، والشريف، الشريف. (2020). **ممارسة قائدات مدارس محافظة قلق للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن** "قلقلة". **مجلة التربية (كلية الأزهر)**، 29(185 ج2)، 673-723.
- ربيع، هادي. (2008). **تطوير الإدارة المدرسية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (2011). **الإبداع الإداري**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- شريف، عابدين محمد (2003). **دور الإدارة التربوية بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة**، **المجلة التربوية**، 10(66): 186-221.
- الصيرفي، محمد (2007). **القيادة الإدارية الإبداعية**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي
- العتيبي، محمد. (2011). **الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري**، الطبعة الثانية، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، عويد. (2008). **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مرشود، جمال، ومربوع، سحر (2021) **درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الاداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية**، مجلد (29)، عدد (3).

اليحيوي، حبرية. (2007). **الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Chipunza, C., & Malo, B., (2017). **Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology**. Problems and Perspectives in Management, 15(2): 148–161.

Eldeson, K. (2014). Key strategies for developing school counselor leaders based on the California Credentialing Standard for school counselor leadership. (Unpublished PhD dissertation). College of Education and Organizational leadership Department, University of la verne, california.

Hassan, U., Awan, G., & Awan, A. G. (2018). Effect of school environment on teacher's motivation and self-esteem at secondary level in District–Multan–Pakistan. **Global Journal of Management, Social Sciences and Humanities**, 4(1), 211–223.

Hong, J & Lu, Y. (2009). **The Characteristics Of Creative Leadership in School Innovation: A case study on pi Tow elementary school Principle**, National Taipei Teacher College Cl, 3, o nterencem.

Krabbendam, L & Nederhof, P. (2006). Innovation Practices Success in China: the use of innovation mechanisms in China SOEs, **Journal of Technology Management in China**, 1(1): 76–91.

Lawton, Alan & Paez, Iana. (2019). **"Developing a Frame work for Ethical Leadership journal of Business Ethics"**, Retrieved from: <http://www.researchgate.net>

Sanger, J & Levin, L. (2003). Leading The Learning Organization, Portrait of Four Leaders, **Leadership and Organization Development Journal**, 23(5), PP241–149.