

The Level of School Directors' Practice of Creative Management in the Central District within the Green Line Area from the Perspective of Teachers and Educational Counselors

درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر الإدارية الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين

Mervat Jabal^{1*}, Khalifeh Abu-Ashour¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 Mar 2023

Accepted 12 Apr 2023

Published 01 Jul 2025

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: mervatjabale@gmail.com.

Abstract

The purpose of this study is to determine the degree of practice of school principals in the Central Area within the Green Line for Creative Management, from the perspectives of teachers and educational guides. Additionally, the study aims to explore the effect of variables (gender, educational qualification, school type, and job title) on the estimates of the study sample members regarding that degree. The researchers employed a descriptive survey methodology. The study sample consisted of 350 teachers and educational guides, selected through stratified random sampling from a population of 3,603 teachers and educational guides. A questionnaire was used to collect the data necessary to achieve the study's objectives. The results indicated that the sample members' perceptions of the principals' practice of Creative Management were moderate. Furthermore, the study found no statistically significant differences in the estimates of the practice degree of school principals for Creative Management, attributable to the variables examined.

Keywords: Creative Management, Principals, Counselors, the Green Line.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر الإدارية الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في تلك الدرجة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلمًا ومعلمة، ومرشدًا ومرشدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٦٠٣) معلمين ومرشدين تربويين، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية جاءت (متوسطة)، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية تعزى لمتغيرات الدراسة.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تستهدف الإدارة تعاون الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استثمار ما لديها من إمكانيات، وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق الأهداف، كونها من العمليات الإنسانية التي تُعنى بالعنصر البشري، لذلك أصبح التطوير والتجديد في المؤسسات الإدارية من اهتمامات الإداريين والخبراء، فالإدارة التقليدية لم تعد تصلح لمواكبة المستجدات وخاصة في المجال التعليمي، وحتى تتمكن المدرسة من تحقيق أهدافها لا بد من وجود إدارة مدرسية ذات كفاءة عالية؛ حيث ينظر لمدير المدرسة على أنه ركيزة النظام التعليمي، ونظرًا لما شهدته العملية التعليمية من تطورات سريعة وهائلة في الآونة الأخيرة، فقد سعت المدارس داخل الخط الأخضر لمواكبة هذا التطور؛ من خلال السعي لاستخدام أساليب إدارية حديثة في إدارة المدارس، مثل: إدارة التغيير، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الأخلاقية، والإدارة الإبداعية.

يرتكز أسلوب الإدارة الإبداعية على جمع الأفكار الجديدة في المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التربوية وتحليلها، وتبني الأفكار المفيدة، وتدعيمها ومساندتها، وترويجها في المؤسسات، والعمل على تنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الأفكار وتحويلها إلى فوائد، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية، وأصالتها الفكرية، وقدرتها التأثيرية على الآخرين، ودفعهم نحو التقدم والتميز، فتحسن المناخ العام لاتخاذ القرارات في هذه المؤسسات، وتعمل على كسر الحواجز، وتحديد الحلول للمشكلات التي من الممكن أن تعيق عمل هذه المؤسسات، وإنجاز عدد أكبر من الأفكار ذات الفائدة في أقل وقت وجهد ممكنين (المخاريز والبدو وملاحيم وعطية، ٢٠٢١).

وحتى يتمكن مدير المدرسة من ممارسة هذا الأسلوب الإداري لا بُد من امتلاكه مجموعة من القدرات الشخصية والمعرفية التي تمكنه من اختيار الوسائل المناسبة للتفاعل مع العاملين معه، وتمييزهم مهنيًا للوصول إلى الإبداع والتميز في العمل، ويمتد تأثيره خارج محيط المدرسة؛ فيعمل باستمرار على مواكبة التطورات والمستجدات في حقول المعرفة العلمية المختلفة، ومع التطور الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة في مختلف المجالات فقد تأثر علم الإدارة بهذا التطور، مما دفع القائمين على العملية الإدارية لمواكبة هذا التطور والتجديد، بحيث أسفر عن تميزها بالسعي الجاد في ملاحظة التغيير ومتابعة المستجدات والتطورات والإفادة منها قدر الإمكان، ولمدير المدرسة وظيفة رئيسة تتمثل في مساعدة العاملين معه على بناء قدراتهم بما يتيح لهم الوصول إلى أقصى ما يملكون من إمكانيات (عاشور، ٢٠٠٣).

فالإدارة المدرسية بصفتها مؤسسة تربوية تحتاج إلى الإبداع في عملياتها الإدارية، عن طريق توفير المناخ الملائم للعمل، وإعطاء الصلاحيات المناسبة المنضبطة بعيداً عن البيروقراطية التي تعد من المعوقات في طريق المدير نحو الإبداع الإداري. لذلك أصبحت ممارسة الإبداع وتفعيله داخل البيئة المدرسية من مقومات نجاح المدير في إدارته؛ حيث يُنظر للإبداع على أنه شرط مسبق للتغيير والتجديد، ومهارة رئيسة للقادة والمؤسسات، ويشير الإبداع إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمجموعات بالبحث عن أفكار جديدة وتطبيقها للتأكد من فاعليتها، وتنظيمها في ممارستهم وأنشطتهم، وانعكاس أثر نتائجها على واقع المجتمع بشكل إيجابي، وهذا بدوره يوفر فرص البقاء والنمو، والتطور، ويعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات التربوية من الناحية الكمية والنوعية ولمجمل النشاطات (Xu & Rickards, 2007).

ويعد الإبداع عملية لتحسس المشكلات، والوعي بمواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام، ونقص المعلومات، والبحث عن الحلول للمشكلات والتنبيه بها، ونقل النتائج وإيصالها للآخرين. ويمثل الإبداع كل عمل أو فكر جديد، ويتفق المجتمع على أنه غير مألوف. ويتكون الإبداع من مجموعة من العناصر والمكونات منها: الطلاقة؛ وتمثل الجانب الكمي، وتعد عملاً ذا منحنى ذهني يستحدث فيه الفرد أكبر عدد ممكن من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء، وتعد عملية تذكر واستدعاء للمعلومات والأفكار والمعارف والمفاهيم والمواقف التي سبق تعلمها، لتتكامل مع الخبرات الجديدة والتوصل للإبداع. ومن العناصر أيضًا الأصالة؛ وتعني الانفراد والتجديد في الأفكار التي لم يسبق إليها أحد؛ بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة لم يأت بها أحد من قبل. كما تمثل المرونة أحد العناصر المهمة للإبداع كونها تمثل الجانب النوعي فيه، وتعني

التنوع من الأفكار، والمقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، أما الحساسية للمشكلات فتتمثل المفتاح الرئيس لمكونات الإبداع وعناصره، وتعني الوعي بوجود المشكلة أو الحاجة أو عنصر الضعف في البيئة أو الموقف، ومقدرة الفرد على اكتشافها وتحري المعلومات الناقصة بها، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (أبو ناصر، ٢٠١٨).

ويعرف الإبداع على أنه: " ظاهرة التطور المعرفي التي يستخدمها الفرد من أجل معالجة المشكلات بطريقة غير مألوفة، ويقدم من خلالها حلولاً جديدة للمشكلات وبطريقة غير مألوفة، ولا يعد الإبداع مجرد نشاط عقلي، بل يمثل نشاطاً من الممكن تعليمه وتطويره" (Alfuhaigi, 2015).

وتتجلى الإدارة الإبداعية في مقدرة مديري المدارس على إحداث التغيير والتطوير في البيئة المدرسية من خلال استقطاب المبدعين، ومساعدتهم على تطوير أفكارهم، وتوفير الأنظمة واللوائح التي تطور أساليب العمل، بحيث ينعكس أثرها إيجابياً على العملية التعليمية، ومقدرة المديرين على توفير المناخ والظروف الإبداعية الملائمة لمختلف أطراف عملية التعلم، والعمل على جمع الأفكار الجديدة المبتكرة سواء عن طريق المدير أم العاملين معه، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة، وتدعيمها، ومساندتها، وترويجها لتنفيذها داخل المدرسة، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الأفكار وتحويلها إلى دافع وحماس يقود للإبداع والابتكار (قنديل، ٢٠١٠).

يعرف الفاعوري (٢٠٠٥) الإدارة الإبداعية بأنها: " مقدرة المؤسسة على إحداث التغيير في بيئة العمل وتطويرها لتكون بيئة مشجعة تعمل على استقطاب المبدعين، ومساعدتهم في عملية تطوير أفكارهم، وتهيئة المناخ المناسب لإحداث عملية التفكير الإبداعي ودعمها لما يحقق الفائدة للمؤسسة".

ويؤكد السعيد (٢٠١٨) على أن الإدارة الإبداعية هي مقدرة الإدارة على استخدام قدراتها الذهنية والعقلية للاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة؛ من أجل تقديم أداة أو وسيلة، أو فكرة جديدة نافعة ومفيدة للمؤسسة وللعاملين فيها.

ويرى الباحثان أن الإدارة الإبداعية تتمثل في مجموعة الممارسات والأفكار الإبداعية الجديدة في مجال الإدارة، والتي يتم استخدامها في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب يقود إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وأهدافها؛ عن طريق مواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها.

ومن أهداف الإدارة الإبداعية إدخال كل ما هو جديد ومبتكر من السياسات، والبرامج، والأنشطة، والفعاليات، وأساليب العمل وإجراءاته، والعمل على تبني الأساليب الإدارية الحديثة والوسائل والحلول غير التقليدية للمشكلات والمواقف التي تحد من كفاءة الإدارة، وتهدف إلى ملائمة الظروف والمتغيرات، وزيادة المرونة في العمليات الإدارية، واكتشاف قدرات الأفراد ودعمها وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة التعليمية (مسلم، ٢٠١٥).

ويرى كولويل (Colwel, 2006) أن المدارس التي تتميز بمستويات عالية من الإدارة الإبداعية يكون نتائجها التعليمي أفضل من المدارس التي تتميز بمستويات منخفضة من الإدارة الإبداعية، بالرغم من أن المدارس ذات المستويات العليا تتعرض لضغوط وظيفية أكبر مقارنة بالمدارس ذات المستوى المنخفض، كما أن المديرين الذين يمارسون الإدارة الإبداعية قادرون على أن يصبحوا مفكرين، ومولدين للأفكار الإبداعية؛ من خلال توظيف خبراتهم العملية ومهاراتهم الرئيسية التي تعمل على دعم الممارسات الجديدة.

ويمكن تحويل بيئة المدرسة إلى بيئة إبداعية؛ من خلال قيام مدير المدرسة بممارسات إبداعية، والتي تعمل على دعم الثقافة الإبداعية، ووضع البرامج التي تساعد المعلمين على إكساب الطلبة المهارات، وأساليب التفكير التي تجعلهم قادرين على تأكيد ذواتهم، والتعبير عن أنفسهم بكل حرية وثقة، وتنمية النقاش والتحليل، ومهارات التفكير الناقد لديهم، بالإضافة إلى وضع خطة متكاملة يتناول من خلالها مختلف الجوانب التربوية، وإعادة النظر في محتواها وأساليبها وجعلها أكثر إبداعية (الحري، ٢٠١١).

للإدارة الإبداعية مجموعة من الأبعاد التي تظهر بالأساس في سلوك الإداري، ويعد توفرها شرطاً أساسياً للابتكار والتميز، ويكون لمن يمتلكها قدرات إبداعية فعالة، وقد وردت هذه الأبعاد في مجالات الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها، ويمكن حصرها بالآتي:

- **الأصالة والتجديد:** وتتمثل في القدرة على تقديم أفكار إبداعية غير مسبوقة، ومفيدة وغير مألوفاً، ومتميزة عما يقدمه الآخرون، وتشير إلى جدة الأفكار وجودتها، وحداتها، وابتعادها عن التكرار، أو الخضوع للأفكار الشائعة (مختار، ٢٠٢٠).
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعد من العمليات الإدارية التي تقوم على تقييم الأداء الإداري في المؤسسات وتقويمه، ويعمل على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف، وسبل التغلب عليها، والحد من تأثيرها، والكشف عن الفرص المتاحة لتطوير المؤسسة، وتجنب التهديدات التي من الممكن أن تواجه المؤسسة من البيئة الخارجية (السعيد، ٢٠١٨).
- **الاتصال والتواصل:** لا بُد لمدير المدرسة من التمتع بمهارات اتصال فعالة، ليكون قادراً على تحقيق النجاح في مختلف المسؤوليات والمستويات الإدارية، كون هذه المهارات تمثل الدعامة الرئيسة للاتصال الجيد، كما أن الواجبات الملقة على عاتق المدير، والعمليات التي ينبغي عليه القيام بها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وإشراف، واتخاذ القرارات، تحتاج إلى القيام بالاتصال والتواصل بين جميع الأطراف القائمين على العملية التعليمية، وأولياء الأمور، والمجتمع ككل (الحمد والعبادي، ٢٠١٦).
- **النمو المهني للعاملين:** يعد هذا الجانب ذا أهمية كبيرة لما له من دور كبير في التكوين التعليمي والتربوي للعاملين، وبخاصة تزويدهم بالمعرفة العلمية والنفسية والتربوية، التي تعينهم على فهم الخصائص النفسية للمتعلم، وقدراته، وميوله، وحاجاته. بالإضافة إلى إرشادهم إلى طرق التعليم وأساليبه المستندة على نتائج البحوث والدراسات؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بمستواهم، ويدفع بهم في طريق التمهين، وفهم الواجبات والدور المنوط بهم (الشريدة، ٢٠١١).
- وتأسيساً على ما سبق فإن قيام مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر بممارسة الإدارة الإبداعية، يتطلب منهم التميز والابتكار ومواكبة كل ما هو جديد في المجال التعليمي، فهم أصحاب الرؤية المهنية العالية، والدراية الكبيرة، والتنظيم الرفيع، والدعامة الأساسية للإنجاز في مجتمعهم، من خلال ممارستهم للإبداع في البيئة المدرسية وإدارتهم للمدارس؛ ليكونوا مديرين فاعلين، ويحققوا أهداف العملية التربوية.

١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

قام جولسين (Gulsen, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية جاء كبيراً، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

وأجرى الطبنجات (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى الإدارة الإبداعية للمؤسسة التعليمية وعلاقتها بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق الغرض من الدراسة حيث طبقت على عينة تكونت من (٤٠) مديراً ومديرة، و(٤٠) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإدارة الإبداعية كان متوسطاً، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإبداعية والبيئة المدرسية تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الوظيفية).

وقام الحجوج وأبو على (٢٠١٨) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم في محافظة خانيونس، ومعرفة أثر متغيرات (النوع والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) في تلك الدرجة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (١٣٦) مديراً ومديرة ونوابهم. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم للإدارة الإبداعية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).

أما دراسة السعيد (٢٠١٨) فقد هدفت التعرف إلى الإدارة الإبداعية لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجھراء، وتم استخدام الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (٦٥) عاملاً من العاملين في مجال الإدارة التربوية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن دور الإدارة الإبداعية لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجھراء جاء متوسطاً، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة.

وقام أوزيغنيل (Özgenel, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الإدارة الإبداعية ومهارات التفكير النقدي لدى مديري المدارس بأساليب اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (٥٨٦) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمهارات التفكير النقدي والإدارة الإبداعية لمديري المدارس على مهاراتهم في حل المشكلات، وأساليب اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

أجرى عبد الخبير وعثمان والشرقاوي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد الإدارة الإبداعية لدى مديري الإدارات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء ذلك تم وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للإدارات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإبداعية.

وقام المخاريز والبدو وملاحيم وعطية (٢٠٢١) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق بالأردن. واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق الغرض من الدراسة على عينة تكونت من (١٠٠) مديراً ومديرة. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية جاءت ما بين درجة متوسطة إلى منخفضة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة.

من خلال ما تم عرضه من دراسات تبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة في المدارس، وبمطالعة الدراسات السابقة لوحظ أنها تنوعت في أهدافها، إلا أن معظمها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية؛ حيث هدفت معظمها إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار العينة، حيث ركزت على معلمي ومعلمات ومرشدي ومرشدات المدارس، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع جميع الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة أداة للدراسة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتطوير الأداة التي استخدمت لتحقيق أغراض هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى أن الباحثين استفادوا من تفسير نتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية. وتميزت الدراسة الحالية في مجتمعها وموقع دراستها؛ كونها من أوائل الدراسات العربية – في حدود علم الباحثان- التي ركزت على دراسة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في منطقة المركز في ضوء متغيرات الدراسة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد المدرسة مؤسسة تربوية يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق التقدم في النواحي المعرفية والوجدانية والمهارية للطلبة من خلال ما توفره من بيئة مدرسية داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار، وممكنة للتعليم والتعلم، ويقع على عاتق مديرها التأثير في سلوك العاملين معه والطلبة كونه القدوة لهم؛ من أجل تحسين العملية التعليمية كماً ونوعاً؛ لذا ينبغي عليه تبني

أساليب إدارية حديثة في إدارة المدرسة، ومنها: الإدارة الإبداعية. لقد لاحظ الباحثان أن بعض المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر تقتصر على الاهتمام بتنفيذ التعليمات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، وقصور الاهتمام بالجانب الإبداعي في إدارة المدارس؛ مما يؤدي إلى التفاوت في ممارسة الإدارة الإبداعية فيها، وهذا يتباين يتعارض مع ما يؤكد الدور التربوي لمدير المدرسة بواقع الحاجة الملحة إلى جهاز دائم التطوير والتجديد، ومواكب للمستجدات والتغيرات التي تطرأ حديثاً، والقادر على الوصول إلى الإبداع والتجديد في عمليتي التعليم والتعلم، وتباينت نتائج الدراسات حول ممارسة مديري المدارس لأسلوب الإدارة الإبداعية في إدارتهم لمدارسهم ومنها دراسة (المخاريز والبدو وملاحيم وعطية، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في المدارس تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، مما شكل دافعاً قوياً للقيام بهذه الدراسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر للإدارة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمسمى الوظيفي)؟

٣. أهداف الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر؛ من أجل العمل على تعزيز استخدامها لما لها من أهمية في تدعيم الجهود التي تهتم بتطوير وتوجيه العملية الإبداعية الإدارية للمديرين، باعتبارها ضرورة حتمية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. الكشف عن أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمسمى الوظيفي) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية لدى مديريهم؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات.

٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها من أوائل الدراسات التي تم إجراؤها في منطقة المركز داخل الخط الأخضر؛ بغرض الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية، لذا فمن المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية بالجانب النظري في هذا المجال، من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالإدارة الإبداعية وأبعادها المختلفة.
٢. **الأهمية العملية:** تكمن هذه الأهمية من خلال ما توصلت إليه من نتائج والتي من المؤمل أن يستفيد منها المسؤولون عن التعليم في مدارس منطقة المركز؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية وتشكيل استجابة موضوعية بضرورة تحسين الأداء المدرسي عموماً، والإداري منه على وجه الخصوص. إضافة إلى ذلك فمن المؤمل أن يستفيد مديرو المدارس والمعلمون؛ وذلك من خلال معرفتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية ودورها في تعزيز عمليتي التعليم والتعلم والمحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية. وربما تفتح هذه الدراسة آفاقاً أمام الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية على عينات مختلفة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

درجة الممارسة

يعرفها أسعد (٢٠٠٨) بأنها "الرتبة التي يحددها مديرو المدارس لممارستهم الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم". ويعرفها الباحثان إجرائيًا: بأنها وصفي كمي لما يقوم به مديرو المدارس الحكومية والخاصة في منطقة المركز من توظيف للإدارة الإبداعية أثناء إدارة مدارسهم، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها لهذا الغرض.

الإدارة الإبداعية

يعرفها الدهشان (٢٠١٨) بأنها: "مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقتضي إيجاد عمليات إدارية، وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز الأهداف المنشودة، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية المتبعة وتطوير السياسات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسات التربوية". ويعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها: العمليات الإدارية المطبقة بطريقة إبداعية جديدة، وتوظيف الموارد المادية والبشرية المتوفرة داخل المدارس العربية في منطقة المركز داخل الخط الأخضر بطرق جديدة، وتم قياسها بالدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات المعلمين والمرشدين على الاستبانة التي قام بإعدادها الباحثان لهذا الغرض، وتمثلت ب: (الأصالة، والتخطيط، والاتصال، والنمو).

منطقة المركز

ويعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها: عبارة عن منطقة جغرافية داخل الخط الأخضر، تضم في هذه الدراسة المدن الآتية (الطيبة، والطيرة، وقلنسوة، وجلجولية، وكفر برا، وكفر قاسم، وجت، وريمر).

٥. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين.
- **الحد البشري:** اقتصرته هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات، والمرشدين والمرشدات.
- **الحد المكاني:** اقتصرته هذه الدراسة على المدارس الحكومية والأهلية التابعة لمنطقة المركز.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها؛ من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن أسئلتها.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

— الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).

– المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).

– نوع المدرسة، وله فئتان (حكومية، أهلية).

– المسمى الوظيفي، وله فئتان (معلم، مرشد).

٢. المتغير الرئيس: درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز الإدارية الإبداعية.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومرشدي المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (٣٦٠٣) معلمًا ومعلمة ومرشدًا ومرشدة، منهم (٣٥٧٨) معلمًا ومعلمة، و(٢٥) مرشدًا ومرشدة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر والتابعة لها منطقة المركز خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٢٥	٣١
	أنثى	٢٢٥	٦٩
	المجموع	٣٥٠	١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٣٠	٦٠,٣
	دراسات عليا	١٢٠	٣٩,٧
	المجموع	٣٥٠	١٠٠
نوع المدرسة	حكومية	٢٥٠	٨٦,١
	أهلية	١٠٠	١٣,٩
	المجموع	٣٥٠	١٠٠
المسمى الوظيفي	مرشد	٢٥	١٠
	معلم	٣٢٥	٩٠
	المجموع	٣٥٠	١٠٠

٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: (الطينجات، ٢٠١٧؛ Özgenel, 2018؛ المخاريز والبدو وملاحيم وعطية، ٢٠٢١)، حيث تم تطوير استبانة تكونت من جزأين؛ الأول: البيانات الشخصية، والثاني مجموعة فقرات لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإدارية الإبداعية، حيث تم التوصل إلى استبانة تألفت من (٣٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ الأول: الأصالة والتجديد وله (٨) فقرات، الثاني: التخطيط الاستراتيجي وله (٨) فقرات، الثالث: التواصل والاتصال وله (١٠) فقرات، وأخيرًا مجال النمو المهني للعاملين وله (٨) فقرات.

صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة والقيادة التربوية، وإدارة التعليم العالي، والقياس والتقويم في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة آل البيت، وجامعة

الشرق الأوسط، وجامعة جرش، وجامعة حيفا، والبالغ عددهم (١٤) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة وإثرائها بما يرونه مناسبًا من ملحوظات. تم الأخذ بكافة الملاحظات والمقترحات التي أجمع عليها (٨٠٪) من المحكمين.

صدق البناء

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمة ومرشدًا ومرشدة من العاملين في المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	الارتباط مع: المجال	الكلّي للأداة
الأصالة والتجديد	١	تقديم أفكار إبداعية غير مألوفة.	٠,٩٠	٠,٨٤
	٢	تشجيع المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	٠,٨٦	٠,٧٨
	٣	بالابتعاد عن الروتين في أداء الأعمال.	٠,٨٦	٠,٨٣
	٤	بتوفير البيئة المناسبة للابتكار.	٠,٩١	٠,٨٥
	٥	بمتابعة كل ما هو جديد في المجالات العلمية والتربوية والإدارية.	٠,٨٤	٠,٨٠
	٦	بتقديم حلولًا إبداعية متعددة للمشكلة الواحدة.	٠,٧٨	٠,٦٨
التخطيط الاستراتيجي	٧	باحترام الرأي والرأي الآخر.	٠,٨٥	٠,٧٥
	٨	بالموازنة بين التفكير التحليلي والإبداعي عند إصدار الخطط والقرارات.	٠,٧٥	٠,٧٨
	٩	اكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين معه في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٠,٦٩	٠,٦٧
	١٠	الموافقة المسؤوليات والأهداف التعليمية واستراتيجية المدرسة.	٠,٨٩	٠,٨٣
	١١	تقديم طرق مبتكرة لتسخير الإمكانيات الإبداعية للعاملين.	٠,٨٠	٠,٧٠
	١٢	اعتماد رؤية المدرسة كجزء من العملية الاستراتيجية.	٠,٨٤	٠,٨١
الاتصال والتواصل	١٣	مطابقة التخطيط الاستراتيجي في المسائل الإدارية.	٠,٨٦	٠,٨٧
	١٤	تشجيع العمل التعاوني والعمل بروح الفريق.	٠,٨٣	٠,٨٧
	١٥	التواصل مع العاملين بكافة وسائل التواصل المتاحة.	٠,٨٠	٠,٧٩
	١٦	تشجيع الحوار والمناقشة بين العاملين.	٠,٨٧	٠,٨١

١٧	تلقي الملاحظات الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	٠,٧٤	٠,٦٢
١٨	توفير مناخ إيجابي لتنمية القدرات الإبداعية للمعلمين.	٠,٦٦	٠,٥٠
١٩	تقديم الحوافز للعاملين المبدعين.	٠,٦١	٠,٥٨
٢٠	امتلاك المرونة في التعامل مع أولياء أمور الطلبة.	٠,٨٠	٠,٧٥
٢١	استخدام التطبيقات التكنولوجية في عمليات الاتصال والتواصل.	٠,٦٢	٠,٧١
٢٢	تقديم البرامج التدريبية للعاملين أثناء الخدمة	٠,٨١	٠,٧٨
٢٣	تشجيع العاملين على الالتحاق بالبرامج التأهيلية المختلفة.	٠,٧٨	٠,٧٠
٢٤	إطلاع المعلمين على البحوث والدراسات التي تساعد على التطور المهني.	٠,٨٤	٠,٨٣
٢٥	استخدام مصادر تكنولوجيا المعلومات ليطور من كفاءات العاملين معه.	٠,٨٩	٠,٨٥
٢٦	تقييم أداء العاملين الوظيفي ليقدم التغذية الراجعة لهم.	٠,٧٥	٠,٦٧
٢٧	التعاون مع العاملين في إقرار الأهداف وصياغتها بما يتلاءم مع حاجاتهم المهنية.	٠,٧٦	٠,٧٥
٢٨	تطوير أساليب وإجراءات العمل المتبعة للعاملين.	٠,٥٩	٠,٦٨

النمو المهني
للعاملين

يُلاحظ من الجدول (٢) أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	الأصالة والتجديد	التخطيط الاستراتيجي	الاتصال والتواصل	النمو المهني للعاملين
التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	٠,٨٨			
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠			
الاتصال والتواصل	معامل الارتباط	٠,٦٦	٠,٧٥		
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠		
النمو المهني للعاملين	معامل الارتباط	٠,٧٥	٠,٨١	٠,٨٤	
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	
الكلي للأداة	معامل الارتباط	٠,٩١	٠,٩٥	٠,٨٨	٠,٩٣
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يُلاحظ من الجدول (٣) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة كانت من ٠,٨٨ وحتى ٠,٩٥، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٦٦ وحتى ٠,٨٨. وتُشير القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممَّا يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة الإدارة الإبداعية ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α ، وحساب ثبات الإعادة بالاعتماد على بيانات التطبيقين الأول والثاني للعينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وثبات الإعادة للأداة ومجالاتها

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
الأصالة والتجديد	٠,٩٦	٠,٩٠	٧
التخطيط الاستراتيجي	٠,٩٥	٠,٩٤	٧
الاتصال والتواصل	٠,٩٦	٠,٩٠	٧
النمو المهني للعاملين	٠,٩٥	٠,٨٩	٧
الكلّي للأداة	-	٠,٩٣	٢٨

يُلاحظ من الجدول (٤) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة تراوحت من ٠,٩٥ وحتى ٠,٩٦؛ وأنَّ قيم ثبات الإعادة للأداة قد بلغت ٠,٩٣، وقيم ثبات الإعادة لمجالات الأداة تراوحت ما بين (٠,٨٩-٠,٩٤). وهذه القيم تشير إلى جودة بناء الأداة.

٦,٦ معيار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على (درجة ممارسة الإدارة الإبداعية)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠,٨٠=١/٥-٥) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي في الجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	٥,٠-٤,٢٠
كبيرة	٤,٢٠-٣,٤٠ أقل من
متوسطة	٣,٤٠-٢,٦٠ أقل من
قليلة	٢,٦٠-١,٨٠ أقل من
قليلة جدًا	١-١,٨٠ أقل من

٦,٧ إجراءات الدراسة

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وإعداد الأداة بصورتها الأولية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع وعينة الدراسة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة.
- التحقق من دلالات الصديق والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية.

– تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.

– جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتфриغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.

– عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوءها.

٦,٨ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

– للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

– للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين الرباعي؛ للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.

٧. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر- الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإدارة الإبداعية مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	الأداة ومجالاتها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	التخطيط الاستراتيجي	٣,٢١	١,٠٣	متوسطة
٢	١	الأصالة والتجديد	٣,٠٨	٠,٩٢	متوسطة
٣	٤	النمو المهني للعاملين	٣,٠٤	٠,٩٨	متوسطة
٤	٣	الاتصال والتواصل	٢,٨٣	١,٠٠	متوسطة
		الكل للأداة	٣,٠٤	٠,٩٠	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية ككل جاءت ضمن درجة متوسطة، بوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٠). وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة ووفقاً للترتيب الآتي: أولاً؛ التخطيط الاستراتيجي، بوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (١,٠٣)، تلاه الأصالة والتجديد بوسط حسابي (٣,٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٢)، ثم النمو المهني للعاملين بوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وأخيراً الاتصال والتواصل، بوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (١,٠٠). وتُعزى هذه النتيجة ربما في ضوء نظرة المعلمين والمرشدين التربويين إلى واقع المدارس الحكومية والأهلية في منطقة المركز داخل الخط الأخضر وحاجتها لوجود خطة معتمدة تكون من أولوياتها تشجيع الابتكار والإبداع في البيئة المدرسية، كون المدارس الحكومية والأهلية في منطقة المركز مدركة لأهمية الإبداع في العمل المؤسسي، وعلى رغبة في الانسجام والتناغم مع ما تتعرض له العملية التعليمية من تغييرات ومستجدات. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أنَّ المعلمين والمرشدين يرون أن مديريهم بحاجة إلى إيجاد نوع من التوازن بين التفكير التحليلي والإبداعي عند اتخاذ القرارات، وأن نظرتهم منسجمة مع ما تعيشه العملية التعليمية من قصور في الاهتمام بالجانب التخطيطي والاستراتيجي داخل المدارس، وحاجة المعلمين للتشجيع من قبل الإدارة المدرسية على تقديم أفكار جديدة تطور من العمل، وحاجتهم لمتابعة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وبذلك يتم تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تتعرض لها عمليتي التعليم والتعلم.

وكذلك يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى الاهتمام بالجانب التدريبي والمهاري في ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الإبداعية في إدارة مدارسهم التي تعتبر من الأولويات التي تقوم عليها عملية

الإبداع، وترفع من الروح المعنوية للعاملين، وربما لإدراكهم أن نجاحهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية يتطلب تفوقاً وتميزاً في سلوكهم المعتمد على الإبداع، لذا يتطلع المعلمين والمرشدين التربويين إلى ضرورة اهتمام المديرين بالجانب الإبداعي، وضرورة قيام مديرية التربية والتعليم والمسؤولين عن التعليم المدرسي والإدارة المدرسية بتوفير البرامج والدورات التدريبية في المجالات الإدارية الحديثة ومنها الإدارة الإبداعية.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (الطبنجات، ٢٠١٧؛ سعيدي، ٢٠١٨؛ عبد الخبير وعثمان والشرقاوي، ٢٠٢١؛ المخاريز والبدو وملاحيم وعطية، ٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية جاءت متوسطة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحجوج وأبو على التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة. ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال التخطيط الاستراتيجي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية على فقرات مجال (التخطيط الاستراتيجي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٤	تشجيع العمل التعاوني والعمل بروح الفريق.	٣,٥٧	١,١٤	كبيرة
٢	٩	اكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين معه في مجال التخطيط الاستراتيجي.	٣,٢٩	١,٢٠	متوسطة
٣	٨	بالموازنة بين التفكير التحليلي والإبداعي عند إصدار الخطط والقرارات.	٣,٢٣	١,١٤	متوسطة
٤	١٠	الموافقة بين المسؤوليات والأهداف التعليمية واستراتيجية المدرسة.	٣,٢٢	١,١٨	متوسطة
٥	١٣	مطابقة التخطيط الاستراتيجي في المسائل الإدارية.	٣,١٨	١,٢٥	متوسطة
٦	١٢	اعتماد رؤية المدرسة كجزء من العملية الاستراتيجية.	٣,١٤	١,١٨	متوسطة
٧	١١	تقديم طرق مبتكرة لتسخير الإمكانيات الإبداعية للعاملين.	٢,٨٦	١,٣٩	متوسطة
		الكلّي للتخطيط الاستراتيجي	٣,٢١	١,٠٣	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال محصورة بين وسط حسابي (٢,٨٦)، ووسط حسابي (٣,٥٧)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة متوسطة ما عدا الفقرة الأولى ضمن درجة كبيرة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٤)، والتي تنص على "تشجيع العمل التعاوني والعمل بروح الفريق"، بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما فرضته التطورات والتغيرات المتسارعة من ضرورة العمل كوحدة واحدة، وأهمية التعاون والمشاركة في تحقيق الإبداع والابتكار، من خلال التركيز على العمل بروح الفريق، وعزو النجاح إلى الجماعة وليس الفرد، ولما تقدمه العملية التشاركية من المساعدة في تحقيق التميز للمدرسة، وتحقيق أهدافها. تلتها الفقرة (٩)، والتي تنص على "اكتشاف القدرات الإبداعية للعاملين معه في مجال التخطيط الاستراتيجي"، بدرجة متوسطة. ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء أهمية الإبداع في مجال التخطيط، وحاجة المدارس إلى خطة بعيدة المدى، وقصيرة المدى تتضمن الاحتياجات الرئيسة والابتكارية للعملية التعليمية، ولا تتم هذه الخطط إلا بمساعدة العاملين والتعرف إلى اقتراحاتهم، وتشجيع طاقاتهم الإبداعية الخاصة، وصقل شخصياتهم الإبداعية، فلا بد لإنعاش القدرات الإبداعية لدى العاملين في المجال التربوي، لحاجة هذا المجال إلى هذه القدرات، ولإسما في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وكان أقل تقدير للفقرة (١١)، والتي تنص على " تقديم طرق مبتكرة لتسخير الإمكانيات الإبداعية للعاملين"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٢,٨٦)، وبانحراف معياري (١,٣٩)، وبدرجة متوسطة، فربما يعود ذلك إلى ضعف الإمكانيات والميزانيات التي يتطلبها دعم مثل هذه الطرق، ونظرًا لأن المدارس الحكومية والخاصة في منطقة المركز تستثمر الموارد المالية فقط فيما يخص العملية التعليمية من المناهج والمرافق المدرسية وصيانتها، فلا تكفي هذه الموارد في تقديم طرق مبتكرة لدعم وتسخير الإمكانيات الإبداعية للعاملين، بالإضافة إلى تخوف الإدارات من التغيير في القوانين والأنظمة، وتخوفهم من الابتعاد عن منطقة الراحة التي تخصصهم، كونهم يفضلون الروتين في أداء الأعمال، بالإضافة إلى عدم تقديم المعلمين أفكارهم للإدارة المدرسية، فلذلك لا تقوم الإدارة بتقديم الطرق لدعم وتسخير إمكانياتهم الإبداعية في حال توفرها.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الطبنجات (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإدارة الإبداعية على مجال التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

وتختلف مع نتيجة دراسة الحجوج وأبو علي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإبداعية على مجال التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانيًا: مجال الأصالة والتجديد

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية على فقرات مجال (الأصالة والتجديد) مرتبة تنازليًا وفقًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	تشجيع المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.	٣,٥٠	١,٠٢	كبيرة
٢	١	تقديم أفكار إبداعية غير مألوفة.	٣,٣٨	١,٠٩	متوسطة
٣	٤	توفير البيئة المناسبة للابتكار.	٣,٢٤	١,٠٨	متوسطة
٤	٦	تقديم حلولاً إبداعية متعددة للمشكلة الواحدة.	٢,٩٨	١,١٠	متوسطة
٥	٥	متابعة كل ما هو جديد في المجالات العلمية والتربوية والإدارية.	٢,٩٧	١,١٣	متوسطة
٦	٧	احترام الرأي والرأي الآخر.	٢,٩٤	١,٢٦	متوسطة
٧	٣	الابتعاد عن الروتين في أداء الأعمال	٢,٥٢	١,١٦	قليلة
		الكلّي للأصالة والتجديد	٣,٠٨	٠,٩٢	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الإبداعية على فقرات المجال محصورة بين وسط حسابي (٢,٥٢)، ووسط حسابي (٣,٥٠)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢)، والتي تنص على " تشجيع المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل"، بدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقة الودية بين مديري المدارس والمعلمين، والتي يشوبها الشعور بالأمن النفسي الذي يحفز المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية، وتوفير المناخ المشجع على ذلك. تلتها الفقرة (١)، وتنص على " تقديم أفكار إبداعية غير مألوفة" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة ربما في ضوء المستجدات والتغيرات التي طرأت على الساحة التعليمية، وحاجة العملية التعليمية إلى أفكار غير مألوفة، وغير مكررة، تسهم في نجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها. وكان أقل تقدير للفقرة رقم (٣) والتي تنص على " الابتعاد عن الروتين في أداء الأعمال" بدرجة قليلة. وفيما يتعلق بالروتين في أداء الأعمال، يفضل مديرو المدارس الروتين في أداء الأعمال وفقًا للأنظمة والتعليمات والقوانين، ومقاومتهم للتغيير، كون الروتين بالنسبة لهم يمثل منطقة الراحة، وخروجهم من هذه المنطقة يعني تقديمهم لتنازلات واستجابات للتغيير، فلا بد من الابتعاد عن الروتين في أداء الأعمال والاتجاه إلى الإبداع والطرق المبتكرة الجديدة في العملية التعليمية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطبنيات (٢٠١٧) التي أسارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية على مجال الأصالة جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة عبد الخير وعثمان والشرقاوي (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها بأن درجة ممارسة مديري المدارس على مجال الأصالة جاءت بدرجة كبيرة.

ثالثاً: مجال النمو المهني للعاملين

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية على فقرات المجال مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٤	إطلاع المعلمين على البحوث والدراسات التي تساعد على التطور المهني.	٣,٣٤	١,١٦	متوسطة
٢	٢٢	تقديم البرامج التدريبية للعاملين أثناء الخدمة.	٣,٢١	١,١٦	متوسطة
٣	٢٥	استخدام مصادر تكنولوجيا المعلومات ليطور من كفاءات العاملين معه.	٣,١٥	١,١٥	متوسطة
٤	٢٣	تشجيع العاملين على الالتحاق بالبرامج التأهيلية المختلفة.	٣,٠٥	١,١٨	متوسطة
٥	٢٨	تطوير أساليب وإجراءات العمل المتبعة للعاملين.	٢,٩١	١,٢٠	متوسطة
٦	٢٧	التعاون مع العاملين في إقرار الأهداف وصياغتها بما يتلاءم مع حاجاتهم المهنية.	٢,٨٢	١,١٤	متوسطة
٧	٢٦	تقييم أداء العاملين الوظيفي ليقدم التغذية الراجعة لهم.	٢,٨١	١,٣٣	متوسطة
		الكلّي للنمو المهني للعاملين	٣,٠٤	٠,٩٨	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال محصورة بين وسط حسابي (٢,٨١)، ووسط حسابي (٣,٣٤)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢٤)، والتي تنص على "إطلاع المعلمين على البحوث والدراسات التي تساعد على التطور المهني"، تلتها الفقرة (٢٢)، والتي تنص على "تقديم البرامج التدريبية للعاملين أثناء الخدمة"، وكان أقل تقدير للفقرة (٢٦) التي تنص "تقييم أداء العاملين الوظيفي ليقدم التغذية الراجعة لهم". ويمكن عزو هذه النتيجة ربما في ضوء ما يطرأ على العملية التعليمية من تطوير مستمر وتغيير في جميع المجالات، وهذا يدعو إلى الحاجة لمواكبة هذا التغيير، والاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد من قبل المعلمين في مجال التخصص، وللمديرين في مجال الإدارة المدرسية، لتحقيق التنمية المهنية لهم، كما أنه لا بد من تقديم البرامج والورش والدورات التدريبية للعاملين قبل الخدمة وأثناءها؛ كونها تساهم في زيادة المعارف والمهارات والقدرات للعاملين، وتزيد من مستوى أدائهم، وقدرتهم على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى أهمية تقييم الأداء كخطوة وعملية رئيسية من العمليات الإدارية، لتصويب الأخطاء أولاً بأول، ومتابعة أداء العاملين كخطوة مرجعية لتلافي العقبات والأخطاء التي من الممكن أن تؤثر على العملية التعليمية وتحدها من تحقيق أهدافها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المخاريز والبدو وملاحيم وعطية (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية على فقرات مجال النمو المهني للعاملين جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الحجوج وأبو على (٢٠١٨) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية على فقرات مجال النمو المهني للعاملين جاءت بدرجة كبيرة.

رابعاً: مجال الاتصال والتواصل

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية على فقرات مجال (الاتصال والتواصل) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٨	توفير مناخ إيجابي لتنمية القدرات الإبداعية للمعلمين.	٣,٤١	١,١٦	كبيرة
٢	١٩	تقديم الحوافز للعاملين المبدعين.	٢,٨٤	١,١٦	متوسطة
٣	١٥	التواصل مع العاملين بكافة وسائل التواصل المتاحة.	٢,٨١	١,١٣	متوسطة
٤	١٧	تلقي الملاحظات الهادفة لتطوير العمل المدرسي.	٢,٧٨	١,١٨	متوسطة
٥	٢١	استخدام التطبيقات التكنولوجية في عمليات الاتصال والتواصل.	٢,٧٠	١,٢١	متوسطة
٦	٢٠	امتلاك المرونة في التعامل مع أولياء أمور الطلبة.	٢,٦٨	١,٢١	متوسطة
٧	١٦	تشجيع الحوار والمناقشة بين العاملين.	٢,٦٠	١,٢٤	متوسطة
		الكلّي للاتصال والتواصل	٢,٨٣	١,٠٠	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال محصورة بين (٢,٦٠-٣,٤١)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة متوسطة ما عدا الفقرة الأولى بدرجة كبيرة؛ والتي تنص " توفير مناخ إيجابي لتنمية القدرات الإبداعية للمعلمين " وتعزى هذه النتيجة إلى حاجة المدارس الحكومية والأهلية في منطقة المركز داخل الخط الأخضر إلى مناخ مدرسي محفز على الإبداع، والمحتوي على كافة التجهيزات والوسائل التي تنمي تعليم الطلبة، وتحفز المعلم على ابتكار الأساليب الجديدة والإبداعية، والتي تفيد العملية التعليمية، كون المناخ المدرسي الإبداعي المحفز يعمل على تحسين قدرات العاملين لمواكبة التطورات، وتوليد الأفكار الإبداعية المتميزة، ووضع حلول للمشكلات، والمشاركة باتخاذ القرار المناسب بالوقت الصحيح، تلتها الفقرة (١٩)، والتي تنص على تقديم الحوافز للعاملين المبدعين"، وكان أقل تقدير للفقرة (١٦)، والتي تنص على " تشجيع الحوار والمناقشة بين العاملين".

ويعزى ذلك ربما ذلك إلى حاجة المعلمين في المدارس الحكومية والأهلية بمنطقة المركز للتعزيز والتحفيز، وتوفير نظام للحوافز لمكافأتهم على الأعمال الإبداعية التي قاموا بها في سبيل خدمة العملية التعليمية، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويحفزهم على الإنجاز والإبداع، ويزيد من مستويات رضاهم واستقرارهم الوظيفي؛ من خلال تقديم العناية المهنية والمعنوية لهم، لغرس ثقافة الإبداع داخل المدرسة بما يعود بالضرورة النماء على المعلمين المبدعين في أدائهم أمام زملائهم واحترام آرائهم، لما في ذلك من عوامل تساعد على زيادة دافعيتهم نحو العمل.

أما قصور الاهتمام في جانبي الحوار والمناقشة بين العاملين فربما يعود ذلك إلى أن معلمي ومرشدي المدارس الحكومية والأهلية في منطقة المركز يرون تخوف الإدارة المدرسية من وقوع الصراع داخل البيئة المدرسية في حال الخلاف في الرأي بين العاملين، وربما يعود ذلك إلى ما يراه أفراد عينة الدراسة من التزمّت الشديد من قبل المديرين، وعدم وجود مساحة للديمقراطية وإبداء الرأي في التعامل مع العاملين، وهذا يجعل المعلمين والعاملين في المدرسة على حدٍ سواء يتجنبون الحوار والمناقشة التي من الممكن أن تمنحهم عقاب المدير كنهاية محسومة لحوارهم ومناقشتهم. وهذا ربما يفسر متوسطية النتيجة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم الإدارة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل

العلمي، ونوع المدرسة، والمسمى الوظيفي)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الإبداعية ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	المجالات				الكلّي
			الأصالة والتجديد	التخطيط الاستراتيجي	الاتصال والتواصل	النمو المهني للعاملين	
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٥٣	٣,٥٧	٣,٣٧	٣,٣٨	٣,٤٦
		الانحراف المعياري	٠,٧٢	٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٧٣	٠,٦٥
	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٥٦	٣,٦٥	٣,٣٩	٣,٤	٣,٥
		الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٧٢	٠,٧	٠,٦٢
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	٣,٥٥	٣,٦٣	٣,٤١	٣,٤	٣,٥
		الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٦٧	٠,٧١	٠,٧٢	٠,٦٥
	دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٥٣	٣,٦	٣,٣٥	٣,٣٨	٣,٤٧
		الانحراف المعياري	٠,٧	٠,٦٤	٠,٧	٠,٧١	٠,٦٣
نوع المدرسة	حكومية	الوسط الحسابي	٣,٤٥	٣,٥٨	٣,٣	٣,٣٢	٣,٤١
		الانحراف المعياري	٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٦٧
	أهلية	الوسط الحسابي	٣,٥٨	٣,٦٤	٣,٤٣	٣,٤٢	٣,٥٢
		الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٦٤	٠,٦٧	٠,٧	٠,٦٢
المسمى الوظيفي	مرشد	الوسط الحسابي	٣,٥٣	٣,٦٢	٣,٣٩	٣,٣٧	٣,٤٨
		الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٦٥	٠,٧٢	٠,٧٤	٠,٦٦
	معلم	الوسط الحسابي	٣,٥٨	٣,٦	٣,٣٩	٣,٤١	٣,٥
		الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٦٦	٠,٦٧	٠,٦٥	٠,٦

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والمجالات التابعة لها ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	F قيمة	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,١٠٣	١	٠,١٠٣	٢٠٧٠.	٠,٦١٥
المؤهل العلمي	٠,٢٢٣	١	٠,٢٢٣	٤٤٩٠.	٠,٤٦٠
نوع المدرسة	٠,٨٤٨	١	٠,٨٤٨	٧٠٩.١	٠,١٥٠
المسمى الوظيفي	٠,٠٢٧	١	٠,٠٢٧	٥٤٠.	٠,٧٩٦
الخطأ	١٧١,٢٠٥	٣٤٥	٤٩٦٠.		
الكلّي	١٧٢,٤٠٧	٣٤٩			

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمسمى الوظيفي).

فيما يأتي تفسير نتائج كل متغير على حدة

أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمرشدين التربويين بغض النظر عن جنسهم سواء ذكوراً أم إناثاً يرون أن مديريهم يحتاجون لممارسة الإدارة الإبداعية، بالرغم من التزامهم الشديد بتطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين، والتزمت بالروتين، إلا أنهم بحاجة لممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، لما له من أهمية في تحقيق الأهداف، وركي المدرسة. كما أنه يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن مديري ومدرسات ومعلمي ومعلمات ومرشدي ومرشدات المدارس هم نتاج بيئة مادية ومناخ اجتماعي، ونظام تعليمي واحد، لذلك لا تختلف تقديراتهم باختلاف جنسهم.

وتعزى النتيجة في ضوء أن ممارسة الإدارة الإبداعية لدى المدير ترتبط بدرجة التأهيل، والقدرة على إحداث التغيير والإبداع، والقدرة على التطوير، ومن الممكن أن تكون مقومات ممارسة الإدارة الإبداعية عند المديرين والمدرسات متوفرة وموجودة، ولكنها لم تجد البيئة المناسبة لصقلها وتنميتها، لذلك فإن نظرة المعلمين والمعلمات والمرشدين والمرشدات متقاربة حول ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: (الطبنجات، ٢٠١٧؛ الحجوج وأبو علي، ٢٠١٨؛ السعيد، ٢٠١٨؛ عبد الخير وعثمان والشرقاوي، ٢٠٢١؛ المخاريز والبدو وملاحيم وعطية، ٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في جميع مجالات الدراسة؛ وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة ممارسة الإدارة الإبداعية للمديرين، فحملة البكالوريوس والدراسات العليا هم نتاج لبيئة اجتماعية وتعليمية واحدة، كما أنهم نتاج لنظام تعليمي واحد؛ يتسم بالتركيز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي وممارستها، ويستطيعون الحكم على مقاصد السلوك الإداري المتبع من قبل مديريهم، والممارسات اليومية خلال اليوم المدرسي، فالمعلمون يمتلكون المهارات الإبداعية للعمل التربوي بسبب ما تقدمه وزارة التربية والتعليم لهم من دورات تدريبية قبل الخدمة وأثناء ممارسة العمل، فيكتسب من خلالها المعلمون الخبرة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فالبرامج التدريبية موجهة للجميع بالكيفية نفسها، لذلك جاءت تقديرات معلمي ومعلمات ومرشدي ومرشدات المدارس في منطقة المركز لدرجة الإدارة الإبداعية لدى مديريهم متقاربة ولا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحجوج وأبو علي (٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير نوع المدرسة

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (نوع المدرسة) في جميع مجالات الدراسة؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية والأهلية بحاجة لممارسة الإبداع والابتكار؛ فالمديرون في هذه المدارس يؤدون تلقائياً الأنظمة والتعليمات والقوانين في البيئة التعليمية باعتبارها قوانين تحكم العمل، وتحسن من العملية التعليمية، وتحقق الأهداف المرجوة منها، ولكنهم يحتاجون للخروج من منطقة الروتين وممارسة الإدارة الإبداعية في إدارة مدارسهم وهذا ما يلاحظه المعلمون والمرشدون، فمعلمو ومرشدو المدارس الحكومية والأهلية على اطلاع كامل بدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية وتطبيقها في العمل المدرسي والإداري بغض النظر عن نوع المدرسة، لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية متقاربة، ولا تختلف باختلاف نوع المدرسة.

رابعاً: المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي ومرشدي المدارس في منطقة المركز على اطلاع كامل في الإدارة المدرسية في المدارس، ويقومون جنباً إلى جنب بكافة المسؤوليات، والواجبات المنوطة بهم، كما أنهم نتاج لبيئة تعليمية واحدة، كما أنهم يرون ما يمارسه مديروهم من إدارة الإبداع في مدارسهم، لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الإبداعية متقاربة ولا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي لهم.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الطبنجات (٢٠١٧) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الإبداعية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

١. تشجيع اعتماد رؤية المدارس كجزء من العملية الاستراتيجية الإبداعية، من باب تعزيز الإبداع والابتكار في البيئة المدرسية.
٢. ضرورة الحرص على مواكبة المستجدات؛ عن طريق تقديم طرق مبتكرة لتسخير الإمكانيات الإبداعية للعاملين في المجال التربوي.
٣. تقديم برامج واستكمالات وورش تدريبية لمديري ومديرات المدارس لتعزيز درجة امتلاكهم المهارات الإبداعية اللازمة لكي يتمكنوا من رفع مستوى ممارستهم الإدارة الإبداعية في مدارسهم.
٤. التأكيد على أهمية التعاون مع العاملين في إقرار الأهداف وصياغتها بما يتلاءم مع حاجاتهم المهنية والإبداعية.
٥. التأكيد على ضرورة تقييم أداء العاملين الوظيفي باستمرار، ومتابعتهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم لتطوير أدائهم.
٦. ضرورة العمل على تنمية مهارات الحوار والمناقشة بين العاملين، وتشجيع التنافس الإيجابي بينهم.
٧. التركيز على ضرورة استخدام مبدأ الرقابة الذاتية عند المديرين وجميع العاملين في المدارس، للوصول إلى التميز في الخدمات المقدمة، والإبداع في بيئة العمل، والدعوة لتوظيف أدوات الرقابة الحديثة من أجل التحسين المستمر للخدمات.
٨. دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي أماكن وألوية أخرى داخل الخط الأخضر.

الشكر والتقدير

نتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما نعرب عن تقديرنا لمشاركة معلمي ومرشدي المدارس في منطقة المركز داخل الخط الأخضر الذين ساهموا في هذه الدراسة، ونشكر وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتنا بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثين.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحثان عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثين

- قام كل من ميرفت جبالي وخليفة عاشور بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمّ كتابة المسودة الأولى للمقال بواسطة ميرفت جبالي وخليفة عاشور.
- قام الباحثان بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدا النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحثان على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وهما بانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ووافقان على نشرها في حال قبولها. كما يؤكدان أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً ولم يُقدّم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو ناصر، فتحي. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ٥٧٠-٥٨٣.
- أسعد، وليد. (٢٠٠٨). *الإدارة التعليمية*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الحجوج، أكرم وأبو علي، عبد القادر. (٢٠١٨). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، ٧ (٢)، ٣٥-١١.
- الحريري، رافده. (٢٠١١). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحمد، نوار والعبادي، أحمد. (٢٠١٦). واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية في الأردن. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، ١٤ (٢)، ١٩٦-٢٢٥.

- الدهشان، محمود (٢٠١٨). *الإبداع الإداري: واقع وتحديات*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السعيد، عيد (٢٠١٨). الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة المتوسطة في محافظة الجوهراء بدولة الكويت. *المجلة التربوية*، ١ (٥)، ٥٥٠-٥٨٥.
- الشريدة، غانا (٢٠١١). *الإدارة والتخطيط التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطبنجات، طارق (٢٠١٧). علاقة الإبداع الإداري للمؤسسة التعليمية بالبيئة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم لدى عينة أردنية (دراسة ارتباطية فارقة). *حوليات آداب عين شمس*، ٥ (٤)، ١٢٦-١٤٤.
- عاشور، محمد (٢٠٠٣). الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع. *دراسات مستقبلية*، ٩ (٧)، ٩-٥٩.
- عبد الخبير، مصطفى وعثمان، منى والشرقاوي، مريم (٢٠٢١). الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١٥)، ٧٢٠-٧٧٨.
- الفاعوري، رفعت (٢٠٠٥). *إدارة الإبداع التنظيمي*. القاهرة: الأنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قنديل، علاء (٢٠١٠). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مختار، صبابة (٢٠٢٠). علاقة حرية التصرف بالإبداع الإداري في منظمات الأعمال. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث، المركز الديمقراطي العربي*، ٨ (٨٧)، ٨٣-١٠٠.
- مسلم، عبد الله (٢٠١٥). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. الإسكندرية: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- المخاريز، لافي وإيناس، أحمد وملاحيم، ساري وموسى، عطية (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٨ (١)، ٤٣٤-٤٤٥.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال (٢٠١١). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

References

- Alfuhaiqi, S. (2015). School environment and creativity development: A review of literature. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 5(2), 33–37.
- Colwel, L. (2006). Beyond brainstorming: How managers can cultivate creativity and creative problem-solving skills in employees. *Journal of General Management*, 2(29), 1–6.
- Gulsen, C. (2012). The readiness levels of secondary school administration to the innovation management. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 7–77.
- Özgenel, M. (2018). Modeling the relationships between school administrators' creative and critical thinking dispositions with decision making styles and problem-solving skills. *Educational Science: Theory & Practice*, 18(3), 673–700.
- Xu, F., & Rickards, T. (2007). Creative management: A predicted development from research into creativity and management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 216–228.