

دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

أ. سوسن محمد عباينه *

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، اتبع المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد بالطريقة المتيسرة، وتكونت من (153) معلماً ومعلمة بنسبة (79%) من مجتمع الدراسة للعام الدراسي (2021-2022م)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين على الأداة ككل بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفعة، وحصول مجال التخطيط ووضع الأهداف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاء مجال تنمية الإبداع في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات باستثناء العلاقة مع المعلمين وجاءت الفروق لصالح الإناث، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء العلاقة مع المعلمين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة في جميع المجالات. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وعقد عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها وذلك لتعزيز وتنمية الإبداع الإداري لديهم. الكلمات المفتاحية: دور مديري المدارس، تنمية الإبداع، فلسفة التربية والتعليم وأهدافها.

The role of school principals in developing creativity among secondary school teachers in the light of the philosophy of education in the Bani Obaid district from the teachers' point of view

Abstract

The Study Aimed to Identify the Role of School Principals in Developing Creativity Among Secondary School Teachers in the Light of the Philosophy of Education in the Bani Obeid District from the Teachers' Point of View. On A Sample of Secondary School Teachers In Bani District, Chosen By The Accessible Method, it Consisted of (153) Male and Female Teachers with A Percentage of (0.79%) of the Study Population for the Academic Year (2021-2022 Ad). The Results of the Study Showed That the Arithmetic Mean of The Role of School Principals In Developing Creativity Among Secondary School Teachers In Light of the Philosophy of Education in the Bani Obeid District from the Teachers' Point of View on the Tool as A Whole was (3.67), Standard Deviation (0.90) At A High Degree, and the Field Of Planning and Setting Goals Ranked First with the Highest Arithmetic Mean of (3.87).), While the Field of Creativity Development Ranked Last With A Mean of (3.63), and the Results Also Showed That There were No Statistically Significant Differences at (0.05) Depending on the Gender Variable In all Fields Except for the Relationship with Teachers, and the Differences Came in Favor of Females. the Results Also Showed that there were no Statistically Significant Differences at (0.05) Depending on the Educational Qualification Variable in all Fields Except for the Relationship with Teachers, and It was Found that there were no Statistically Significant Differences at (0.05) Depending on the Years of Service Variable in all Fields. The Study Recommended the Development of Training Programs and A Joint Work Contract for School Principals And Teachers in Order to Enhance and Develop their Administrative Creativity

Keywords: The Role of School Principals, Creativity Development, The Philosophy of Education and its Objectives

المقدمة:

الأفكار البناءة التي تخلصها من الجمود والروتين وتحفزها بشكل إيجابي لحل المشكلات بالطريقة الإبداعية، حيث أن الأشخاص المبدعين يستمتعون بالتحدي، ويميلون للنظر إلى المشكلات على أنها من وسائل تحقيق أهدافهم (Kandiko, 2019, 26).

وأشار ربيع (2017، 22) إلى أن السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون الرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة. وليس من الغريب أن يقضي الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة. والإداري المبدع يتوقع الفشل، ولكنه لا يستسلم بسهولة ليصل إلى أفكار إبداعية تُعينه على حل المشكلات التي تواجهه، من خلال

لقد حظي المجال التربوي بتطور حضاري كبير، كان لا بد من أن يطال هذا التطور المدارس بجميع كوادرها التعليمية، حتى أدواتها وأساليبها وجميع ممتلكاتها، فلم يعد دور مديري المدارس مسيراً للعملية التعليمية، فأصبح دوره قائماً أيضاً على الاهتمام بتطوير قدرات المعلمين، وتنمية جوانب الإبداع والتقدم لديهم.

وفي الآونة الأخيرة برز الاهتمام بزيادة القدرة على الإبداع، باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة، والتي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة، وحاجة المنظمات إلى التغيير، وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية، لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة، والثروة الحقيقية لأية أمة لا تكمن في ممتلكاتها؛ وإنما تكمن في كمية

الهرم التعليمي في مدرسته، ويؤدي دوراً أساسياً في رفع مستويات الطلبة، والتركيز على تطوير قدرات المعلمين وتنمية جوانب الإبداع والتقدم لديهم، وذلك يعود إلى أن رفع مستوى الطلبة لا يتم إلا بتطوير قدرات المعلمين وتنمية مهاراتهم (أبو العلا، 2013، 32). وتهدف الإدارة المدرسية إلى المحافظة على النظام، ومتابعة حضور الطلبة، وتهيئة الأجواء لمساعدة الطلبة في النمو الفكري والصحي، والعمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (الصالح، 2011، 65). وتهدف الإدارة المدرسية أيضاً لتنمية الطلبة وذلك عبر جميع ما يبذل من جهود وأنشطة، والاهتمام بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقييم؛ مع الحرص على توفير نظام اتصال وتواصل فعال، وذلك دعماً للعلاقات الفعالة في المدرسة، وتفعيل دور المجتمع المحلي، بهدف تحسين أدائها في إعداد الطلبة التي من شأنها خدمة مجتمعها (أحمد وزكي، 2017، 77).

وترى الباحثة أن دور الإدارة المدرسية قد تطور من مجرد ضبط وتنظيم إلى إيمانها بأن الطالب هو أساس العملية التعليمية، ومحور جميع الأنشطة داخل المؤسسة التعليمية وذلك عبر بناء وتنمية شخصيته، وتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يسعى لها المجتمع المحلي ويؤمن بها. وقد بين الخوالدة (2014، 69) أن فلسفة التربية تعني حالة الوعي الإنساني الذي يقوم على التفكير الناقد، الذي يستند إلى تطبيق طبيعة النظرية الفلسفية والمنهج الفلسفي على ميدان العمل التربوي، بهدف تصميم بنيته، واختيار أهدافه ومضامينه لتوضيح هذه العناصر وتفسيرها وتحليل طرائقها ونقدها؛ بقصد إدراكها وتطويرها في فهم التغيرات الثقافية والاجتماعية والعلمية حتى تبقى التربية آلية المجتمع الفعالة في تحقيق التوازن الثقافي في واقع الحياة.

وتُعدّ الدولة الأردنية بتطبيق فلسفة اجتماعية تتحدد بأربعة أطر وهي: الإسلام والعروبة، والثورة العربية الكبرى، والتجربة الأردنية، والحضارة العالمية المعاصرة، لذا فلم يتم بعد تطويراً واضحاً وعماماً وغير محدد، لتحديد فلسفة تربوية واضحة ومحددة، فهي تسير أموراً التربوية وفق أسس عامة

التعامل مع مقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة، والمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد والابتكار، والجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في العاملين المقلدين، لأن الإبداع يحتاج إلى الاستقلالية في عملية الحوار والنقاش للوقوف على الآراء الصائبة (Camison & Villar- 2014, 66, Lopez).

وترى الباحثة أن الاهتمام بالإبداع كعملية إنتاجية متميزة يعود إلى التغيرات السريعة التي تتعرض لها المجتمعات، مما يتطلب استثمار القدرات الإبداعية للأفراد لحل المشكلات ومواجهتها بطريقة سليمة، باعتبار أن الاهتمام بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين يُسهم في تحسين مستوى صحتهم النفسية، وقدرتهم على التكيف مع البيئة والأوضاع الجديدة؛ لأن ممارسة النشاط الإبداعي يُسهم في سد بعض الحاجات، وإشباع النزعات المتأصلة فيهم، واتباع نمط جديد من التفكير وتجريب أساليب وتطبيقات جديدة تماماً.

وتعتبر الإدارة المدرسية مجموعة متكاملة من العمليات وتشمل التخطيط وتسيير الإجراءات بكافة مجالاتها الفنية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية، وتشمل تنسيق جهود وطاقت العاملين وتوجيههم باستخدام أسلوب علمي، بغرض الاستثمار الأفضل لكفاءاتهم ومهاراتهم وذلك لرفع مستوى الأداء المهني، ورفع كفاءته ضمن بيئة تعاونية تشمل على العلاقات الإنسانية، بهدف توحيد عضوية الإدارة المدرسية، وتُعد أيضاً هيكل منظم ذو أجزاء متفاعلة بالمدرسة بمستوى إيجابي ضمن سياسات وقوانين، وذلك لإعداد الطلبة مع التوافق مع الأهداف المجتمعية، كما تشمل الإدارة على عمليات التخطيط والتسيير والتقييم واتخاذ القرارات وتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. (الشحنة، 2016، 375).

وتُعدّ المدرسة هي اللبنة الأساسية لهذا التطور، فقد أصبح لزاماً على الجهات المعنية توفير كوادر قيادية تهتم بعملة التطوير والتنمية الإبداعية، ويمثل مدير المدرسة قمة

وعملياتها الإدارية، وتحسين إنتاجيتها، ومستوى أداء العاملين فيها، ويسهم في توليد أفكار للإجراءات وأساليب العمل بطريقة خلاقة، وبالتالي توليد خدمات ومنتجات جديدة، وتحسن جودة خدماتها، وجذب المزيد من الاستثمارات وتوفير فرص عمل جديدة (العبيدي والعزاوي، 2010، 224).

فالإبداع يقوم على التجديد والتطوير، ويعتبر مدير المدرسة المبدع هو عامل رئيس لنجاح المدرسة، كما أن عملية الإبداع من السمات التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة ويكون لها موقعها على الخريطة التعليمية والتربوية، ويتم تصنف الأفراد المبدعين في التعليم إلى صنفين هما: أفراد مبدعين يتعاملون مع الحضارة بكل ثقة وإبداع دون تخوف، وأفراد يقومون بعملية التقليد لما ينتجه غيرهم من إبداع (مسلم، 2018، 36).

ويرى الخبراء التربويين أن مدير المدرسة قائد تربوي لديه القدرة على إثارة اهتمام المعلمين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب به، ويُعد الإبداع موضوع اهتمام كثير من الباحثين، وبخاصة في العصر الحالي الذي يشهد تطورات تكنولوجية وخدمية، بالإضافة إلى ثورة الاتصالات المتسارعة التي ألقت بظلالها على دور المدرسة في تنميه الإبداع لدى معلميه في ضوء فلسفة التربية والتعليم، والتي تعكس مدى كفاياتها المهنية العالية، وقدرته على تحفيز المعلمين على الإبداع، مما يمكنه من إفساح المجال أمامهم ليقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة في وضعها، وتشجيعهم على حل المشكلات وعرض الحلول المناسبة بشكل مفتوح (الطبيطي وإبداع وجرادات، 2015، 309). في ضوء ما تم عرضه أن دور مدير المدرسة كقائد مبدع يمتلك ثقافة الإبداع في تحسين دافعية الانجاز لدى المعلمين وتعزيزها، يُمثل أحد الدوافع المهمة في تحريك المعلم، وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما أنه يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى مقدرته على تناول الأفكار بطريقة منظمة. فالمدرسة القادرة على تحقيق التقدم من خلال تأصيل الأداء، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات المعلمين، وصقل مهاراتهم، وتنمية إبداعاتهم، والانتقال من حالة القول إلى حالة العمل، الذي يوافق

مشتقة من تراثها وقيمتها وتطلعاتها (الحيلة، 2012، 101). ونظراً لأهمية فهم المدرء للفلسفة التربوية، فإن وعي المديرين وممارستهم لها، يؤثر بشكل أساسي في عملية التعلم والتعليم، لأنها تضع النظرية التربوية ضمن إطار مفاهيمي يمكن للمدير من خلاله أن يربط بين ما هو نظري، وما يمكن أن يطبقه بشكل عملي في الموقف التربوي والإداري (الحوالدة، 2014، 60).

ويقوم مدير المدرسة بعمل المشرف التربوي المقيم، فيسهم بتطوير أداء المعلمين، والاطلاع على عملهم، ويقوم مدير المدرسة بعقد دورات تدريبية تساعد المعلمين من استيعاب الجديد في عملهم، وهذا التجديد لا يأتي إلا من خلال مدير واعٍ ومطلع وواسع الأفق ويقوم بتقديم النصائح والإرشادات لمعلميه، ويساعدهم على التطوير والتشجيع والدعم بأفضل صورة ممكنة، فإن تمكن مدير المدرسة من أداء هذا الدور يساعد المدرسة على أن تصبح وحدة إنتاج وتطور على المجالين العلمي والتربوي (المشارفة، 2012، 7).

ويُعد الإبداع أحد الضروريات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة العصرية، وأحد الصفات المهمة الواجب توفرها عند مديري المدرسة أولاً، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات التعليمية وتنوعها، وتطوير المجالات التربوية جراء تطور مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة، كما أن ظهور الإبداع وتنميته يُمكن مديري المدارس من قيادة المدرسة بشكل فعّال، ويُساعدهم من دفع قدرات المعلمين وزيادة خبراتهم التعليمية الحديثة بصورة واكبت عصر التقدم والحضارة (داود، 2020، 55).

والإبداع يعتبر جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تسعى للنجاح، كما يساعد على إيجاد مناخ ملائم لزيادة القدرة على تطوير المنتجات، وإشباع حاجة العملاء، وتحقيق النمو الذي تسعى إليه المؤسسة، كما يسهم في تحسن التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية، وبالتالي مساعدة المؤسسة على متابعة عملها وتوليد الحلول الإبداعية، وإحداث تغييرات فعالة في بناء المؤسسة

والتعليم، ولاحظت الباحثة قلة الاهتمام من قبل الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع، مما أدى إلى انعكاسات سلبية في أداء المعلمين بشتى المواقف التعليمية، والتي تنعكس بشكل مباشر على مستوى تحصيل الطلبة، ومستوى تحقيق الأهداف التعليمية بالمستوى المطلوب.

وترى الباحثة بأن عملية تنمية الإبداع في المدرسة يجب أن تُبنى على إيجاد فريق عمل متميز يعتمد على خبرات الأفراد وشخصياتهم، وبالإضافة إلى نوعية القائد التربوي ومستوى قدراته المعرفية في المدرسة، ويجب العمل على توفير المناخ الملائم لتنمية العملية الإبداعية، ومن خلال ما تم عرضه سابقاً، تسعى الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. ومن خلال عمل الباحثة في مدارس وزارة التربية والتعليم فقد شعرت بأهمية إجراء دراسة تقيس فيها دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم في لواء بني عبيد تبعاً إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وذلك من أجل رفع المستوى المهني للمعلم وتحسين أدائه ليكون مبدعاً في العملية التعليمية.

احتياجات المجتمع المدرسي في كافة المجالات لتصبح مدرسة رائدة في عملية الإبداع في كافة مجالاتها الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية بكافة أركانها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أصبحت إدارة الإبداع وتنميته من أهم صور الإدارة المدرسية الحديثة في وقتنا هذا، وهذا يجعلها تسعى باستمرار لتعديل وتحقيق استراتيجيات تساعد على تطوير وتنمية العملية التعليمية لدى معلمي المدارس ومديريها، ويُعد الإبداع من أهم الإجراءات القائمة على التجديد والابتكار داخل المؤسسة التعليمية، جازاً ما يحمله مديري المدارس من خبرات تساعدهم على تنمية كوادهم التعليمية وعلى زيادة خبراتهم العلمية الحديثة لمواكبة التقدم العلمي والحضاري في وقتنا هذا.

ويتطلب العمل الإداري من مديري المدارس أن يكونوا مبدعين في عملهم، لأن هذا الإبداع يُحدث تأثيراً جيداً له فوائد عديدة على المؤسسات والعاملين فيها، لأن العملية الإدارية تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياه بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائماً مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم (باشيوه، 2019، 10). ولأهمية الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية والتي تساعد على حل الكثير من المشكلات التي تواجه مديري المدارس، وذكر شتيايت (2022) في دراسته أن الحاجة أصبحت ملحة لمزيد من القادة التربويين المبدعين، وذلك أن التغيير والتطوير والتقدم ينشأ في الأصل من محاولات إبداعية يتم تنفيذها من قبل مديري المدارس، إذ يلعب مدير المدرسة دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين.

وقد انبثقت مشكلة الدراسة من مصدرين مهمين، الأول موضوعي أشارت إليه الدراسات والأبحاث السابقة في أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمهم كان ضعيفاً كدراس شتيايت (2022)، ودراسة المطيري (2019)، ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي شعرت بحاجة وضرورة لتنمية الإبداع لدى المعلمين في ضوء فلسفة وزارة التربية

- أما إجرائياً: فهو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطوار السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على ذلك إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة، والتي تقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات تساؤلات الدراسة.

- الإبداع اصطلاحاً: "هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء أكان فكراً أو عملاً" (داود، 2020، 34).

- أما إجرائياً: هو قيام مدير المدرسة باستحداث استراتيجيات حديثة لرفع مستويات العمل في مدرسته بشتى المجالات بما يخدم البيئة المدرسية، مما يسهم في زيادة مستوى الأداء، وتوفير حلول مبتكرة لشتى القضايا والمشكلات التي تحدث، وهذا يمكن المعلمين من تفعيل أدوارهم التعليمية وزيادة عملية الابتكار والتجديد لديهم.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وتقاس بالاستبانة التي عدتها الباحثة لهذا الغرض.

- الحدود المكانية: مديرية لواء بني عبيد/ محافظة إربد/ في المملكة الأردنية الهاشمية.

- الحدود البشرية: معلمي المدارس الثانوية.

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2021/2022م.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام التربويين، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والتدريبية على مستوى العالم، وتتعدد مفاهيم الإبداع، وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه وماهيته،

2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية، من أجل القيام بأدوارهم المتجددة من خلال النمو المهني المستمر، ومواكبة المستجدات في مجال المهارات المطلوبة منه، وتعد هذه الدراسة ذات موضوعاً مهماً وحيوياً، وخاصة أننا نعيش مرحلة من التطور المعرفي والحضاري، والتي أصبحت تسهم في تطوير العملية التعليمية وتمييزها، من خلال تطوير وتنمية عملية الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

1- قد تساعد هذه الدراسة كلاً من مديري المدارس في مديرية لواء بني عبيد بشكل خاص، ومديري المدارس الأردنية ومعلميها بشكل عام، بتوضيح ما يقوم به مديرو المدارس لتنمية جوانب الإبداع.

2- قد تفيد المسؤولين في مديرية لواء بني عبيد، ووزارة التربية والتعليم في الأردن، بتقديم دراسة علمية منهجية من أجل توضيح أدوار مديري المدارس في تنمية جوانب الإبداع لدى معلمهم.

3- ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تطوير الباحثين ومساعدتهم في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية.

4- يمكن أن تعزز المكتبات العربية بمثل هذه الموضوعات الحديثة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- الدور اصطلاحاً: "هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطوار السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويترتب على ذلك إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (صالح، 2015: 54).

المثمر الذي يتمخض عن أفكار جديدة ذي قيمة في ظل استعدادات شخصية وبيئية غنية. فمحور الإبداع هو التفكير، ولكن ليس أي تفكير، وإنما التفكير المثمر الذي ينتج عنه ناتج ابتكاري ينصف بصفتين أساسيتين ألا وهما الجدية والمنفعة.

وهناك مجموعة من العناصر للإبداع الإداري، وهي على النحو الآتي:

- **الأصالة:** وتعرف الأصالة على أنها عدم تكرار أي أفكار قديمة، وإنتاج الجديد منها، التي لم يأتي بها أحد من قبل، مع مراعاة عدم التوجه إلى الحلول التقليدية عند مواجهة المشكلات، وتتميز هذه الأفكار بالعمق والقيمة، وكما تتميز بكونها ذات مغزى، والأصالة لا تعبر عن كمية الأفكار التي يولدها الفرد بل تعبر عن نوعية الأفكار وقيمتها، كما أن الأصالة لا تعني أن الفرد كرر تصوراته وأفكاره الخاصة وإنما لم يعمل على استخدام أفكار غيره وتكرارها (مسلم، 2018، 66).
- **الحساسية للمشكلات:** حيث أن الإبداع يمثل قدرة الفرد على أدراك وجود المشكلة حسب الموقف المطروح، والبحث عن حل لها، كما على الفرد المبدع أن يتفهم أبعاد المشكلة ويدرك أثرها مع محاولة إيجاد الحل الأمثل بعد فهمه العميق لها.
- **المرونة:** وتعتبر المرونة عن نظرة المبدع للأمور بمنظور جديد، وذلك عن طريق تنوع الأفكار وتكيفه مع المواقف المختلفة، واتباع أساليب عمل جديدة في إنجاز الأعمال، وتقسيم المرونة لنوعين مختلفين وهما: المرونة التكيفية، وهي قدرة الفكر على تغيير زاوية نظره للموقف أو المشكلة، ومرونة إنتاج عدة أفكار: وتعني تغيير حالة الفرد الذهنية حسب الموقف الذي يواجهه (الساعدي وعلي وعلي، 2013، 25).
- **القدرة على التحليل:** هي القدرة على تقسيم وتنسيق العمل أو الأفكار إلى وحدات أصغر يسهل فهمها

ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية. وفُسِّر الإبداع في القرن الثامن عشر بأنه القدرة الخارقة الغريزية الفطرية التي تشمل الخيال القادر على التوفيق بين الأفكار، والقيم الجمالية. وفي القرن التاسع عشر رُبط الإبداع بالجنون، والخروج عن المألوف، والفوضى الفكرية الخلاقية. أما التعريف المتفق عليه اليوم فهو يركز على عناصر فردية، وعوامل خارجية محيطية بالمبدع تُعطيهِ القدرة على إنتاج جوانب جديدة، أو حل رائد غير معروف سابقاً لمسائل، أو أحجية ينتج عنها تغيير جذري، دون الإخلال بالضوابط الموجودة (Patillon, 2014, 23). وقد ورد للفظ الإبداع تعريفات جمّة لا تحصى ولا تُعد إلا أنها جميعها تصب في منحى واحد ألا وهو الخروج عن المألوف. وفي معجم المصطلحات الإدارية يتمثل الإبداع في مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة (جروان، 2002).

مفهوم الإبداع الإداري وعناصره

عرفه المهيري (2003، 12) الإبداع الإداري بأنه: مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه، بينما عرفه خير الله (2009) بأنه: مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية، التي إذا وُجدت في بيئة مناسبة يُمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية، ومفيدة للأفراد العاملين، والمؤسسة، والمجتمع. وهناك العديد من التعريفات التي لا تحصى، والتي قدم لها علماء النفس المعاصرون، والتي تباينت من حيث اعتمادها على السمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية الإبداعية، أو البيئة المبدعة، أو من حيث العمليات العقلية المكونة لهذه القدرة. وبناءً على هذه التعريفات، وبعد الاطلاع على كثر كبير من الكتب التي تناولت الإبداع، كان لنا تعريف عن الإبداع، وهو التفكير

الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة ومواكبة التطورات الحديثة (ربيع، 2017، 32).

والإبداع يعتبر جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تسعى للنجاح، كما يساعد على إيجاد مناخ ملائم لزيادة القدرة على تطوير المنتجات، وإشباع حاجة العملاء، وتحقيق النمو الذي تسعى إليه المؤسسة، كما يساهم في تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، ويؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية وبالتالي مساعدة المؤسسة على متابعة عملها وتوليد الحلول الإبداعية، وإحداث تغييرات فعالة في بناء المؤسسة وعملياتها الإدارية، كما يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وتحسين الانتاجية، ومستوى أداء العاملين فيها، ويساهم في توليد أفكار للإجراءات وأساليب العمل بطريقة خلاقة، وبالتالي توليد خدمات ومنتجات جديدة، وتحسن جودة المنتجات والخدمات الحالية، وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات وتوفير فرص عمل جديدة (العبيدي والعزوي، 2010، 214).

مراحل الإبداع

عملية الإبداع لا تقتصر على تطوير المنتجات أو الخدمات أو تحقيق الأهداف، بل تمتد لتشمل حل المشكلات، وهذا لا يأتي فقط من التفكير في المشكلة، بل في الاستفسار والاستماع إلى الأشخاص، نظراً لأن للإبداع وجهان، أحدهما مفاهيمي والآخر إدراكي، ويجد الأشخاص المبدعون طريقة تحليلية للعمل على الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بإجراء مقابلات مع العملاء أو الموظفين لمعرفة توقعاتهم والقيم والاحتياجات، كما أن الإبداع من الناحية النظرية يشار إليه باسم تطوير أو ابتكار شيء جديد، ومن الناحية العملية يعتبر الإبداع سلوكاً يهدف إلى تحقيق منتج ملائم وقادر على التطوير على المستوى الإداري، يشبه الإبداع مجموعة من الإجراءات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الجو العام داخل المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العمال على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعاً وطريقة تفكير غير تقليدية؛ على المستوى الشخصي للعمال في المنظمة يعكس الإبداع قدرة عقلية تختلف من

وتنظيمها والتخطيط لها، أي قدرة الفرد على فهم الأمور المركبة والعناصر المكونة منها مع فهم العلاقات بين هذه المكونات.

- **الطلاقة:** وتعني إنتاج عدد كبير من الأفكار، ضمن فترة زمنية معينة، وتنقسم الطلاقة إلى الطلاقة الفكرية وطلاقة الكلمات وطلاقة التعبير، وتعتبر الطلاقة الفكرية عن بلورة عدد كبير من الأفكار، أما طلاقة الكلمات هي سهولة استحضار الكلمات بحيث تدعم الفكر، أما طلاقة التعبير فهي سهولة صياغة الأفكار ضمن قالب مفهوم (Salama, 2018, 150).

أهمية الإبداع

إن الإبداع مهم جداً من أجل التنافس في السوق، والبقاء للمؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة على كافة الأصعدة العلمية والتكنولوجية، كما يساعد على خلق الأفكار الجديدة التي تساهم في الوصول لأهداف المؤسسة، والإبداع هو أسلوب المؤسسة باستبدال تقاليدها القديمة والمستهلكة وبث روح التغيير من أجل صمودها ونجاحها، ويُعد الإبداع من أهم عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسبب في تقدم الأمم، كما أن ثقافة أي مؤسسة وعلاقات العاملين فيها تقوم على الإبداع الإداري، ويعد الإبداع المحرك لتنمية المؤسسة من خلال تطوير العمليات والمنتجات والخدمات والوصول لأفضل تنافسية (Hohlm, 2011, 351).

ويعزز الإبداع أداء المؤسسة وذلك ما يساعد على نجاحها، ويساعد على إيجاد طرق جديدة لخفض التكاليف للعمليات، كما يحقق فائدة للمبدعين أنفسهم في نيلهم المكافآت والتطور المهني، حيث أن جميع المؤسسات قد تتشابه بما تمتلك من ماديات ولكن تختلف بمهارات العاملين لديها (الساعدي وآخرون، 2013، 33). ويُعتبر الإبداع مهم في زيادة قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يزيد من استقرارها وثبات سير العمليات فيها، ويساعد الإبداع الإداري كذلك في تحسين خدمات التنظيم والمساعدة في تنمية القدرات الفكرية لدى الموظفين عند اتاحة الفرص لهم لاختبار قدراتهم، كما يساهم الإبداع الإداري في

- تشجيع المعلمين على النقاش بحرية من أجل تحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية.
- تقديم الدعم المعنوي والمالي للمبتكرين ورعاية المشاريع الإبداعية.
- إعطاء الفرصة للمبادرات والمشاريع والتسامح مع نتائج الفشل.
- منح المعلمين استقلالهم الشخصي.
- وترى الباحثة أنه يتعين على مدير المدرسة تحفيز القدرات الإبداعية لمعلميه وتشجيع الإبداع وابتكار الحوافز الأساسية للعملية التعليمية في مدرسته، ويعتبر موضوع الإبداع الإداري أحد الموضوعات المهمة الجديدة التي تدعو القادة إلى التخلي عن العمل الروتيني والتقدم نحو الإبداع والابتكار والحصول على المعرفة بأسرع ما يمكن بأقل تكلفة وبسهولة.

الدراسات السابقة

في ضوء الاطلاع على الدراسات والبحوث المتعلقة بالدراسة استطاعت الباحثة الحصول على بعض الدراسات حيث تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وهي كما يلي: سعت دراسة ميستري (Mestry, 2013) التعرف إلى التحقق من إدراك مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي مبدع يسهل عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الخليط، وقد استخدم استبانة مفتوحاً، ثم مقابلات شخصية مع (8) مديرين في مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة جوتنج بروفينس Gauteng Province في جنوب أفريقيا، وبينت النتائج أن من أهم مسؤوليات مديري المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة، وأوصت الدراسة من ضرورة قيام مديري المدارس لأدوارهم بشكل إبداعي في المدرسة.

وهدف دراسة يالابيك وآخرون (Yalabik et al, 2015) الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمانية في المملكة المتحدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي

شخص لآخر وقد تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظم (Salama, 2018, 352).

وأشار أبو النصر (2004، 81) بأن تمر عملية الإبداع بعدد من المراحل، وهي:

- **مرحلة الإعداد:** وهي مرحلة تحديد المشكلة والجوانب المتعلقة بها، ويمكن مقارنتها مع مشاكل شبيهة من أجل معرفة طرق الحل السابقة لتوليد حل للمشكلة الحالية، وتبين الدراسات أن الفرد الذي يخصص الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها يعتبر أكثر إبداعاً.

- **مرحلة الاحتضان:** هي مرحلة ترتيب ما يولد العقل من أفكار متعلقة بالمشكلة، وتبدأ بامتصاص كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتحتاج إلى جهد كبير للتخلص من كافة الأفكار تجاه المشكلة والأجزاء غير المهمة والتركيز على إيجاد حل للمشكلة.

- **مرحلة الإلهام أو الإشراف:** وهي لحظة تولد الفكرة الجوهرية المتعلقة بحل المشكلة، حيث يتم تحليل المشكلة بشكل عميق لفهم كافة أجزائها للوصول للإبداع وظهور الفكرة الجديدة.

- **مرحلة التحقق والتنفيذ:** وتشمل عملية التبصر بالعقل، والمساعدة بأدوات البحث يمكن التحقق من صحة الفكرة وتحديد طرق تطبيقها ومستلزمات تبعات عملية التنفيذ، حيث يتحقق الناتج الإبداعي من خلال مرحلة التنفيذ.

ويرى باشيوه (2019، 103) بأن هناك العديد من الممارسات التي تساعد في تطوير الإبداع في المدارس كالاتي:

- تشجيع المعلمين على تقديم أفكارهم التي يجب الاستماع إليها واحترامها.
- إيجاد طرق تواصل فعالة بين المعلمين تتيح تبادل المعلومات والأفكار ومناقشتها.

وموظفة، موزعة على (68) موظفاً وموظفة، و(16) رئيس قسم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة، وأظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، وتوصي الدراسة بضرورة التوعية بأهمية الإبداع الإداري من قبل المديرين وبخاصة القيادة العليا.

وسعت دراسة أبو مديغم وأخرون (2019) التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (417) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3975) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016-2017)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، وقد تكون من أربعة مجالات هي (العملية التدريسية، العلاقات الإنسانية، تحسين وتطوير البيئة المدرسية، التفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، والمحور الثاني: الأداء المدرسي وتكون من أربعة مجالات هي: (العلاقة مع مدير المدرسة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع الطلبة، والتعليم والتعلم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع

وأجريت على عينة من (305) عاملاً من العاملين في المؤسسات الخدمية بينت الدراسة بأن هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية، وتوصي الدراسة بضرورة تقديم المؤسسات الخدمية خدماتها في المجتمع المحلي بصورة إبداعية.

وقام العنزي (Alanezi,2016) بدراسة ربطت بين الإدارة المشتركة والإبداع الإداري في مدارس الكويت، شملت العينة (636) معلماً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي للإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، وأن هذا المستوى العالي للإبداع الإداري في عينة الدراسة يمكن أن يعزى جزئياً إلى ممارسة القيادة المشتركة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمي، وتوصي الدراسة بأهمية امتلاك مديري المدارس للإبداع الإداري والمبادرات القيادية في سير وتحقيق أهداف العملية التعليمية للمدرسة.

وسعت دراسة عبد العال (Abdul-Aal, 2018) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بسوهاج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، وأعد الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (52) مديراً للمرحلة الثانوية، وبينت النتائج أن إدارات المدارس الثانوية بسوهاج طبقت عناصر وجوانب الابتكار الإداري على مستوى منخفض، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جداً، وتوصي بضرورة تحلي القيادات المدرسية بثقافة الإبداع الإداري.

وأجرى أبو حمدي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (84) موظفاً

مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية التابعة للواء بني كنانة، والبالغ عددهم (2560) معلماً ومعلمة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020)، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة الأصلي وبنسبة (30%)، حيث بلغ عددها (768) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (العملية التدريسية، والعلاقات الإنسانية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة جاء بدرجة كبيرة وفي جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث)، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 - 10) سنوات و(11 سنة فأكثر). أوصت الدراسة بقيام وزارة التربية والتعليم بمتابعة مديري ومديرات المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بالنظر إلى مجمل الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتماماً واسعاً بدراسة دور إدارات المدارس في تنمية الإبداع، حيث ركزت الدراسات على الإبداع الإداري وآلية تطبيقه ومعيقاته، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تركز على تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها.

وهدف بعض الدراسات السابقة مثل دراسة ابو مديغم وحجازي وطشطوش (2019)؛ وعبدالعال (Abdul-Aal, 2018)؛ والعنزي (Alanezi, 2016)، التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لديهم، ونستطيع من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي وردت سابقاً أن نستنتج أن معظمها اتفق على الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل

مديري المدارس على تطوير العلاقة مع المعلمين، والتأكيد على تهيئة البيئة المدرسية لتنمية الإبداع. وسعت دراسة المطيري (2019) التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأتبع الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (642) من معلمي المدارس، حيث أظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي والخدمة والمرحلة التعليمية، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية الانجاز جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للنوع الاجتماعي والخدمة والمرحلة التعليمية نحو مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ودافعية الانجاز لدى المعلمين، وتوصي الدراسة بضرورة توفر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لدورها بتحسين دافعية الانجاز لدى المعلمين.

وقام مزروقي ولامباسا (Marzuki & 2020) بدراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مدينة باولا النيجيرية، استخدم المنهج النوعي، وبلغت عينة الدراسة (30)، معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي اللغة الإنجليزية في مدارس مدينة باولا النيجيرية جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة قيام مديري المدارس بعقد ورش تدريبية للمعلمين لتنمية الإبداع لديهم.

بينما سعت دراسة شتيتات (2022) التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس

في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين" في المملكة الأردنية الهاشمية.

الطريقة والاجراءات

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ولتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في لواء بني عبيد والبالغ عددهم الكلي (193) معلماً ومعلمة، وذلك حسب احصائيات مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للفصل الدراسي الأول (2022).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة من المعلمين والمعلمات في مدارس لواء بني عبيد للمرحلة الثانوية، حيث بلغت عينة المعلمين (153) معلماً ومعلمة بنسبة (0.79%)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها.

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

العدد	الفئات	المتغير
73	ذكر	النوع الاجتماعي
80	أنثى	
153	المجموع	
85	بكالوريوس	المؤهل العلمي
36	دبلوم عال	
32	ماجستير فأعلى	
153	المجموع	
43	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
59	5سنوات الى 10 أقل سنوات	
51	10سنوات فأكثر	
153	المجموع	

والإبداع الإداري ووجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وتنمية الإبداع لدى المعلمين في ضوء الفلسفات التربوية.

انتقلت الدراسة مع كل من دراسة المطيري (2019)؛ ودراسة ابو مديغم وحجازي وطشطوش (2019)؛ ودراسة عبدالعال (Abdul-Aal, 2018)؛ والنازي (Alanezi, 2016)؛ ودراسة يالابيك وآخرون (Yalabik et , 2015)؛ ودراسة ميستري (Mestry,2013) التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات في عدة أمور أهمها: تحديد الإطار النظري للدراسة، واختيار منهج الدراسة؛ وهو المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتحديد أداة الدراسة المناسبة، وتحديد مجالاتها وفقراتها، وعرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات، توفير جهد الباحثة، بتزويدها بأسماء الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة بتناولها موضوع "دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية

أداة الدراسة

الدمج، أو إعادة الصياغة، حيث بلغ مجموع فقرات الاستبانة قبل التحكيم (44) فقرة، وبلغ مجموع فقرات الاستبانة بعد التحكيم (45) فقرة، موزعة على مجالات وفقرات الاستبانة، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائي.

صدق البناء

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، كما تم حساب معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .87	** .86	21	** .81	** .85	11	** .80	** .90	1
** .79	** .80	22	** .79	** .86	12	** .85	** .88	2
** .87	** .93	23	** .81	** .85	13	** .83	** .90	3
** .89	** .90	24	** .85	** .84	14	** .77	** .89	4
** .89	** .90	25	** .87	** .90	15	** .85	** .88	5
** .89	** .92	26	** .84	** .87	16	** .88	** .86	6
** .84	** .88	27	** .76	** .79	17	** .89	** .88	7
** .86	** .91	28	** .80	** .80	18	** .84	** .87	8
			** .83	** .87	19	** .84	** .90	9
			** .86	** .89	20	** .85	** .88	10

تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	العلاقة مع الطلبة	العلاقة مع المعلمين	التدريب وتنمية	مهارة التخطيط
---------------	-------------------	---------------------	----------------	---------------

تم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحثة بالرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري والإدارة المدرسية، كدراسة أبو مديغم وحجازي، ودراسة المطيري (2019)؛ حيث تكونت الأداة من (44) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: (التخطيط ووضع الأهداف تكون من (13) فقرة، والتدريب والتنمية تكون من (10) فقرات، والعلاقة مع المعلمين تكون من (11) فقرة، وتنمية الإبداع تكون من (12) فقرة).

صدق المحتوى

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وذلك بعرضها على (10) محكمين في عدد من الجامعات الأردنية، وتم الأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث: (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية). قد تم إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من حيث حذف بعض الفقرات، أو الأبعاد، أو

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. وذلك حسب المعيار الوارد عند (عودة، 2010). كما

				1	التخطيط ووضع الأهداف
			1	**0.856	التدريب وتنمية (المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)
		1	**0.908	**0.892	العلاقة مع المعلمين
	1	**0.942	**0.929	**0.797	تنمية الإبداع
1	**0.962	**0.976	**0.971	**0.917	الدرجة الكلية

ومعلمة، بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين، وتم في الطريقة الثانية حساب معامل الارتباط من خلال معامل ألفا كرونباخ.

والجدول (4) معامل الارتباط وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4)

معامل الارتباط كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

معامل الارتباط	ثبات الإعادة	المجال
0.89	0.91	التخطيط ووضع الأهداف
0.91	0.94	التدريب وتنمية (المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)
0.90	0.90	العلاقة مع المعلمين
0.91	0.91	تنمية الإبداع
0.93	0.94	الدرجة الكلية

الإيجابية منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، كبيرة (4)، كبيرة جداً (5)، للحكم على درجة استجابة أفراد العينة بدرجة درجة مساهمة الدورات التدريبية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المرحلة الأساسية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، تم اعتماد المعيار الإحصائي الآتي باستخدام المعادلة الآتية (الكيلاني والشريفين، 2011، 431):

- مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات.

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يظهر الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (20) معلماً

يظهر الجدول (4) أن ثبات معامل الارتباط تراوحت للمجالات بين (0.89-0.91)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.90-0.94)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات ترى الباحثة أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة

حيث تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، حيث أعطيت

الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

مقياس تصحيح أداة الدراسة

الدراسة	المستوى	المتوسط الحسابي	متغيرات
اشتملت	منخفضة	من 1.00 أقل من 2.34	الدراسة
الحالية	متوسطة	من 2.34 أقل من 3.67	على
المتغيرات	مرتفعة	من 3.67 - 5.00	

الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة:

التساؤل الأول: ما دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات الرتبة والمتعلقة بدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم (ن=153)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التخطيط ووضع الأهداف	3.87	.92	مرتفع
1	2	التدريب وتنمية (المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)	3.70	.91	مرتفع
3	4	العلاقة مع المعلمين	3.66	.97	متوسط
4	3	تنمية الإبداع	3.63	.96	متوسط
		الدرجة الكلية	3.67	.90	مرتفع

ما بين (3.63-3.87)، وانحراف معياري تراوح ما بين (0.90 - 0.96)، حيث جاء مجال التخطيط ووضع الأهداف المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.92)، ومجال التدريب وتنمية (المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية) في المرتبة الثانية بمتوسط

- مدى الفئة = 5-1=4 ÷ 3 = 1.33
وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:
المعيار الإحصائي لتحديد استجابة أفراد العينة بدرجة دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس

- النوع الاجتماعي: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير فأكثر).
- سنوات الخدمة: وله مستويين: (أقل من 5 سنوات)، (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع :

- دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها من وجهة نظر المعلمين.

عرض النتائج ومناقشتها

يبين الجدول (5) دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت المتوسط الحسابي الكلية (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، وبدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

البيئة المدرسية. حيث أشارت دراسة ميستري (Mestry 2013)، أن من أهم مسؤوليات مديري المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة، حيث أكدت دراسة يالابيك وآخرون (Yalabik et , 2015) بأن هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو حمدي (2019) ، والمطيري (2019)، والتي أظهرت أن واقع الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة.

وبدراسة فقرات كل مجال على حدة يتبين الآتي:

أولاً: التخطيط ووضع الأهداف

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة لفقرات المجال الأول التخطيط ووضع الأهداف مرتبة (ن=153)

حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.91)، بينما جاءت العلاقة مع المعلمين في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاء مجال تنمية الإبداع في المجال الأخير بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.96). ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي المديرين حول دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء المدرسي، وتمكين المدرسة من التكيف مع التغييرات والتحديات المتلاحقة التي تحصل في الميدان التربوي، بالإضافة إلى أهمية العمل على توليد الأفكار الجديدة تساعد على إنجاز العديد من الأعمال الإدارية، وفي نفس الوقت تقوم على استثمار قدرات الأفراد العاملين بالشكل الذي يعتمد على تطور مستوى العمل المدرسي، كما يتم توفير جميع التسهيلات المادية والمعنوية التي تعين مديري المدارس على ممارسة الإبداع الإداري وحفز الآخرين على ذلك أيضاً. ويعزى ذلك أيضاً إلى أن مديري المدارس ونتيجة لدورهم الوظيفي وما يقتضيه من مسؤوليات، فهم قادرين على التعامل مع متطلبات التغيير ومقتضياته، كما وأنهم قادرين على التجريب والتجديد، والتكيف مع كل ما هو جديد، بالإضافة إلى أنهم يمتلكون رؤية إبداعية تعينهم على حل ما يعترضهم من مشاكل في

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يتبنى إنتاج الأفكار الجديدة في مجال الإبداع لدى المعلمين.	3.98	1.065	مرتفع
2	2	ينمي مقدرة المعلمين على التخطيط الشامل لكافة مدخلات النظام المدرسي.	3.94	0.98	مرتفع
2	3	يساعد المعلمين على إتقان التخطيط الفعال لإدارة الوقت وتنظيمه واستثماره.	3.94	0.9	مرتفع
4	5	يساعد المعلمين على تنمية المقدرة على تطبيق الخطوات الإجرائية لعملية التخطيط.	3.90	0.9	مرتفع
5	4	يترجم رؤية المدرسة إلى خطط استراتيجية بالتعاون مع الإدارة والمعلمين.	3.89	0.99	مرتفع
6	1	يعد خطط تطويرية للمعلمين والعاملين وتحديد أهدافها.	3.87	0.99	مرتفع
6	7	يضع تصور للأهداف الموضوعية والمراد تحقيقها مع الزمن.	3.87	0.9	مرتفع
8	10	يعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإبداعي لدى المعلمين.	3.85	0.85	مرتفع
9	12	يشجع العمل بكفاءة على جميع أبعاد السلوك الإبداعي لدى المعلمين.	3.84	0.89	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	8	يعمل على استخدام الأساليب المناسبة في تحقيق أهداف إبداعية لدى المعلمين.	3.83	0.9	مرتفع
11	9	يعمل على إنتاج الأفكار الجديدة في مجال الإبداع لدى المعلمين.	3.81	0.9	مرتفع
12	6	يدرك نقاط القوة وآليات العمل المحدد.	3.80	0.81	مرتفع
12	11	يساعد المعلمين بإنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.	3.80	0.87	مرتفع
		التخطيط ووضع الأهداف	3.87	0.92	مرتفعة

وبذلك فإن الإبداع الإداري يعمل على عكس خطط المدرسة الاستراتيجية، وفي نفس الوقت تعمل على تطوير أداء المعلمين. ويعزى ذلك أيضاً إلى أن التخطيط عملية فكرية تتطلب تفكيراً بشكل واقعي، لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، واستثمارها بشكل إيجابي وسليم لتطويره بالسييل المرغوب به، والتبصر بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له بشكل علمي، واتخاذ القرارات بشكل سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ثانياً: التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية
جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة لفقرات مجال التدريب وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية مرتبة (ن=153)

يلاحظ من الجدول (6) أن مجال مهارة التخطيط جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-3.98)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " يتبنى إنتاج الأفكار الجديدة في مجال الإبداع لدى المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها " يساعد المعلمين بإنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80). وبلغ المتوسط الحسابي لمهارة التخطيط ككل (3.87). وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن مهارة التخطيط أحد المهارات الأساسية التي يرى المعلمون أن عليهم ضرورة أو وجوب اكتسابها، نظراً لأن هذه المهارة تعينهم على القيام بالتخطيط الجيد للحصة الدراسية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لدى الطلبة، إذ إن إتقان المعلم لمهارة التخطيط تجعله قادراً على تنظيم وقت الحصة واستغلالها بالشكل الصحيح بما يحقق أفضل النتائج،

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تنمي الدورات التدريبية مقدره المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم.	3.83	1.008	مرتفع
2	3	يزود المدير بالدورات التدريبية التي تنمي مهارات الاتصال والتواصل.	3.80	0.9	مرتفع
3	1	ينمي مقدره المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم.	3.75	0.92	مرتفع
4	2	تزود المعلمين بالمهارات المطلوبة في اتخاذ القرارات.	3.74	0.9	مرتفع
5	5	يسهم في تفعيل مقدره المعلمين على التنوع في استخدام الوسائل الابضاحية للطلبة من حيث (وسائل التقنية والتكنولوجية واللوحات الاعلانية).	3.72	0.89	مرتفع
6	7	يسهم في تطوير أداء المعلمين مهنيًا وأكاديميًا.	3.65	0.85	متوسط
7	8	يعمل على رفع إحساس المعلمين بانتمائهم للمؤسسة.	3.64	0.85	متوسط
8	4	يؤثر في سلوكيات وتصرفات المعلمين في المدرسة بشكل إيجابي.	3.64	0.9	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	9	يوفر الدورات التدريبية التي تعمق أداء العمل ضمن الفريق بدلا من الأداء الفردي.	3.60	0.95	متوسط
التدريب وتنمية (المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية)					
			3.70	.91	مرتفعة

بالشكل الصحيح، وبما يحقق أفضل النتائج المرجوة، وما تكوي عليه من اختيار وسائل التعليم التي تتناسب مع قدرات الطلبة. كما أن عملية التدريب تهدف إلى اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الأفراد، وتمكينهم من الحصول على شتى المعلومات العلمية التي يحتاجها في عمله، وإكسابه المهارات المناسبة لتمييزه وإبداعه، إضافة إلى السلوكيات الهامة لزيادة معدل الأداء لديه، كما أن عملية التدريب عملية مستمرة لدى الأفراد، وتهدف لتحفيز مقدرات العاملين لتحقيق مستويات مرتفعة للنمو المهني في مجالهم العلمي والعملية.

ثالثاً: العلاقة مع المعلمين

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة لفقرات المجال الثالث بالعلاقة مع المعلمين مرتبة (ن=153)

وجاء في المرتبة الثانية مجال التدريب والتنمية وبدرجة مرتفعة، قد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60-3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تنمي الدورات التدريبية مقدرة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرات رقم (9) ونصهما "تؤثر الدورات التدريبية على سلوكيات وتصرفات المعلمين في المدرسة بشكل إيجابي"، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي للتدريب والتنمية ككل (3.70). وتعرض الباحثة ذلك إلى أن عملية التعليم تحتوي على العديد من المهارات التي يتوجب على المعلمين السعي لتنميتها كمهارة التواصل وحل المشكلات، واتخاذ القرار، كما ينبغي على الإدارة السعي بطريقة صحيحة لتنمية تلك المهارات لدى المعلمين لأهميتها في توجيههم من تأدية مهامهم الوظيفية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	ينمي المدير لدى المعلمين روح المشاركة ضمن فرق العمل بالأفكار والآراء والخطط من أجل تحسين البيئة التدريسية.	3.77	1.131	مرتفع
2	10	يعزز من مقدرة المعلمين على تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية لدى الطلبة.	3.75	1.052	مرتفع
2	4	يسهم في تحديد مستوى أداء المعلمين وانجازاتهم في مختلف مجالات العملية التربوية.	3.75	0.99	مرتفع
4	8	يمنح المعلمين الجدد مزيداً من الخبرات المشتركة للعمل ضمن الفريق الواحد.	3.7	1.004	مرتفع
5	2	يسهم في توفير فرص التعليم الذاتي والتربية المستدامة للمعلمين.	3.66	1.084	متوسط
6	3	يحقق العدالة والمساواة مع جميع المعلمين.	3.65	0.85	متوسط
7	6	يعمل على استثارة الدافعية عند المعلمين للنمو المهني.	3.64	0.98	متوسط
8	11	يعمل على توفير المناخ الملائم لنمو الطلبة وتكيفهم داخل وخارج المدرسة.	3.63	0.94	متوسط
9	5	يعمل على توفير كفايات المعلمين في التوظيف الفعال لتكنولوجيا التعليم والوسائل السمعية والبصرية وغيرها.	3.61	0.93	متوسط
10	1	يساعد المعلمين على التقويم المستمر لجميع أعمال وأنشطة المادة التدريسية ضمن فرق العمل أثناء تنفيذ المهمات التدريسية.	3.6	0.9	متوسط
11	9	يساعد المعلمين على التعرف إلى مشكلات الطلبة بالتعاون مع المعلمين والإدارة.	3.59	0.86	متوسط

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		العلاقة مع المعلمين	3.66	.974	متوسط

بينهم، إذ إن المعلمين وخلال عملهم وعلى اختلاف تخصصاتهم قد يحتاجون إلى التشارك في العديد من الواجبات المهنية، وهذا الأمر يتطلب منهم أن يكونوا قادرين على التعاون مع زملائهم المعلمين بالشكل الصحيح وبما يحقق التنمية المهنية المستدامة لهم، فالإدارة المدرسية قادرة على تنمية كفايات المعلمين المهنية ومستوى دافعيتهم والذي له التأثير الإيجابي في نتائج الطلبة والتعلم.

رابعاً: تنمية الإبداع

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة لفقرات المجال الرابع تنمية الإبداع مرتبة (ن=153)

يبين الجدول (8) أن مجال العلاقة مع المعلمين جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وقد تراوحت بين (3.59-3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " ينمي المدير لدى المعلمين روح المشاركة ضمن فرق العمل بالأفكار والآراء والخطط من أجل تحسين البيئة التدريسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " يساعد المعلمين على التعرف إلى مشكلات الطلبة بالتعاون مع المعلمين والإدارة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقة مع المعلمين ككل (3.63). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع للمعلمين تؤدي دوراً فاعلاً لتنمية العلاقات بين المعلمين، ورفع روح التعاون

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعمل على زيادة الثقة لدى المعلمين حول مواضيع الإبداع.	3.93	1.113	مرتفع
2	8	تسهم باستغلال الأفكار الجديدة والجريئة في مجابهة المخاطر لدى المعلمين.	3.8	1.128	مرتفع
3	6	تساعد المعلمين على تجاوز العقبات التي تعترض تحقيق أهدافهم بمختلف الوسائل الممكنة.	3.77	0.85	مرتفع
4	5	تسهم في مساعدة المعلمين على حسن الاختيار بين البدائل المتاحة.	3.7	0.88	مرتفع
5	2	تمكن المعلمين من القدرة على التفكير بسرعة فائقة في كافة الظروف.	3.6	0.96	متوسط
6	7	تساعد المعلمين على اصدار أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	3.52	0.97	متوسط
7	4	تشجع العمل الإبداعي للمعلمين.	3.5	0.98	متوسط
8	3	تساعد المعلمين على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإبداعي.	3.47	1.221	متوسط
9	11	تساعد المعلمين في اتباع العديد من الأساليب والطرق غير المألوفة تحسباً لأي مخاطر.	3.42	0.85	متوسط
10	9	تزرع في المعلمين القدرة والكفاءة لتقديم أفكار جديدة تمثل تحدياً للمخاطر.	3.4	0.85	متوسط
11	10	تساعد المعلمين في اتخاذ قرارات غير متوقعة بهدف تحسين العمل.	3.35	0.9	متوسط
12	12	يساعد المعلمين للانضمام إلى فريق يعمل بمبدأ المخاطرة المحسوبة وفق اليات عمل مدروسة.	3.3	0.85	متوسط
		تنمية الإبداع	3.63	.962	متوسط

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، تبعاً إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين حسب النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

المتغير		مهارة التخطيط	التدريب وتنمية	العلاقة مع المعلمين	تنمية الإبداع	الدرجة الكلية
النوع الاجتماعي	ذكر	س	3.70	3.71	3.53	3.64
	أنثى	ع	.978	.997	1.065	1.096
		س	3.71	3.69	3.74	3.71
	ع	.863	.815	.830	.791	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.69	3.68	3.60	3.65
		ع	.930	.923	.957	.902
	دبلوم عال	س	3.79	4.02	4.10	4.02
		ع	.487	.347	.763	.455
سنوات الخدمة	ماجستير فأعلى	س	3.85	3.65	3.89	3.76
		ع	1.223	1.126	1.181	1.208
	أقل من 5 سنوات	س	3.78	3.76	3.73	3.74
		ع	1.077	1.072	1.067	1.037
من 10 سنوات فأكثر	س	3.67	3.65	3.57	3.62	
	ع	.907	.918	1.012	.916	

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات.

جدول (11)

تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة مساهمة الدورات التدريبية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.360	.420	.677	1	.677	النوع الاجتماعي
0.124	1.051	1.693	2	3.386	المؤهل العلمي
0.369	0.839	.807	2	1.614	سنوات الخدمة
		1.611	147	236.881	الخطأ
			152	241.411	الكلية

سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف (0.839) وبدلالة إحصائية بلغت 0.369.

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على العلاقة مع المعلمين

ماجستير فأعلى	دبلوم عال	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
			3.60	بكالوريوس	العلاقة مع المعلمين
		*.50	4.10	دبلوم عال	
	.22	.29	3.89	ماجستير فأعلى	

الباحثة هذه النتيجة أن المديرين كانوا ذكوراً أو إناثاً يعتمدون على الإبداع الإداري الذي يقوم على نجاح وتطور عمل المدير من خلال توظيفه في عمله للوصول إلى تحقيق التميز والتطور الذي يسعى إليه. كما أن أغلب المديرين يمتلكوا مصطلحات إدارية تساعدهم من تطبيق الإبداع الإداري في العمل من خلال امتلاكهم لمهارات التفكير المختلفة التي يملكونها وكذلك التي اكتسبوها من خلال عملهم في البيئة المدرسية التي تشابه إلى حد كبير، لدى كل من المديرين

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف (0.420) وبدلالة إحصائية بلغت 0.360. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (1.051) وبدلالة إحصائية بلغت 0.124. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة تبعاً لمتغير

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين البكالوريوس والدبلوم العالي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم العالي.

أولاً: متغير النوع الاجتماعي: كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير النوع الاجتماعي. وتعزو

وأهمية الإبداع الوظيفي في خدمة عملية التعليم، نتيجة الخبرات التي حصلوا عليها خلال دراستهم للحصول على الشهادات العليا، والتي كونت لديهم وعي أفضل حول أهمية تبني أفكار جديدة ابداعية لتلبية متطلبات الميدان التربوي ومجارات التطورات التي يشهدها. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية على أهمية دور الإبداع الإداري، إذ إن جميع المديرين يحملون الشهادات العليا وهذا يعني خضوعهم لمواد دراسية تتعلق بالإبداع الإداري، وكذلك حصولهم على دورات إدارية تعنى بالمفاهيم الادارية ومن ضمنها الإبداع والابتكار ومهارات التفكير المختلفة. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو حمدي (2019) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي. بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطيري (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:
- مساعدة المعلمين على التقويم المستمر لجميع أعمال وأنشطة المادة التدريسية ضمن فرق العمل أثناء تنفيذ المهمات التدريسية.
 - قيام وزارة التربية والتعليم بمتابعة مديري ومديرات المدارس الحكومية لتنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين.
 - دعم وزارة التربية والتعليم ممثلة بمديرياتها مدرء المدارس لتنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين
 - وضع خطط وبرامج تُسهم في تطوير أداء المعلمين مهنيًا وأكاديمياً.
 - قيام مديري المدارس برفع إحساس المعلمين بانتمائهم للمؤسسة.

والمديرات فبيئة الإدارة المدرسية تتشابه وبالتالي الضغوط والتحديات والمتغيرات المتعلقة بالمدير وطبيعة العمل تكون متشابهة إلى حد كبير. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو حمدي (2019) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. كما اختلفت مع نتائج دراسة شتيايت (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح (الإناث).

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء فلسفة التربية والتعليم وأهدافها في لواء بني عبيد تبعاً إلى متغير سنوات الخدمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يكون لديهم قدرة أفضل على التفكير وتوظيف مهارات التفكير بشكل جيد، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والقدرة على ابتكار أساليب جديدة ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخدمة العملية تؤدي إلى توظيف المهارات والسمات الإبداعية في إيجاد أساليب حديثة إدارية توصل المدير من الوقوف على حلول ابداعية للمشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية، بالاعتماد على التحليل الإبداعي الموجه الذي يتصل بالقدرات الحسية القائمة على التحليل والتجريب والتقويم. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شتيايت (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاءت لصالح فئة سنوات (6 - 10) سنوات و(11 سنة فأكثر).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم العالي، يعزى السبب في ذلك إلى أن المديرين الحاصلين على الشهادات العليا لديهم تصورات أفضل حول

جروان، فحي. (2002). *الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية*. عمان: الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.

الحيلة، محمد. (2012). *طرائق التدريس واستراتيجياته*. الإمارات، العين: دار الكتاب الجامعي.

الحوالدة، محمد. (2014). *مقدمة في التربية*. عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خير الله، جمال. (2009). *الإبداع الإداري*. عمان: الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

داود، محمد. (2020). *إدارة التميز والإبداع الإداري*. عمان: الأردن، دار النفيس للنشر والتوزيع.

ربيع، محمد. (2017). *درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الساعدي، مؤيد وعلي، علي وعلي، سعد. (2013). *دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (4)، 25-49.

شتيات، منذر. (2022). *دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة*. جامعة أسبوت-مجلة كلية التربية، 38 (3)، 360-385.

الشحنة، عبدالمنعم. (2016). *تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية*. مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، 21، 389-476.

صالح، صفاء. (2015). *التربية الصحية في مدارس الأساسية*. عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الصالح، نبيل. (2011). *استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة القيادة والتكنولوجيا*

- إجراء دراسات مماثلة تستهدف التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، وربطها بمتغيرات أخرى كالتميز الوظيفي.

المراجع العربية

أبو العلا، ليلي. (2013). *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. عمان: الأردن، دار يافا للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2004). *تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة*. القاهرة: مصر، مجموعة النيل العربي للنشر.

أبو حمدي، إلهام. (2019). *واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، 10 (27)، 73-86*.

أبو مديغم، سالم وحجازي، عبدالحكيم وطشطوش، رامي. (2019). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (2): 815-834.

أحمد، أحمد وزكي، محمد. (2017). *تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد دراسة حالة محافظة المينا*. *المجلة التربوية، 50، 62-113*.

باشيوة، لحسن عبد الله. (2019). *روائع التميز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة*. عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

براهمي، سمية وكحلة، شيماء. (2018). *دور التدريب في تحفيز الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الاقتصادية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

- Administration and Management*, 18(13), 17-23.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *SAGE Journal*, 30(2), 50-56.
- Camison, C. & A. Villar- Lopez. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Performance. *Journal of Business Research*, 1(67), 2891- 2902.
- Hoholm, T. (2011). Innovation, strategy and identity: a case study from the food industry. *European Journal of Innovation Management*, 14(3), 345-363.
- Kandiko, Camille (2019). *Strategic curriculum change: global trends in universities*. New York: Routledge.
- Marzuki, A. G. (2019). The Roles of school principal leadership in developing English teachers' creativities in Palu. *Al-Ta lim Journal*, 26(3), 267-279.
- Mestry, R. (2013). The innovative role of the principal as instructional leader: A prerequisite for high student achievement?. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 60, 119-135.
- Patillon, T. V. (2014). *Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie*. (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM).
- Salama, I. (2018). The Relationship between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities. *European Scientific Journal*, 14(4), 146-157.
- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J.(2015). Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621.
- إدارة الجودة. عمان: الأردن، الجنادية للنشر والتوزيع.
- الطيبي، مسلم وابداح، رائد وجرادات، محي. (2015). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس. *مجلة كلية التربية*, 2(23)، 311-344.
- العبيدي، بشار والعزاوي، سحر. (2010). الإبداع المنظمي وأثره في تحسن جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 82، 204-242.
- الكيلاني، عبدالله والشريفين، نضال. (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مسلم، عبدالله. (2018). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتسويق. عمان: دار الإبداع والإبتكار الإداري.
- المشارفة، هدى. (2012). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- المطيري، عبدالله. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الاردن.
- المهيري، عبدالله. (2003). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل. القاهرة: مصر، دار المعارف للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

Abdul-Aal, A., (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research*: