

## درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية.

أ. هبة أبو عيادة- أ.د. صالح عباينة

الجامعة الأردنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس، والتعرف على بعض المتغيرات المستقلة (الجنس، القطاع، الخبرة، المؤهل العلمي)، تكونت عينة الدراسة من المعلمي والبالغ عددهم (110) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة في خمسة مجالات، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث وأهداف البحث في ضوء طبيعة مشكلة البحث ونوع المتغيرات. وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، وكان من أهم نتائج البحث أن مدى تطبيق القيادة الإبداعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس. الكلمات المفتاحية: قادات المدارس، القيادة الإبداعية.

### Summary:

This study aimed at identifying the extent to which the creative leadership of school principals at Jordan was applied and to identify some of the independent variables (gender, sector, experience, qualification, and gender). The sample of the study consisted of (110) teachers. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was applied. The researchers adopted the analytical descriptive approach to suite the subject of research and the research objectives in light of the nature of the research problem and the type of variables. Based on the nature of the data to be collected and the methodology used in the research. The most important results of the research were that the extent of application of creative leadership in the capital Amman came to an average degree, and showed no statistically significant differences according to gender variables and years of experience. And there were no statical research difference due to qualification in favor of bachelor holders.

Keywords: School Principals, Creative Commons, Amman.

### المقدمة:

يتميز العصر الحالي بالتطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة سمته الأبرز هي التطور السريع في التقنية والمعلوماتية بفعل تأثيرات العولمة، مما انعكس على نشاط المنظمات باختلاف أشكالها واحجامها، ولعل القطاع التربوي كان من أهم القطاعات التي تأثرت بهذه التطورات مما أوجب عليها توفير اعداد

ونوعية من الأفراد يتمتعون بمهارات متنوعة ولديهم القدرة على استخدام تقنيات متطورة وبرامجيات متخصصة وشبكة اتصالات متطورة تمكنهم من تقديم خدمات تلي الحاجات والرغبات.  
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مدى تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟  
وللإجابة عن سؤال مشكلة الدراسة سيتم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟
  2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها في إمكانية تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس العاصمة الأردنية؟
  3. ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس؟
- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- إمكانية تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن.
- التعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق القيادة الإبداعية وفقاً لمتغيراتها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إمكانية استفادة الجهات الأتية من نتائجه:

- مديرو المدارس والمعلمون.
- القيادات التربوية وصناع القرارات والمسؤولون في وزارة التربية والتعليم، من خلال وضع قرارات ورسم سياسات مشجعة على الإبداع والابتكار.
- أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى، بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداة لجمع المعلومات سيتم التأكد من صدقها وثباتها.
- إضافة بعض المعرفة إلى المكتبات بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
- طلبية الدراسات العليا، من خلال ما ستقدمه لهم من منهجية سليمة في البحث العلمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

ستشتمل هذه الدراسة على مصطلحات أساسية وفيما يأتي تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً:

- القيادة التربوية (مفاهيمياً): مقدره الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة (السعود، 2013، ص 77).
- القيادة التربوية (إجرائياً): مجموعة تصرفات وسلوكيات مؤثرة، يقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للعمل برغبة.
- الإبداع القيادي: يشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد، وقد أشارت العديد من الدراسات أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقة ومألوفة (الصرن، 2000).
- عرفها يونس (2002) بأنها الدور القيادي الذي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقربها دون غيره، وبطريقة مختلفة.
- وعرفها الحضرمي والشوامين (2017) مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في القائد وتمكن من أداء عملها القيادي والتربوي بإتقان ومهنية عالية.
- وعرفتها الشهراني (2018) بأنها التأثير في الآخرين وفعهم لتحقيق أهداف المنظمة لكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً ومبني على الإبداع.
- وعرفتها الطنبور (2018) بأنها المقدره على توليد أفكار جديدة مفيدة، أو إعادة تجميع أنماط معروفة في أشكال فريدة متصلة بحل المشكلة، بمعنى رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة مما يتطلب الإحساس بالمشكلة ثم التفكير بطريقة إبداعية.
- وعرفها القرشي (2009) بأنها نمط قيادي يتصف بسمات حساسة للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابية.
- وعرف الشمري (2002) أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات القيادية.
- والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني ، 2004).
- وعرفه جروان (2002) بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".
- وعرفه العواد (2005) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام وتفعيل الأداء الإبداعي بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al،2002) .

حدود البحث:

- الحدود المكانية: مدارس الأردن في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019-2020م.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية.

دراسة الموسى (2010) دراسة هدفت إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمدارس الثانوية، بالإضافة إلى صياغة وبناء رؤية استراتيجية لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادة المدرسية. ومن أهم نتائجها إلى أن هناك حاجة منازيدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات الإبداعية لمواجهة المستجدات المجتمعية والتكنولوجية التي تؤثر على البيئة المدرسية والتعليمية.

دراسة عاشور (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى إمكانية توظيف التكنولوجيا في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة لصالح الذكور، وسنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات ولصالح حملة الدبلوم.

دراسة الشبول (2018) هدفت التعرف إلى مساهمة السمات الابتكارية لدى القادى التربويين في قادات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإبداعي في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد تحمل المسؤولية جاء بدرجة متوسطة، أما التعاون والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة.

دراسة المعاينة (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى قادات المدارس الحكومية في مافظة الكرك، وتوصلت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراة، وأصت الدراسة بأن يعاد النظر في أسس اختيار قادات المدارس بمراعاة توافر السمات الإبداعية.

دراسة الزعبي (2014) دراسة هدفت إلى معرفة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن، وتصلت إلى أن المعلمين يتمتعون بمستوى عالي من السلوك الإبداعي في إدارة صفوفهم، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات على المدارس في الأردن لغاية الكشف عن مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف.

دراسة الشهراني (2018) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية كل من الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في المدارس الثانوية، والتعرف على واقعها والمساهمة في دراسة المعلوقات التي تحد من تطبيقها، وأظهرت نتائجها أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية.

دراسة الحشحوشي (2018) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الإبداع الإداري لدى قادات المدارس في محافظة الزرقاء، وأظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع يطبق بدرجة مرتفعة، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس لصالح الذكور، وملتغير القطاع لصالح الخاص، وملتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة لأكثر من عشر سنوات.

دراسة الطنبور (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قادات المدارس الثانوية الخاصة في عمّان لإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير، وأظهرت النتائج أن درجتي الإبداع الإداري لدى القاداتن وإداراتهم للتغيير كانتا مرتفعتين، ورجة مقاومة التغيير كانت متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة Ohanjia (2007) هدفت إلى الكشف عن السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية في الولايات المتحدة، ودراسة مستوى معنويات أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات في ولاية تكساس الأمريكية، وأظهرت نتائجها أن معنويات هيئة التدريس تزداد تبعاً لمستوى الأداء الوظيفي، كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

دراسة Mestry (2013) هدفت إلى التحقق من إدراك مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي مبدع يسهل عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، وأظهرت نتائجها أن من أهم مسؤوليات قادات المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة.

دراسة Yilmaz (2010) هدفت إلى التعرف على تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للقاداتن وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس في تركيا، وقدم تم بناء استبانة واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت نتائجها أن العلاقة بينهما كبيرة.

دراسة Zamtakisk, Bouranta, Moustakis (2010) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت وإبداع الفرد، وأظهرت نتائجها أن الإبداع يرتبط إيجابياً بسلوكيات التخطيط اليومي، وبالثقة وبالتخطيط طويل المدى، كما ارتبط سلبياً بأولوية الفساد التنظيمي.

دراسة Viktoria Ali Tahaa \*, Juraj Teja , Michaela Sirkova (2015) هدفت إلى التعرف على أثر تقنيات وأساليب الإدارة الإبداعية على الممارسات الإدارية التربوية، واستخدمت المنهج التحليلي، وأظهرت النتائج تصوراً إيجابياً لإدارة الإبداع على الممارسات التربوية.

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع هذه الدراسة منها:

هدفت الدراسات السابقة إلى تناول القيادة الإبداعية، وكذلك تناولت بعض الدراسات القيادة الإبداعية بشكل واسع، أما هذه الدراسة فتتفق مع الدراسات السابقة بتناولها متغيري القيادة التربوية والإبداع الإداري. مع محاولة تقديم إجراءات قيادية حديثة تتناول الموضوع، وكذلك سيتم تطبيقها على مجتمع المدارس في عاصمة الأردن عمان.

### أنواع الإبداع القيادي:

اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى: إداري وفني تقني، أما (الشهراني، 2018) فقد صنفت

الإبداع القيادي على النحو الآتي:

1- الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات ، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

2- الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

3- الإبداع المتعلق بدرجة الجودة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغيير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

### حاجة المنظمات إلى الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع القيادي في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها القيادية، ويساعدها على التكيف، والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجسمه المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية (حريم، 2004).

ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع القيادي، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع القيادي والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع القيادي يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس. ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه ، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

## عناصر الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (الفاعوري، 2005):

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

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

3- **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحادق من الاستجابات.

4- **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

## مستويات الإبداع القيادي:

للإبداع القيادي خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة القيادي المبدع وفعالته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي (السويدان والعدلوني، 2004):

1- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها.

2- **الإبداع المنتج أو التقني:** ويعني بقدرة القيادي إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.

3- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوقة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة ، أو محاولة ربط المدير فكرة القيادي مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

4- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد " Freud" ( Taylor,1993 ) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

#### تنمية الإبداع القيادي:

يعد تنمية الإبداع القيادي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا ، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. ويتطلب تنمية الإبداع القيادي مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي:

1- الانتماء و الولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع القيادي، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره .

2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على أنماط العمل القيادي.



5- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين (المطيري، 2005).

#### قيادة الإبداع:

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع القيادي أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والقاداتن وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضيف العالم دراكر (Drucker، 2002) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعنى بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing).

#### معوقات الإبداع

أجمع الباحثين على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع القيادي التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي (الحضرمي والشوامين، 2017):

1- المعوقات العقلية: والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنوع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه.

3- معوقات الدافعية: لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

5- المعوقات البيئية: تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

#### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اتبع الباحثان منهج البحث الوصفي المسحي بوصفه المنهج الذي يعد ملائماً لمثل هذه الدراسات، فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في الأردن، وذلك في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2018/2019م وبلغ عدد الأفراد المستجيبين لأداة الدراسة (102) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، ويبين الجدول (1) و(2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة الذين تستجابوا لأداة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والقطاع وعدد سنوات الخبرة والمرحلة الدراسية.

#### جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المجموع	العدد	المستوى	المتغير
102	34	ذكر	الجنس
	68	أنثى	
	28	من 1 - 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
	26	من 6 - 10 سنوات	
	48	11 سنة فأكثر	
	54	بكالوريوس أو أقل	المؤهل العلمي
	16	دبلوم عالي	
	32	دراسات عليا	
	40	حكومي	القطاع
	62	خاص	
	25	أساسية دنيا	المرحلة الدراسية
	41	أساسية عليا	
36	الثانوية		

أداة الدراسة:

قام الباحثان ببناء وتطوير الاستبانة، لأغراض هذه الدراسة استبانة الإبداع القيادي، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة وطريقة إعدادها.

أولاً: وصف أداة ابدراصة

تتكون الاستبانة من قسمين هما:

أ- البيانات الشخصية: وتشتمل على البيانات الشخصية التي تمثل المعلم الذي قام بتعبئة الاستبانة وتشمل هذه لبيانات الجنس، المؤهل العلمي، القطاع، عدد سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية.

ب- القيادة الإبداعية: ويشتمل على استبانة للتعرف على مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس في الأردن، وتضم (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: المهام الإدارية ويحتوي على (22) فقرة، العلاقات الانسانية ويحتوي على (15) فقرة، البيئة المدرسية ويحتوي على (9) فقرات، التعليم ويحتوي على (4) فقرات، وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس مستوى موافقة المعلم على هذه الفقرة وهي:

## جدول (2)

### مستويات تقيس مستوى الموافقة على الفقرة

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
درجة (1)	درجتين (2)	ثلاث درجات (3)	أربع درجات (4)	خمس درجات (5)

وتم تقسيم الاستجابة من (5 - 1) إلى 3 فئات متساوية الطول، أي بطول 1,33 وبذلك:

– سيعتبر المتوسط الحسابي ذا درجة منخفضة إذا قل عن 33.2.

– وسيعتبر المتوسط الحسابي ذا درجة متوسطة إذا تراوح بين 34-2.37.

– وسيعتبر المتوسط الحسابي ذا درجة مرتفعة إذا زاد عن 68-3.5.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، ولتحكم على درجة انتماء الفقرات للمجالات التي سيتم تحديدها، والصياغة اللغوية وإخراج الأداة بشكل عام. ومن خلال الاختبار وإعادة الاختبار (Test and Retest).

للتأكد من ثبات أداة الإبداع الإداري قام الباحثان باستخدام طريقتين:

أ - تم حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test and Retest) إذ تم توزيع الاستبانة على مجموعة من قادات المدارس الثانوية في قادات التربية والتعليم في محافظة الأردن بلغ عددهم ( ٢٠ ) معلماً. وتم تطبيق الأداة عليهم للمرة الأولى وأعطى كل منهم رقماً معيناً من ( ٢٠ - ١ )، وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الأداة على العينة نفسها مرة ثانية، إذ حصل الفرد على الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة

الأولى. وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط للأداة حسب معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.82) وللمجالات: البيئة المدرسية (0.83)، والعلاقات الإنسانية (0.82) والمهام الإدارية (0.86)، والمهام التعليمية (0.88). وهو مقبول لأغراض الدراسة. ويبين الجدول (4) ثبات استبانة الإبداع الإداري بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريق الاتساق الداخلي تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي.

### جدول(3)

ثبات استبانة الإبداع الإداري بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريق الاتساق الداخلي

المجالات	الاختبار وإعادة الاختبار	الاتساق الداخلي
البيئة المدرسية	0.83	0.88
العلاقات الإنسانية	0.82	0.77
المهام الإدارية	0.86	0.79
المهام التعليمية	0.78	0.89
المجموع الكلي	0.82	0.83

ثانياً خطوات إعداد أداة الاستبانة

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

• الجنس، وله مستويان: ( ذكر، أنثى)

• عدد سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: ( من 1 – 5 سنوات، من 6- 10 سنوات، 11 سنة فأكثر)

• المؤهل العلمي، وله م ثلاثة مستويات: ( بكالوريوس أو أقل، دبلوم عالي، دراسات عليا).

• القطاع، وله مستويان: (حكومي، خاص).

• الرحلة التدريسية، ولها ثلاثة مستويات: (أسية دنيا، أية عليا، ثانوية).

ثانياً: المتغير التابع: مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدراس في الأردن.

المعالجة الإحصائية:

بعد تطوير الاستبانة واستخراج درجات الصدق والثبات، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، ثم تم جمع الاستبانات، وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيرات هذه الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية وتم اختيار المعالجة الإحصائية المناسب للإجابة عن أسئلة الدراسة وهي:

• للإجابة عن السؤال الأول: سيتم استخراج المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية، والرتب.

- السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني: سيتم استخدام تحليل التباين الثلاثي .  
نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادات المدارس في الأردن وعلاقتها بمتغيرات الجنس والقطاع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

ما مدى تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على سؤال الدراسة الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، والرتبة، والجدول (2) يبين ذلك:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
4	المهام التعليمية	3.7402	.906470	1
3	المهام الادارية	3.7415	.978580	2
2	العلاقات الانسانية	3.8092	.945610	3
1	البيئة المدرسية	3.8094	.883560	4
	القيادة الابداعية كلي	3.7739	.899290	

يظهر من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة تراوحت بين (3.81 إلى 3.74)، وأن أعلى متوسط كان لمجال البيئة المدرسية، وإن أدنى متوسط حسابي للمجال المهام التعليمية، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3.77)، وهذا يعطي مؤشر على أن تطبيق مدري المدارس لمبادئ القيادة الإبداعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة إلى وعي المعلمين إلى أهمية الإبداع كسمة للقائد التربوي. ويبين الجدول (3) ترتيب فقرات مجال البيئة المدرسية حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

### جدول ( 3 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري  
لمجال البيئة المدرسية واتخاذ القرارات مرتبة تنازليًا

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	شعور المعلمين بالأمان الوظيفي.	3.50	1.200	1
2.	إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للإستفادة من مرافق المدرسة.	3.63	1.177	2
3.	مناخ إيجابي بروح الفريق.	3.77	1.125	3
4.	الريادة للمدرسة ووطنيا وعالميا.	3.80	1.161	4
5.	المشاركة في الفعاليات المحلية والرسمية.	3.83	1.211	5
6.	رضا المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	3.86	.955	6
7.	أعتبر مدرستي بيئة جاذبة وأمنة.	3.87	1.166	7
8.	إنخفاض تسبب الطلبة.	4.00	.995	8
9.	الولاء والانتماء للمدرسة.	4.01	1.048	9
	المجموع الكلي مجال البيئة المدرسية	3.8094	.88356	

يبين الجدول (5) أن جميع فقرات مجال البيئة المدرسية حازت على متوسطات حسابية مرتفعة، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع القيادي لدى أفراد العينة باستثناء فقرتين حازتا على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط وهما: (شعور المعلمين بالأمان الوظيفي)، وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للإستفادة من مرافق المدرسة. ويعكس هذا مستوى متوسط ن الإبداع القيادي نحو هاتين الفقرتين.

وبين الجدول ( 6 ) ترتيب فقرات مجال العلاقات الإنسانية حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

### جدول ( 6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري لمجال العلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسة	م
1	1.179	3.61	تدريب المعلمين على مواكبة العولمة.	.10
2	1.100	3.73	النقاشات البناءة والتواصل المستمر.	.11
2	1.082	3.73	تلبية الحاجات المهنية للمعلمين.	.12
4	1.064	3.76	متابعة تطبيق المعايير الوطنية لتنمية المعلمين.	.13
5	1.185	3.77	يحفز المعلمين ويثير دافعيتهم.	.14
5	1.116	3.77	تنمية المعلمين ومتابعة التطورات المهنية.	.15
7	1.090	3.80	يفتح قنوات تواصل مع المعلمين.	.16
7	1.117	3.80	يحكم بموضوعية وعدالة.	.17
9	1.009	3.82	توفير المعرفة لدى المعلم بدوره في ضوء الفكر التربوي المعاصر.	.18
10	1.044	3.83	تشجيع السلوك الديمقراطي في التعامل.	.19
11	1.106	3.84	ينمي العلاقات الانسانية مع المعلمين.	.20
12	1.072	3.86	تنمية الأخلاقيات المهنية لدى المعلمين.	.21
12	1.126	3.86	تنمية مهارات استخدام التقنيات الحديثة.	.22
14	1.087	3.92	تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم التطويرية.	.23
15	1.094	4.01	ينسب الإنجازات لأصحابها.	.24
	.94561	3.8092	المجموع الكلي للمجال العلاقات الإنسانية	

يبين الجدول (6) أن جميع فقرات مجال العلاقات الإنسانية حازت على متوسطات حسابية مرتفعة، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع القيادي لدى أفراد العينة باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط وهي: تدريب المعلمين على مواكبة العولمة. ويعكس هذا مستوى متوسط من الإبداع القيادي نحو هذه الفقرة.

وبين الجدول (7) ترتيب فقرات مجال المهام التعليمية حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري لمجال المهام التعليمية واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	يشجع الأنشطة اللامنهجية في التعليم.	3.50	1.200	1
2.	يشجع على استخدام الاستراتيجيات الحديثة.	3.63	1.177	2
3.	يطور المناهج ويحدثها.	3.83	1.211	3
4.	يشجع على دمج التكنولوجيا في التعليم.	4.00	.995	4
	المجموع الكلي لمجال المهام التعليمية	3.7402	.90647	

يبين الجدول (7) أن فقرات مجال المهام التعليمية حازت نصفها على متوسطات حسابية مرتفعة، ونصفها الآخر على متوسطات حسابية متوسطة، ويعكس هذا مستوى مرتفع من الإبداع القيادي نحو هذا المجال.

وبين الجدول (8) ترتيب فقرات مجال المهام الإدارية حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع الإداري لمجال المهام الإدارية واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

م	الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	يحفز المبدعين مادياً ومعنوياً.	3.42	1.301	1
2.	يشارك المعلمين في وضع الخطط.	3.48	1.303	2
3.	يقود الفريق بروح المجازفة والتجربة.	3.55	1.199	3
4.	يخصص وقت كافي لمتابعة وتشجيع المشاريع والمبادرات.	3.59	1.172	4



5	1.100	3.61	القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	.5
6	1.213	3.67	يملك الطلاقة والمرونة في اتخاذ القرارات.	.6
6	1.146	3.67	يتصف بالمرونة والأصالة في تعديل الخطط.	.7
8	1.170	3.73	يلتزم بالشفافية والوضوح.	.8
9	1.125	3.74	لديه القدرة على ضبط الانفعالات وردو الفعل.	.9
9	1.098	3.74	ينجز المهام بطرق فعالة ومتجددة.	.10
11	1.147	3.75	يلتزم بتطبيق اللوائح والقوانين بمساواة.	.11
12	1.136	3.76	يمكن المعلمين ويفوضهم.	.12
13	1.199	3.78	يشجع التخطيط المستقبلي والتطوير.	.13
14	1.126	3.80	يوقع المعلمين على الوصف الوظيفي.	.14
15	1.085	3.82	يتابع تنفيذ الخطط بشكل مستمر.	.15
16	1.135	3.83	يشجع على الابداع والابتكار.	.16
16	1.118	3.83	يجدد ويطور ويواكب التغيير.	.17
18	1.171	3.88	لديه القدرة على الإقناع بالحجة والقدرة.	.18
18	1.084	3.88	يتصف بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	.19
20	1.215	3.90	يوضح للمعلمين رؤية ورسالة المدرسة.	.20
21	1.114	3.92	يشجع أصحاب الأفكار الجديدة البناءة.	.21
22	1.084	3.95	يستثمر أوقات الدوام بفاعلية وكفاءة.	.22
	.97858	3.7415	المجموع الكلي للمجال المهام الإدارية	

يبين الجدول (8) أن فقرات مجال المهام الإدارية حازت على متوسطات حسابية مرتفعة، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع القيادي لدى أفراد العينة باستثناء سبع فقرات حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ومناقشتها

نص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في إمكانية تطبيق القيادة الإبداعية في مدارس العاصمة الأردنية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبين الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام تحليل التباين الخماسي واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية. ويبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس على مجالات الإبداع القيادي، ولأثر الجنس على الإبداع القيادي ككل.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر الجنس على مجالات الإبداع القيادي، ولأثر الجنس على الإبداع القيادي ككل.

المجال	المتوسط الحسابي		قيمة ف	مستوى الدلالة
	ذكر	أنثى		
المهام الادارية	3.6658	3.7794	0.05	0.824
العلاقات الانسانية	3.8275	3.8	0.533	0.467
البيئة المدرسية	3.7843	3.8219	0.288	0.593
المهام التعليمية	3.6544	3.7831	0.056	0.813
المجموع	3.733	3.796	0.232	0.674

يبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير الجنس، وذلك في كل المجالات: المهام الادارية، و العلاقات الانسانية، و البيئة المدرسية، و المهام التعليمية.

ويعين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع القيادي وفقاً لمتغير الجنس.

ويعين الجدول (10) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر الخبرة على مجالات الإبداع القيادي، ولأثر الجنس على الإبداع القيادي ككل.

### الجدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر الخبرة على مجالات الإبداع القيادي، ولأثر الخبرة على الإبداع القيادي ككل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي			المجال
		11 سنة فأكثر	10-6 سنوات	5 فما دون	
0.126	2.117	3.888	3.837	3.401	المهام الادارية
0.455	0.795	3.906	3.844	3.6119	العلاقات الانسانية
0.475	0.75	3.813	4	3.627	البيئة المدرسية
0.208	1.597	3.776	3.99	3.4464	المهام التعليمية
0.316	1.315	3.846	3.918	3.52158	المجموع

يبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير الخبرة، وذلك في كل المجالات: المهام الادارية، والعلاقات الانسانية، والبيئة المدرسية، والمهام التعليمية.

وبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع القيادي وفقاً لمتغير الخبرة.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع القيادي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام تحليل التباين الخماسي للمجالات، للإبداع القيادي ككل.

وبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي			المجال
		دكتوراه	ماجستير أو دبلوم عالي	بكالوريوس فما دون	
0.97	0.03	3.679	3.9886	3.7054	المهام الادارية
0.783	0.245	3.8333	4.0625	3.7198	العلاقات الانسانية
0.745	0.295	3.7986	4.0278	3.751	البيئة المدرسية
0.593	0.526	3.7031	4.0156	3.6806	المهام التعليمية
0.97	0.03	3.754	4.024	3.7142	المجموع

يبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في كل المجالات: المهام الادارية، والعلاقات الانسانية، و البيئة المدرسية، و المهام التعليمية.

ويبين الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع القيادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع القيادي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام تحليل التباين الخماسي للمجالات، للإبداع القيادي ككل.

ويبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر القطاع على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر القطاع على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي		المجال
		خاص	حكومي	

0.824	0.05	3.8248	3.6125	المهام الادارية
0.467	0.533	3.8817	3.6967	العلاقات الانسانية
0.593	0.288	3.8996	3.6694	البيئة المدرسية
0.813	0.056	3.7903	3.6625	المهام التعليمية
0.6743	0.2318	3.8491	3.660275	المجموع

يبين الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير القطاع (حكومي/خاص)، وذلك في كل المجالات: المهام الادارية، والعلاقات الانسانية، والبيئة المدرسية، والمهام التعليمية.

وبين الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع القيادي وفقاً لمتغير القطاع.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع القيادي والتي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام تحليل التباين الخماسي للمجالات، للإبداع القيادي ككل.

وبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر المرحلة الدراسية على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الخماسي لأثر المرحلة الدراسية على مجالات الإبداع القيادي، وللإبداع ككل.

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي			المجال
		ثانوية	أساسية عليا	أساسية دنيا	
0.142	1.99	3.8864	3.4778	3.9655	المهام الادارية
0.104	2.316	3.8833	3.5837	4.072	العلاقات الانسانية
0.039	3.349	3.966	3.5203	4.0578	البيئة المدرسية
0.023	3.917	3.9375	3.4024	4.01	المهام التعليمية
0.077	2.893	3.9183	3.4961	4.026325	المجموع

يبين الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك في مجالي: المهام الادارية، و العلاقات الانسانية.

ويبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك في مجالي: والبيئة المدرسية، و المهام التعليمية.

يبين الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمجالات الإبداع القيادي وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك للإبداع القيادي وفقاً لمتغير القطاع.

ولمعرفة أي المستويات التصنيفية لمتغير المرحلة الدراسية يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية في مجال البيئة المدرسية، ومجال المهام التعليمية، والإبداع ككل، فقد تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

الجدول 14: نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	المرحلة (I) الدراسية	المرحلة (J) الدراسية	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
1.1582	.0569	.027	.22135	.6076*	اساسية_عليا	اساسية_دنيا	مجال المهام التعليمية
.6374	-.4924	.950	.22710	.0725	ثانوية		
-.0569	-1.1582	.027	.22135	-.6076*	اساسية_دنيا	اساسية_عليا	مجال المهام التعليمية
-.0394	-1.0307	.031	.19924	-.5351*	ثانوية		
.4924	-.6374	.950	.22710	-.0725	اساسية_دنيا	ثانوية	مجال المهام التعليمية
1.0307	.0394	.031	.19924	.5351*	اساسية_عليا		

بينت نتائج اختبار شيفيه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال البيئة المدرسية والمهام التعليمية بين المراحل الدراسية لصالح المرحلة الأساسية العليا، إذ كانت على مستوى أعلى من الإبداع القيادي في هذا المجال.

التعقيب على النتائج: أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن هناك مستوى مرتفعاً من الإبداع القيادي لدى أفراد العينة بصورة عامة، وذلك في الإبداع القيادي ككل وفي كل المجالات الفرعية الأربعة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة حوامدة وجراحلية ( ٢٠٠٩ ) . كما واتفقت مع دراسة بلواني ( ٢٠٠٨ ) ، ودراسة الداوود ( ٢٠١٠ ) ودراسة عاشور ( ٢٠١١ ) .

نستنتج مما سبق أن مستوى الإبداع القيادي في قادات التربية والتعليم بمحافظة الأردن مرتفع، إذ تتوافر لديهم الإمكانيات الإبداعية. كما أنهم يهتمون ويشجعون الآخرين على الإبداع. ويمكن تفسير وجود مستوى مرتفع من الإبداع القيادي لدى أفراد العينة كما يلي:

— بأن أفراد العينة من قادة المدارس غالبيتهم من المؤهلين إدارياً ومن حملة الشهادات العليا وخضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة، وبالتالي يمتلكون مهارات إبداعية إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة أمام قادات التربية والتعليم وبالتالي يسلكون سلوكاً إبداعياً في قيادتهم لمدارسهم، إضافة إلى رغبة هؤلاء القادات بالظهور بمظهر القيادي المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل.

— أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً أقدم تسهيلات مادية ومعنوية، أجدب المعلمين المبدعين وأحرص تخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً

— أقدم تسهيلات مادية ومعنوية، أجدب المعلمين المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل.

— أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكارى ومشاريعي الخاصة.

— أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد .

توصيات لقادة الإبداع:

1. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بمنح الصلاحيات التمكين الإداري لقادات المدارس.
2. تخفيف الأعمال الروتينية والأعباء الوظيفية، وتعميم الإدارة الإلكترونية.
3. ضرورة مساندة العمل الجماعي بروح الفريق وعدم الاعتماد على الإبداع الفردي، وتكريس وزرع التعاون وتحمل المسؤولية في كافة الأعمال.
4. تكثيف عقد البرامج والدورات التدريبية التي تنمي المهارات الإبداعية للمعلمين.
5. تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
6. ضرورة وجود نظام حوافز لدى الإدارة يتضمن التميز والإبداع في الأداء.
7. إجراءات دراسات وبحوث في واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري.

8. تفعيل ممارسة القادة أدوارهم في إدارة التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير في ضوء إمكانيات كل إدارة.
9. العمل على استمرار وتوظيف السمات الابتكارية لدى القادة التربويين من خلال البرامج، والسياسات التربوية، والعمل على ترجمتها في سلوكهم التربوي.
10. ضرورة إدراك القادة التربويين لأهمية السمات الابتكارية في الوصول للإبداع الإداري.
11. إيجاد قنوات اتصال وتواصل بين القادة التربويين والمسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم، من خلال اللقاءات التربوية الدورية كي يتم بناء استراتيجية مقترحة لتطوير وتوظيف آليات العمل الإداري المعتمد على سمات الابتكار لدى القادة التربويين.
12. زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.
13. الاهتمام بصورة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد ورفع الروح المعنوية والولاء والانتماء للمؤسسة.
14. تعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع لما ينعكس على أداء الموارد البشرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلى (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- بريخ، فرحان (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، منى (2016). إدارة الإبداع لدى قادات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحضرمي، نوف والشوامين، بسمة (2017). معوقات الإبداع القيادي لدى مديرات المدرسة الثانوية في مدينة تبوك. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 11(1)، 76-94.
- الزعبي، ميسون (2014). مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي المدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 4(1)، 142-160.
- سلامة، إيمان (2016). تحفيز التفكير الإبداعي عند الأطفال. ط1. عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- السلي، سعود (2007). الإبداع القيادي والممارسات السلوكية لقادات مدارس التعليم العام بمحافظة جدة رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- شبلي، مسلم (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الشبول، راوية (2018). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في قاداتات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. 26(1)، 151-169.



- الشهراني، حنان (2018). تطوير الإبداع القيادي لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*. 5(2)، 75-100.
- الطنبور، براءة (2018). الإبداع الإداري لدى قادات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- العامري، محمد (2017). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، محمد (2013). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدارس. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- القرشي، ليلي (2004). القيادة الإبداعية المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- مقابلة، منصور (2017). دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، وفق تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية لتطوير التفوق*. 8(15)، 153-169.
- المعاينة، عبد العزيز (2014). مستوى الإبداع الإداري لدى قيادات ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في القاداة العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 15(4)، 541-581.
- يونس، طارق (2002). الفكر الاستراتيجي للقائد، دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Janiunaite, B., & Budreckiene, V. (2013). "The content of school principal's innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice". *Social Sciences*, 81(3), 65-72.
- Ozmen, F., & Muratoglu, V. (2010). "The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies: The views of principals and teachers according to gender variable". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5370-5376.
- Reppa, A. A., Botsari, E. M., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). "School leadership innovations and creativity: The case of communication - between school and parents". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 2207-2211.
- Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2013). *Management: The essentials*. Pearson Higher Education, Australia.
- Zametakis, L., Bournatak N., & Moustakis, V., (2010). On the relationship between individual creativity and the time manegment. *Thinking Skills and Creativity*. 5(1), 23-32.
- Alborzi, M., Jowkar, B., & Khayyer, M., (2010) Study of Motivational Beliefs as a Mediators in a Creativity Model with Regard to Parenting,

Schools and Attributional Beliefs in Elementary School Children ‘Journal of Personality and Social Psychology‘ 70 (3), 767- 779.