

The Extent of Principals' Practice of Creative Management in Mafrq Governorate

Lafi Makhareez, Enas Al- Bado , Sari Malahim, Mousa Atieh

Department of Business Administration, Faculty of Amman College, Balqa Applied University, Jordan.

Received: 3/1/2020
Revised: 11/3/2020
Accepted: 10/6/2020
Published: 1/3/2021

Citation: Makhareez, L., Al- Bado, E., Malahim, S., & Atieh, M. (2021). The Extent of Principals' Practice of Creative Management in Mafrq Governorate. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(1), 389-399.

Retrieved from:

<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2605>

Abstract

This study aims to reveal the extent of principals' practice of creative management in Mafrq Governorate. To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive approach. The sample of the study consisted of 100 principals from public schools affiliated to the Directorate of Education of Mafrq governorate during the academic year 2016-2017. A questionnaire that consisted of (18) items was developed. The items focused on the degree of principals' practice of creative management. The validity and reliability of the questionnaire were verified. The level of practice of principals for creative management in the schools of directorates of the province of Mafrq ranged from low to medium. In addition, there are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in all areas of the study instrument due to the effect of gender and years of experience variables. This study recommends training school principals on how to employ creative work methods in administrative work; in order to develop their managerial performance. In addition, involving school principals and members of the local community in making appropriate decisions that are consistent with the needs and conditions of the school, and giving them more powers commensurate with the size of the tasks assigned to them.

Keywords: Creative management, Mafrq governorate, school administrators.

درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق

لافي المخاريز، ايناس احمد البدو، ساري ملاهيم، موسى أحمد عطية
جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

ملخص

الأهداف: الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق. المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة المفرق والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة للعام الدراسي 2016 - 2017. جرى تطوير أداة للدراسة وتكونت من (18) فقرة، ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الابداعية. جرى التأكد من صدق الأداة وثباتها.

النتائج: إن مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة. بالإضافة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى إلى أثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

التوصيات: تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف أساليب العمل الإبداعية في العمل الإداري؛ من أجل تطوير أدائهم الإداري. كما توصي الدراسة بإشراك مدراء المدارس وأفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة المتناغمة مع حاجات وظروف المدرسة، واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام المكلفون بها.

الكلمات الدالة: الإدارة الابداعية، محافظة المفرق، مديري المدارس.



© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

الإطار المفاهيمي للدراسة

مقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة العديد من الرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة التي من شأنها رفع كفاءة المنظمة وتحسين أداء كوادرها الإدارية والفنية، ومن بين أبرز هذه الاتجاهات الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، بعدها من أهم ملامح الإدارة الحديثة. وتشير العديد من الدراسات (Arnold, 2003؛ Edvardsson, 2004) إلى أن المنظمات الناجحة تسعى إلى الإفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال المختلفة كي تتمكن من معالجة القصور في الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والإنجاز الذي تسعى إلى تحقيقه. وفي هذا الصدد يؤكد الحربي (2008) أن القيادة هي العنصر الحاسم في تحقيق الأداء بعدها - أي القيادة - العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة؛ حيث تعدّ عنصرًا فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية، التي بدورها تنعكس على فعاليتها.

أما الشريفي والتنج (2010) فقد أرجعا أهمية القيادة لدى الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، لأنها الأداة الفعالة لإنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها؛ إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكّنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

ويسهم الإبداع الإداري في تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، كما يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة. كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد. (Gautam, 2001). فقد أوضح دودل (Dowdle, 2001) أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة ماسة إلى معلومات إضافية تمكّنهم من تطوير مهارات الإبداع الإداري لديهم من أجل توطيد علاقاتهم بالمعلمين، والطلبة وكذلك أولياء الأمور، لذا يعدّ الإبداع الإداري من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها في شتى الميادين: الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة. وتؤدي القيادة المتميزة دورًا فاعلاً يؤثر في جميع نشاطات المنظمة؛ حيث تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يؤثر في رضا الموظفين. وهكذا يسهم في توفير البيئة الإدارية التي تساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. وعليه فهي تؤثر في فعالية أو أداء الأفراد والجماعات والمنظمة بأكملها.

ماهية الإبداع الإداري:

يرتكز الإبداع الإداري على جمع الأفكار الجديدة في المنظمات وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة، وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجالها، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة الآخرين ودفعهم نحو التقدم والتميز".

وهناك أربعة أبعاد للقيادة الإبداعية (Bass, and Avolio, 1994):

1. الجاذبية (التأثير المثالي)؛ حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم حاجات التابعين قبل الحاجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الإلهامي. يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستشارة الفكرية. وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاعتبار الفردي. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لحاجات التابعين وكذلك انجازهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

ويؤكد ويلكينز (Wilkins, 2002) أن الإبداع الإداري يتطلب توفر المقدرة على التعلم تماماً مثل مقدرة الأفراد على التعلم، ويحدث التعلم على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، والممارسات السليمة للمديرين ولفرق العمل وللأفراد، وتوافر المناخ التنظيمي المناسب، وتوافر فرص التعلم المستمرة، وتوجه الاستقصاء والحوار وتشجيع التعاون وتعلم الفريق، وتوجه نظماً لاقتناص التعلم ونشره في المنظمة، وتساعد العاملين على توحيد الرؤية، وعلى اتصال دائم ببيئة المنظمة، ويجري اتخاذ القرارات فيها لا مركزياً، والتكامل في أداء المهمات، وتوفير نظام اتصالات فعال يتضمن

انسياب المعلومات، وهيكل تنظيمي مرن، وأسلوب منظم لحل المشكلات، وتطبيق المبدأ التجريبي، والتعلم من التجارب الذاتية، والتعلم من الآخرين ونقل المعرفة.

أما سنل (Snell, 2002) فأشار إلى أن الإدارة السليمة هي التي تشكل البيئة السليمة لاحتضان المتغيرات التي يشهدها العصر الحاضر، فهي تعمل على تغذية التفكير الإبداعي والمستقل، وتزيد من القدرة على إدارة التغيير، وتحسن نوعية العمل والإنتاج، كما توفر بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام، وتشعر الأفراد بالطمأنينة وبأن الأمور ستتحسن، وتطلق ملكات الإبداع لدى الأفراد من أجل الحصول على نتائج أفضل، ولذلك فهي تراعي السمة الأساسية عند الإنسان وهي الحاجة المستمرة إلى التغيير والتطور والتعلم المستمر.

عناصر الإبداع:

تشمل عناصر الإبداع العديد من الأجزاء والمكونات، وقد أشار العديد من المختصين إلى هذه العناصر، كما تطرق بعضهم إلى مكوناتها الأساسية التي تتمثل في بناء الثقافة المؤسسية والتفكير الاستراتيجي للقائد الإداري المبدع وذكر الصيرفي (2007) أن من عناصر الإبداع ما يلي:

- 1- التفكير الاستراتيجي: يتصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.
 - 2- الثقافة التنظيمية: وهي إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء تميزه وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة.
- ونظرا إلى أهمية الإدارة الإبداعية وتأثيراتها المختلفة في المؤسسات المختلفة فقد سعت العديد من الدراسات لبحث هذا الموضوع؛ حيث هدفت دراسة أبو حمدة (2019) إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن ولتحقيق هذا الهدف جرى اختيار عينة مكونة من (16) رئيس قسم و(70) موظفا وموظفة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري كان متوسطا. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، في حين لم تظهر فروق تعزى إلى المؤهل العلمي. وسعت دراسة (الضلعين، 2010) إلى تعرف أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم وتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (٥٣٥) مفردة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة. أما دراسة (Hsiao and Chang, 2010) فهدفت إلى استقصاء تأثير القيادة في الإبداع التنظيمي واختباره؛ حيث تكونت عينتها من (330) مدرسا ومسؤولا عن إدارة المدارس الثانوية في مدينة طوكيو في اليابان، وقد أظهرت النتائج بأن القيادة التفاعلية ترتبط بمستوى التعلم داخل المؤسسة (المدرسة)، وأن لكل منهما تأثير ذو دلالة إحصائية في درجة الإبداع التنظيمي. وهدفت دراسة الخصاونة (2014) إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى طلبة المدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين ومقترحات التطوير. جرى استخدام المنهج النوعي، وتكونت عينتها من (14) مديرا ومديرة في المدارس الحكومية في محافظة إربد. وأظهرت نتائج الدراسة أن من أهم المقترحات لتطوير دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان وضع المعلم المناسب في التخصص المناسب من أجل زيادة فرص تنمية الابتكار في المدرسة، وتحفيز المعلمين المبدعين، مع ضرورة التعاون بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في تنمية الإبداع لدى الطلبة. أما دراسة سويطي (2015) فقد هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد تكونت عينتها من (196) مديرا ومديرة، أي ما يعادل (50%) تقريبا من المجموع الكلي لعدد المديرين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية كان كبيرا جداً. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وبالنظر إلى الممارسات الإدارية التي تشهدها المؤسسات عموماً والمدارس على وجه الخصوص، يُلاحظ أن الروتين والمركزية في اتخاذ القرارات لازالت تطغى على أعمال مديري المؤسسات التعليمية؛ حيث أكدت بعض الدراسات التي أُجريت في البيئة الأردنية مثل دراسة (أبو حمدي، 2019) ودراسة (عبانة والشقران، 2013) أن مستوى الإبداع الإداري لا زال دون المتوسط. وفي المقابل تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تطوير أداء مديري المدارس من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وكذلك تشجيع المبادرات الإبداعية لهم، من هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق.

مشكلة الدراسة

لاشك بأن المدرسة الفاعلة هي المدرسة عالية الأداء التي تساهم في تحقيق تقدم في النواحي المعرفية والوجدانية والمهارية للطلبة من خلال ما توفره

من بيئة مدرسية داعمة وممكنة للتعليم والتعلم من خلال بناء قدرات الكوادر، ويقع على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً أداء الأدوار المنوطة به إدارياً وفنياً يكون من شأنها التأثير في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كمّاً وكيفاً. كل ذلك يفرض على مدير المدرسة تبني أساليب حديثة تشجع الأبداع من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يُعد جوهر العملية الإدارية، عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة وفي ضوء ما أوصت به نتائج العديد من الدراسات (أبو حمدي، 2019) من أهمية الكشف عن السلوك الإبداعي لمديري المدارس لما لذلك من أثر كبير في تطوير الأداء الإداري للمدراس، تحددت مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيري (الجنس، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للقيادة الابداعية في محافظة المفرق، وقد تفرع عن هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تعرّف طبيعة الإدارة الإبداعية وأبعادها وأهميتها في المؤسسات المختلفة.
- 2- الكشف عن الممارسة الفعلية للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق من قبل مديري المدارس وأثر متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة) في تلك الممارسة.

أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إفادة القطاعات الآتية:

- 1- التأصيل النظري لمفهوم للإدارة الإبداعية
- 2- الباحثون: حيث تتيح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين والمختصين لإجراء دراسات مشابهة في بيئات تعليمية مختلفة.
- 3- صناع القرار في المؤسسات التربوية فتفيدهم من خلال توفير معلومات علمية حول أهمية القيادة الإبداعية ودورها في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية، وهكذا تساعدهم في تبني أنماط الادارية الإبداعية تسهم في التأثير في تعزيز الإبداع في المدارس الاردنية.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات وقد جرى تعريفها إجرائياً على النحو الآتي:

الإدارة الابداعية: منهج إداري يقوم على التجديد والأصاله ويسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، مما يزيد من فعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (Zhang, and Li, 2013;50). وتُعرف إجرائياً أنها أسلوب القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة من خلال تشجيع انتاج الأفكار الجديدة التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وتقاس من خلال الاستبانة التي سيعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تعرّف درجة ممارسة للإدارة الابداعية من قبل مدراء المدارس.

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على مدراء المدارس في محافظة المفرق.

- الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة في العام 2016/2017م.

الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي، نظراً إلى ملاءمته لأغراض الدراسة؛ حيث جرى الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة تعرّف العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها. مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية والإساسية في محافظة المفرق للعام 2016/2017م والبالغ عددهم (287) مدير ومديرة وذلك حسب الاحصائيات الصادرة عن مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، وجرى اختيار عينة جرى اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (100) فرداً من مجتمع الدراسة ومن شأن هذا النوع من العينات أن يتيح الفرصة لجميع أفراد

المجتمع الأصلي للدخول ضمن عينة البحث بصورة متكافئة، دون تحيز أو تدخل مباشر من الباحث. والجدول أدناه يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	59	59%
	أنثى	41	41%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	25	25%
	5-10 سنوات	31	44%
	أكثر من عشر سنوات	44	31%
	المجموع	100	100%

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

أولاً: خطوات تصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

بناها الباحث وفق الخطوات الآتية:

1- الاطلاع على الأدب السابق ذي العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة (الخصاونة، 2014) ودراسة (سويطي، 2015)؛ حيث تلك الأدبيات تسهم في إعطاء فكرة أولية لكيفية قياس درجة ممارسة الإدارة الإبداعية، وجرى إعادة صياغة الفقرات التي توصل إليها الباحث بعد مراجعته للأدبيات العالمية على شكل فقرات قابلة للقياس من؛ حيث مراعاة السهولة والوضوح في بناء الفقرات.

2- تكونت الاستبانة من جزأين تناول الأول المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، في حين تناول الجزء الثاني (18) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: النمو المهني، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير البيئة المدرسية.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (6) محكمًا ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات وتمثيلها للغرض الذي أعدت من أجله، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد إستعادة الاستبيانات جرى إجراء الصياغات اللغوية المقترحة من قبل المحكمين.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة جرى تطبيقها على عدد من المدرء من خارج عينة الدراسة بلغ (28) فرداً من مدرء المدارس، وأعيد التطبيق بعد فترة زمنية، وحُسب معامل ارتباط بيرسون للأداة بين التطبيقين، وبلغ معامل الارتباط الكلي للأداة (0.90)، كما جرى حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الإتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا) وقد بلغ (0.83) وهو مقبول لغايات إجراء الدراسة والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
1	النمو المهني للعاملين	6	0.82	0.89
2	المشاركة في صنع القرار	5	0.76	0.81
3	تطوير البيئة المدرسية	7	0.83	0.89
	الأداة ككل	18	0.79	0.85

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

1 - الجنس: □ ذكر □ أنثى

2- الخبرة: □ اقل من 5 سنوات □ 5-10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

ثالثاً: المتغير الرئيس:

درجة ممارسة المدراء للإدارة الابداعية.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة جرى استخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المدراء للإدارة الابداعية من وجهة نظرهم على مجالات الدراسة، وعلى فقرات كل مجال من المجالات.

2. للإجابة عن السؤال الثاني جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المدراء للإدارة الابداعية من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية جرى استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات.

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة اعتمد الباحث المقياس الثلاثي (المحك المعياري) والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المقياس الثلاثي

منخفضة	من 1.00 - أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 - أقل من 3.66
كبيرة	من 3.66 - أقل من 5.00

نتائج الدراسة

في ما يلي عرض للنتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم ق، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	النمو المهني للعاملين	2.59	0.71	متوسطة
2	1	المشاركة في صنع القرار	2.25	0.62	منخفضة
3	2	تطوير البيئة المدرسية	2.04	1.010	منخفضة
		الأداة ككل	2.38	0.56	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.04-2.59)؛ حيث جاء مجال النمو المهني للعاملين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.59)، بينما جاء مجال تطوير البيئة المدرسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.04)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التطبيق ككل (2.38).

وقد جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا؛ حيث كانت على النحو:

1. مجال النمو المهني للعاملين:

حيث جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمو المهني للعاملين، والجدول

(5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمو المهني للعاملين

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين ومدير المدرسة.	2.84	1.09	متوسطة
2	5	تقديم البرامج التدريبية للعاملين في أثناء الخدمة.	2.73	1.18	متوسطة
3	2	تشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة.	2.68	1.04	متوسطة
4	6	توفير المناخ التربوي المناسب للعاملين.	2.48	.95	متوسطة
5	1	تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً.	2.30	1.36	منخفضة
6	4	اتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي تساعد على التطور المهني	2.23	.88	منخفضة
		مجال النمو المهني للعاملين.	2.59	.71	متوسطة

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.23-2.84)؛ حيث جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين ومدير المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.84)، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "اتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي تساعد على التطور المهني" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.23). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال النمو المهني للعاملين ككل (2.59).

2. مجال المشاركة في صنع القرار:

حيث جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال المشاركة في صنع القرار، والجدول (6) يوضح ذلك

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في صنع القرار مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	المشاركة في تبادل الرأي في ما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة.	2.29	1.02	منخفضة
2	3	المشاركة في تحديد حاجات ومستلزمات المدرسة من اجهزة ووسائل تعليمية.	2.27	0.99	منخفضة
3	5	المساهمة في اقرار النشاطات الصفية واللاصفية وطرق تنفيذها.	2.21	0.89	منخفضة
4	2	المساهمة في وضع اليات تقوم اداء المدرسة.	2.19	0.88	منخفضة
5	1	المشاركة في اعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها.	2.14	0.85	منخفضة
		مجال المشاركة في صنع القرار	2.22	0.55	منخفضة

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.14-2.29)؛ حيث جاءت الفقرة (5) التي تنص على "المشاركة في تبادل الرأي في ما يتعلق بالنواحي السلوكية للطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.29)، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "المشاركة في اعداد الموازنة العامة للمدرسة وطرق الصرف منها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.14). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال المشاركة في صنع القرار (2.22).

3- مجال تطوير البيئة المدرسية

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير البيئة المدرسية

في صنع القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تهيئة الظروف والبيئة الصفية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلاب	2.16	1.032	متوسطة
2	5	على إيجاد بيئة مدرسية تشجع الإبداع	2.08	1.026	متوسطة
3	7	تتعامل مع المشاكل المدرسية بشفافية وتبحث تعقيدها مع المعلمين	2.07	.940	متوسطة
4	6	تستخدم نظام الاتصالات الملائم والفاعل مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات	2.05	.982	متوسطة
5	1	العمل باستمرار على إيجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم ورغباته.	2.00	1.032	منخفضة
6	4	توفير ما يحتاج إليه المعلمون المبدعون من وسائل وأدوات تزيد إبداعاتهم وتنميها داخل الغرفة الصفية	1.99	1.013	منخفضة
7	3	التشجيع على التغيير في البيئة المدرسية لزيادة المميزات التربوية التي تشجع الطلبة على التفكير الإبداعي.	1.94	1.056	منخفضة
		مجال تطوير البيئة المدرسية.	2.04	1.010	متوسطة

يبين الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.94-2.16)؛ حيث جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تهيئة الظروف والبيئة الصفية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلاب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.29)، بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "التشجيع على التغيير في البيئة المدرسية لزيادة المميزات التربوية التي تشجع الطلبة على التفكير الإبداعي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.94). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تطوير البيئة المدرسية ككل (2.04).

ومن خلال النظر في النتائج المتعلقة بهذا السؤال يُلاحظ أن درجة الممارسة تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون الإدارة الإبداعية ومبادئها تعدّ من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، التي يحتاج تطبيقها إلى تغييرات متعددة في الأدوار التقليدية للمدير والعاملين فهي بحاجة إلى أدوار جديدة؛ حيث يكون دور مدير المدرسة في ظلها دور المدير القائد المبدع، ويعمل على تنفيذ التغيير وتهيئة البيئة المدرسية للتعاون والمشاركة في تسير العمل، وصنع واتخاذ القرارات التربوية المختلفة، ويعمل أيضاً على تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين الطلاب والمجتمع المحلي. ويؤدي العاملون أدواراً قيادية وممارسات إدارية جديدة في مختلف مجالات العملية التعليمية. ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضاً إلى تمركز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم وعدم إعطائها الصلاحيات الكاملة اللازمة لمديري المدارس ولجوء العديد منهم عند اتخاذ القرارات إلى مديريات التربية التابعة للوزارة رغبة منهم في عدم تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى أن مديري المدارس ملزمون بتنفيذ الكثير من القرارات والتعليمات والقبول بها دون الرجوع إليهم والاعتماد عليهم، هذا بالإضافة إلى ضعف مشاركة المجتمع المحلي وعدم وعيم التام بأهمية مشاركتهم في تطوير المدرسة وتحسين أداؤها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو حمدة، 2019) التي أظهرت أن واقع الإبداع الإداري في المدارس الأردنية كان متوسطاً، في حين تختلف نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (سويطي، 2015) التي أظهرت أن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية كان مرتفعاً وربما يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في الخصائص المتعلقة بالعينات في الدراستين واختلاف ظروف التطبيق في كلا الدراستين.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تُعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)؟
للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم تُعزى إلى

المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة)

		النمو المهني	المشاركة في صنع القرار	تطوير البيئة المدرسية	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	2.59	2.20	2.10
		ع	0.73	0.57	0.81
	انثى	س	2.59	2.24	2.09
		ع	0.69	0.53	0.72
الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	2.54	2.15	2.03
		ع	0.84	0.59	0.83
	من 10-15	س	2.63	2.24	1.95
		ع	0.70	0.54	0.78
	اكثر من 15	س	2.57	2.23	1.91
		ع	0.67	0.54	0.73
		س	2.63	2.24	1.95
		ع	0.70	0.54	0.78

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدرّاء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، وسنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية جرى استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على المجالات والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر الجنس وسنوات الخبرة في المعيارية لدرجة ممارسة مدرّاء المدارس للإدارة الابداعية في محافظة

المفرق من وجهة نظرهم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.976	0.001	0.000	1	0.000	النمو المهني للعاملين	هوتلنج=0.009
0.536	0.385	0.116	1	0.116	المشاركة في صنع القرار	ح=0.590
0.584	0.300	0.175	1	0.175	تطوير المدرسة	
0.699	0.359	0.182	2	0.365	النمو المهني للعاملين	الخبرة
0.599	0.514	0.155	2	0.310	المشاركة في صنع القرار	ح=0.968
0.446	0.810	0.315	2	0.629	تطوير المدرسة	
		0.509	96	153.208	النمو المهني للعاملين	الخطأ
		0.302	96	90.822	المشاركة في صنع القرار	
		0.584	96	175.787	تطوير المدرسة	
			99	153.574	النمو المهني للعاملين	الكلية
			99	91.274	المشاركة في صنع القرار	
			99	176.554	تطوير الادارة المدرسية	

يتبين من الجدول (9):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى إلى أثر الجنس في جميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى إلى أثر الخبرة في جميع المجالات.
- و لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية جرى استخدام تحليل التباين الثنائي للأداة ككل والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس وسنوات الخبرة في المعيارية

لدرجة ممارسة مدراء المدارس للإبداعية في محافظة المفرق من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.016	1	0.016	0.049	0.825
الخبرة	0.445	2	0.223	0.700	0.498
الخطأ	95.814	96	0.318		
الكلية	96.265	99			

يتبين من الجدول (10):

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى إلى أثر الجنس؛ حيث بلغت قيمة ف 0.049 وبدلالة إحصائية بلغت 0.825، ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة الإدارة الإبداعية لا يرتبط بجنس المدير وإنما يرتبط بدرجة التأهيل والقدرة على أحداث التغيير والمبادأة والابتكار والإبداع لأحداث التطوير وعلى توفير المناخ الملائم والإفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية والمادية بهدف الارتقاء وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو حمدة، 2019) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، كما تختلف نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (سويطي، 2015) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس وربما يعود هذا الاختلاف إلى تباين خصائص العينات واختلاف ظروف التطبيق في الدراسة الحالية عنه في دراسة (أبو حمدة، 2019) ودراسة (سويطي، 2015).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) تعزى إلى أثر الخبرة؛ حيث بلغت قيمة ف 0.700 وبدلالة إحصائية بلغت 0.498 ويعزو الباحث إلى أن موضوع الإدارة الإبداعية من الموضوعات الحديثة وهكذا لم يتوفر لمديري المدارس التدريب الكافي لممارسة القيادة الإبداعية على أرض الواقع من أجل التخلص من المركزية في اتخاذ القرارات، ومنحهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في إدارة المدرسة وتنفيذ النشاطات والفعاليات غير المنهجية، بالإضافة إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة لمدير المدرسة واحدة يؤديها المدراء على اختلاف سنوات خبرتهم، وكذلك حداثة المفهوم الإدارة الإبداعية ومبادئها كانت سبباً أساسياً في أن تكون استجابات المدراء على اختلاف سنوات خبرتهم متوافقة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سويطي، 2015) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة في ممارسة الإدارة الإبداعية.

التوصيات

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

- ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية توظيف أساليب العمل الإبداعية في العمل الإداري من أجل تطوير أدائهم الإداري.
- ضرورة اختيار مديري من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لذلك.
- إشراك مدراء المدارس والعاملين وأفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الملائمة والمتناسبة مع حاجات وظروف المدرسة، واعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم، وتوعية المجتمع المحلي بأهمية مشاركته في إدارة المدرسة للرقى بالعملية التعليمية.

المصادر والمراجع

- أبو حمدي، إ. (2019). واقع الأبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، 10(22) 73-86.
- الحري، ق. (2008). القيادة التربوية الحديثة. الأردن- عمان: دار الجنادية للنشر والتوزيع.
- الخصاونة، س. (2014). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى طلبة المدارس من وجهة نظر المديرين ومقترحات التطوير. مجلة الثقافة والتنمية، 14(80)، 131-164.
- الشريفي، ع.، والتنج، م. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم إنسانية، السنة السابعة(45)، 36-51.
- الصبري، م. (2007). القيادة الإدارية الإبداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- الضباعين، ع. (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، 5(1). حسن، أ. (2001). *إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- سويطي، ع. (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- عبابنة، ر.، والشقران، ر. (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 14(2)، 459-486.

References

- Arnold, E., & Public, M. (2003). *Managing Effectively in the Downsized Organization*. *Health Care Manager*, 22(1): 56-62.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Edvardsson, B., & Others. (2000). *New service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Student Litterateur.
- Hsiao, H., Chang, J. (2011). The Role of organizational learning in transformational leadership and organization Innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621- 630.
- Snell, B. (2002). *Management*. Boston: McGraw-Hill,.
- Wilkins, R. (2002). Schools as Organizations: Some Contemporary Issues (Electronic Version). *International Journal of Educational Management*, 16, (3), 120 - 125.
- Yang, M. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public Relations practitioners job satisfaction and organational commitment. *Social Behavior and personality*, 40 (1), 31-46.
- Zhang, X., & Li, B. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(1), 48-54.