

## The Role of School Administration in Developing Creativity and Its Obstacles as Perceived by School Principals in Government Schools in the Directorate of University District

Sana Said Bdair

Directorate of University District || Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aims at identifying the role of school administration in developing creativity and its obstacles as perceived by school principals in government schools in the directorate of University District. This may be attributed to variables of gender, academic qualification, years of experience, and school level. The researcher has used the descriptive analytical method through employing the use of a questionnaire. This questionnaire has been made of 36 sections. 28 sections were designed to identify the role of school administration in developing creativity in the government schools in the directorate of the university district, and 8 to identify the obstacles that face the school's administration. A sample of 55 male and female principals in government schools in the directorate of the university district have been chosen for the academic year 2019/2020. The results of the study showed that the application of creativity by the school principals in government schools have an overall average of (3.5 out of 5), which is rated as high. For the other two main areas, the administration one resulted with an average of (4.03) with a high rate, and for the obstacles area it resulted with (3.68) and was rated as large obstacles. It also has shown that there were no statistically significant differences in the role of school administration in developing creativity in government schools, which might be attributed to variables of academic qualification, years of experience, and school's level. However, there was a significant difference attributed to the gender variable, and it was in the favor of females. Based on those results, the researcher suggested a number of recommendations for developing creativity and limiting its obstacles at Jordanian Schools and other Arab countries.

**Keywords:** School administrations, government schools, directorate of university district, Jordan.

## دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة

سنا سعيد بدير

مديرية لواء الجامعة || وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاته من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تكونت من (28) فقرة للتعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة، و(8) فقرات للتعرف على معيقات الإدارة المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة للعام الدراسي 2020/2019، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع حصل على متوسط كلي (3.86 من 5) أي بدرجة (مرتفعة)، وعلى مستوى المحورين الرئيسيين: حصل

محور دور الإدارة على متوسط (4.03) بتقدير (مرتفع)، وحصل محور المعينات على متوسط (3.68) بتقدير (كبيرة). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. واستناداً للنتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات لتنمية الإبداع، والحد من معيقاته في المدارس الأردنية وعموم البلدان العربية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، الإبداع، المدارس الحكومية، لواء الجامعة. الأردن.

## المقدمة.

نتيجة للتطور والتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، ومواكبة التغيرات التي تحدث في العالم. تسعى الدول للارتقاء بتعليم أبنائها في مختلف المراحل، حيث أصبح الإبداع سمة سائدة تسعى المؤسسات لتحقيقها، فهو الطريق لتحقيق الذات، وهو الذي يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم. وتعتبر المدرسة أهم مؤسسات التنشئة لإعداد الفرد وتطويره منذ مرحلة الطفولة، لذلك وجب عليها أن تقوم بتوظيف كافة إمكانياتها، ومواردها المختلفة لتشجيع الإبداع ورعايته، وتنميته لدى العاملين فيها.

كما تمثل البيئة المدرسية الإيجابية حجر الزاوية بالنسبة لرعاية الموهوبين، ومن الأهمية بمكان أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمتغيرات منفتحة على الخبرات والتجديدات الخارجية، وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغيير. حيث تتشكل البيئة المدرسية من: مجموع المتغيرات المادية، والاجتماعية، والإدارية، التي تحكم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المجتمع المدرسي وخارجه (جروان، 2012)

ويقع العبء الأكبر على عاتق إدارة المدرسة والمعلمين والمشرفين التربويين لتحديد منهجية العمل؛ لإيجاد بيئة مدرسية ملائمة لرعاية الموهوبين، وذلك من خلال ترسيخ منهجية عملية واضحة، ومشاركة المعلمين بتشخيص وضع المدرسة من جميع الجوانب، وتحديد الأهداف والغايات المنشودة (جروان، 2012).

كما يقع على المدرسة مسؤولية كبيرة بعد الأسرة في رعاية الطلبة الموهوبين، وتنمية الموهبة لديهم، وإدراج مهارات التفكير ضمن المناهج المدرسية، وهناك أهمية للإدارة المدرسية في إدارة العملية التعليمية والتربوية في الميدان، ودورها المباشر في التعامل مع الأفراد بأفكارهم وآمالهم وطموحاتهم، في ظل التغيرات السريعة المحيطة بالمدرسة، كان لا بد من تمييز جانب الإبداع الإداري لارتباطه باتخاذ قرارات تؤثر بفاعلية في العاملين والمحيطين به كافة، ومواجهة المشكلات والمعلومات الجديدة المتسارعة الواجب التعامل معها، لذا اتجهت الأنظار للإبداع الإداري لما يمثله من وسيلة لاتخاذ القرارات (نصر، 2008)

ويُعدّ الطلبة المبدعون هم رصيد الأمة الحضاري، وأبرز عوامل تقدمها وازدهارها في شتى مجالات الحياة، وهذا الاستثمار لا يتم بصورة مثمرة إلا بالفكر المستنير القادر على التخطيط الدقيق، والتنفيذ الأمين. ولتنمية الإبداع على الإدارة المدرسية توفير بيئة تتقبل الإبداع، وتؤمن بأهميته، ودوره في التميز الحضاري، وتسهم في تحقيق الذات وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النمو الإنساني الذي يزيد في إنتاجية المجتمع برتمته ثقافياً وعلمياً واقتصادياً، واعتباره هدفاً تربوياً من ضروريات العملية التعليمية، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات. (بلحاج، 2017)

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.

## مُشكلة الدراسة :

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات؛ التي قد تؤثر في إبداع الفرد في المجالات المختلفة، سببها الفرد نفسه أو الآخرون (الكاف، 2013). وقد حظي موضوع معيقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين، كما جاء في دراسة

المجدوبي (2020)، ودراسة مصطفى (2018)، ودراسة شيريل وكاترين (Sherelles&Catherine, 2017). حيث تناولت معيقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس. وأكدت فيها المجدوبي (2020) بأهمية تغيير دور المعلم، بما يتناسب مع التربية الحديثة، من خلال برامج تدريبية تساعد الطلبة على حل مشكلاتهم، واتخاذ طرق تدريس حديثة لتنمية مهاراتهم الإبداعية. كما لاحظت الباحثة أهمية الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، حيث يواجه مدير المدرسة بعض الصعوبات التي تؤثر على أدائه في العمل، وقد تختلف هذه الصعوبات وفقاً لعدة أسباب منها: كفاءة المدير، والإمكانيات المتاحة، وفريق العمل (المبروك، 2017). وذكر البارقي (2012) في ضوء تحديات العولمة التربوية، لكي تكون الإدارة المدرسية ناجحة؛ لا بد أن تتصف بخصائص ذكر منها: تشجيع وتحفيز الأفراد المبدعين، وتطبيق الأفكار والممارسات المبدعة داخل المدرسة. ولتنمية الإبداع؛ على الإدارة المدرسية توفير بيئة تتقبل الإبداع، وتؤمن بأهميته ودوره في التميز الحضاري، وتسهم في تحقيق الذات، وتطوير المواهب الفردية، وتحسين النمو الإنساني الذي يزيد في إنتاجية المجتمع برمته، واعتباره هدفاً تربوياً من ضروريات العملية التعليمية، وتفعيل دوره كأحد جوانب حل المشكلات (بلحاج، 2017)

كما اقترن نجاح مدير المدرسة في القيام بدوره بفاعلية بمدى إيلائه جانب التطوير الذاتي لنفسه، وما لديه طموح ودافعية، قدرة على تفجير ما لديه من طاقات إبداعية للتكيف مع متطلبات العصر، وحفز القدرات الإبداعية لدى المعلمين (حريبي، 2012). وهذا ما أكده الطيطي، وأبداح، وجرادات (2016) على دور مدير المدرسة في إثارة اهتمام المعلمين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه، وتشجيعهم على حل المشكلات، وعرض الحلول المناسبة التي تؤثر على مستوى تحصيل الطلبة.

ومن خلال دراسة الباحثة لرعاية الموهوبين والمبدعين والمتفوقين، وعملها كمديرة مدرسة، جاءت فكرة هذه الدراسة لتحديد دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في لواء الجامعة ومعرفة مدى تأثيرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

#### أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه المدير في تنمية الإبداع عند الطلبة؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة تُعزى إلى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما يلي:

- 1- تحديد درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.
- 2- التوصل إلى أهم المعوقات التي تواجه المدير في تنمية الإبداع عند الطلبة.

3- معرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة) بين وجهات نظر العينة بخصوص دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.

#### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من جدّة وحداثة موضوعها؛ إذ تسعى إلى التّعريف بأهميّة الإدارة المدرسية ودورها الفاعل، وإسهامها الملحوظ في تحسين عملية التعليم والتعلم ومدى مساهمتها في تطوير مهارات الإبداع لدى طلبة المدارس. وبحث مُعيقات استخدامها من وجهة نظر مديريها. وتبرز الأهميّة النظريّة والتطبيقيّة للدراسة كالاتي:

- الأهميّة النظريّة
- توقّر هذه الدّراسة للباحثين التربويين إطارًا نظريًا يحوي بعض الأساسيات والمُرتكزات النظريّة لدراسات لاحقة في هذا المجال، خاصة مع نُدرّة الدّراسات العربيّة التي تناولت دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.
- تشجع هذه الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.
- تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية من أجل تعريفهم بطرق الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع.
- توضيح معيقات الإبداع في المدارس الحكومية من أجل التغلب عليها.
- الأهمية العمليّة
- تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال:
- قد تساعد الإدارة المدرسية في تعرّف أدوارهم في تنمية الإبداع.
- قد تساهم هذه الدّراسة في زيادة تحصيل الطلبة العلمي ومهارات التفكير الإبداعي.
- ستوقّر الدّراسة حافزاً للباحثين في مجال الإدارة المدرسية والإبداع من وجهة نظر المديرين والمديرات في المستقبل.

#### حدود الدّراسة

- تحدد نتائج الدراسة بالحدود التالية:
- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.
  - الحدود البشرية: عينة من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة.
  - الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على مدارس مديرية لواء الجامعة.
  - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2019

#### مُصطلحات الدّراسة

- استندت هذه الدّراسة إلى عدد من المتغيرات وقد جرى تعريفها كما يأتي:
- الإبداع: يعرف في اللغة العربية من مصدر الفعل أبداع، بمعنى اخترع أو ابتكر على غير مثال سابق، وهو مشتق من الفعل بدع أو أبداع، وكذلك إبداع، بمعنى أكثر من الكلام. (الصابوني، 1986، 128)

- وفي القرآن الكريم: (بديع السماوات والأرض): أي خالقهما على غير مثال سبق، (سورة البقرة، الآية 117).
- الإبداع: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم. إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. جروان، (2012، 74).
- الإبداع الإداري: يعرفه السكارنة (2011، 48) بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإبداع الإداري إجرائياً: هو استجابات المديرين في الإدارة المدرسية لتنمية الإبداع كما تحددها أداة الدراسة.
- معيقات الإبداع: ورد في لسان العرب إن المعوقات تشير إلى مقولة: عاقه عن الشيء يعوقه عوقاً أي صرفه وحبسه ومنه التعويق الاعتياق، وذلك إذا أراد أمراً فصرفه عن صارفه، والتعويق تربيث الناس عن الخير (ابن منظور، دت، 279).
- إجرائياً: هي العوامل التي ترتبط بالمنظومة التعليمية، وتعيق المدير في المدارس الحكومية في لواء الجامعة على تنمية الإبداع، وتشير معيقات الإبداع وفق البحث إلى معيقات تتعلق بالمنهاج، ومعيقات تتعلق بالمالية، ومعيقات تتعلق بالمعلم، وبالإدارة المدرسية، وبالطرائق التقليدية في التعليم.
- الإدارة المدرسية: عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي، أو تربوي يحدث داخل المدرسة، من أجل تطور وتقديم التعليم فيها. (عطوي، 2015، 18).
- ويعرف المدير إجرائياً بأنه: الشخص المعين من وزارة التربية والتعليم في لواء الجامعة لقيادة العمل داخل المدرسة، والقيام بجميع الأعمال المنوطة به، بما يمتلكه من إبداع إداري، ومهارات قيادية.
- المدرسة: هي مؤسسة اجتماعية تقوم بعملية التعليم فقط، لكن بعد تطور المجتمعات، تطورت مهمة المدرسة من مؤسسة اجتماعية بالإضافة إلى كونها مؤسسة تعليمية تربوية، وبذلك لم يعد التعليم في المدرسة الحديثة إلا وظيفة عادية من وظائفها. (الطيب، 1982، 62)
- المدارس الحكومية: هي المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتشمل المدارس الأساسية والثانوية.
- مديرية لواء الجامعة: هي إحدى مديريات الوسط التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم. ويضم هذا اللواء كل من المناطق التالية داخل العاصمة الأردنية عمّان: منطقة الجببة، منطقة صويلح، منطقة تلاع العلي وخذلا وأم السماق، منطقة أبو نصير، منطقة شفا بدران، منطقة الكمالية.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري:

إن تربية الأذكاء والموهوبين والتميزين مسألة تربوية حديثة العهد، ولدت مطلع القرن الحالي، وترعرعت في السبعينيات، فشغلت الكثير من الباحثين في الأمور التربوية والتعليمية في عقد الثمانينيات، ودارت منافسة حامية بين قادة التربية المهتمين في هذا المجال، كل يدلي بنظرياته ونماذجه وأنظمتها، وكلٌّ يزاحم الآخر مدعماً وجهة نظره بكثير من الأبحاث والدراسات (السرور، 2010)

ويستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالإدارة المدرسية، أو أي مؤسسة بشكل عام، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، تتعلق بمجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل، والعملية التعليمية، والسلوك التنظيمي، كذلك يمكن أن تبحث في عملية استثمار الأفكار الجديدة، وتطويرها وتطبيقها في المؤسسة التربوية. كما يلاحظ أن الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية والتربوية بصورة أفضل، وأكثر فائدة للعملية التربوية عامة. (السعدية، 2011)

### مهارات التفكير الإبداعي:

يذكر (وليامز) عدة جوانب أساسية يتكون منها الإبداع وهي على النحو التالي:

- 1- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين؛ والسريعة والسهولة في توليدها (الكناني، 2015، 97). وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي، وفي ما يلي تفصيل لهذه الأنواع: الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، وطلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية، وطلاقة الأشكال.
- 2- المرونة: وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. (القمش، 2011، 278) ويلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.
- 3- الأصالة: وهي تعني الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع. وتستند أساساً على اعتماد الخبرة الشخصية السابقة للفرد أساساً للحكم على نوعية نواتجه. بمعنى أن الأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنها محددة في إطار خبرة الفرد الذاتية. وهي ليست صفة مطلقة ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد. (القمش، 2011، 278)
- 4- الإفاضة (التفاصيل): وهي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها. (جروان، 2012، 84)
- 5- الحساسية للمشكلات: وهي تعني الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف (جروان، 2002، 85).

### خصائص ومميزات الإبداع الإداري للعمل المدرسي

يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، وتعتبر هذه الظاهرة التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن تتعامل مع المستجدات وتتفاعل معها بإيجابية، والأفراد بل والمؤسسات يمكن تصنيفهم إلى صنفين: مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة بكل ثقة وبدون تخوف متجدد في فكره، وآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يمنوا عليه بفكرهم وإبداعاتهم (جمال أبو الوفا، 2006). كما تتميز عملية الإبداع الإداري بقدرتها على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، وتمكن العضو الإداري في التربية والتعليم بتنفيذ الأهداف التربوية بفاعلية وكفاءة. (أبو جامع، والطويل، 2011)

### سمات المدير المبدع:

يملك جميع الناس الأسوياء قدرة على الإبداع والابتكار، وكذلك العاملين في المجال التربوي والتعليمي، فالفرد يبدع في الميدان أو المجال الذي يحظى باهتمامه عندما يتوفر له المناخ والبيئة المناسبة؛ التي تمكنه من تفجير طاقاته الإبداعية، وقد يتمتع المبدعون بصفات سلوكية ونفسية تميزهم عن الآخرين، فهم مميّزون باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بقدراتهم العضلية (Bush, 2008)

ويرى الدليهي (2013) بأنهم يرفضون الرتبة في التفكير، ويميلون للتجديد، ويمتازون بالمقدرة على التكيف، والمرونة والطلاقة، ويمتلكون الأصالة في التفكير، وطرح الأفكار الجديدة. ومن السمات الإدارية ما ذكرت سلامة (2011) كأن يؤمن بعمله وراغباً به ومؤهلاً له، ويعتمد أسلوب المشاركة في العمل وهو ما يسمى بالإدارة التشاركية، كما أن لديه القدرة على تفويض الصلاحيات، ويمتاز بالاتزان الشخصي والانفعالي. ويضيف العبيدي وآخرون (2010) خصائص أخرى كالمرونة والبعد عن الروتين في أداء العمل، وعدم الاستسلام عند الفشل، ولا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

ومن الخصائص الشخصية والدافعية الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، والتمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، وتحمل المسؤولية والتحمس لأفكاره وتنفيذها في الواقع، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل، والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء، وتقديم المقترحات اللازمة (يونس، 2000)

أما الخصائص المعرفية تتمثل في حب القراءة والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة (مصطفى، 2001) إن تحديد هذه المهارات ومعرفة تساعده الإداري التربوي في كيفية التعامل مع العاملين في هذا المجال، ويساعده في تحديد مسؤولياتهم والمهام التي يمكن أن تناط بهم. وقد تتوفر كلها أو بعضها في الإنسان الذي لديه القدرة على الإبداع، وغياب بعضها لا يعني عدم القدرة على الإبداع (الدليهي، 2013).

والجدير بالذكر أن الخصائص التي تميز المدير المبدع يختلف توفرها من فرد لآخر طبقاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ فيها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل والعاملين في المدرسة (أبو النصر، 2004)

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة، ويزيد من القدرة على حلها، نظراً لإنتاج أفكارا متعددة، ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة (خبراء مركز الخبرات المعينة للإدارة، 2004) وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة أهم خطوة نحو تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية شاملة، فهي تساهم في تربية إنسان صالح، وتساعده على النمو الحسن في جميع الجوانب، وفقاً لقدراته واستعداداته واتجاهاته (طافش، 2004).

### معيقات إدارة الإبداع:

أفاد جروان (2009) إلى وجود معوقات أو عقبات كثيرة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس، التي تتداخل مع بعضها البعض، التي تؤثر بدورها السلبي على أداء المديرين لأعمالهم، وعلى حل مشكلات المدرسة بطريقة إبداعية (الشمري، 2002)

وفي دراسة قام بها طامي (2013) ذكر فيها جملة من المعوقات والتحديات التي تقف عائقاً أمام تربية الإبداع داخل المدارس وأهمها:

- 1- معوقات المناهج المدرسية: يتجلى هذا التحدي بشكل ملموس من خلال المناهج الدراسية المفروضة أو المتبعة، المتسمة بالنهج النظري التقليدي من غير إطلاق طاقات المتعلمين في الابتكار والإبداع، وهذا بسبب غياب التخطيط أو سوء الإدارة، وهذا يعتمد على القائمين على هذه العملية.
  - 2- المعوقات المالية: قلة التخصيصات المالية في البلدان العربية على الواقع التربوي ساهمت بالحد من تطور هذا القطاع المهم، قلة المصادر المالية أدت إلى عدم تمكن بعض الدول العربية من الوصول إلى المستوى اللازم في تجهيز المدارس بالمختبرات، والمصادر، وكافة المستلزمات الأخرى.
  - 3- الإدارة المدرسية والمعلم: يلقي جزء كبير من تحديات ومعوقات تنمية الإبداع على عاتق الإدارة المدرسية أو الهيئة التعليمية، فالمفاهيم الحديثة للإدارة التربوية تنقل الوظائف الإدارية الروتينية إلى عمليات قيادة وإبداع وابتكار قوامها التخطيط والتنسيق والتنظيم المؤسسي الشمولي.
  - 4- الطرائق التقليدية في التعليم: من أبرز تحديات ومعوقات التربية الإبداعية في المدرسة: عدم قدرتها على احتواء معطيات التطور المتسارعة في هذا العصر، والسبب يعود إلى اعتماد الطرائق التقليدية في التعليم لسهولة تدريسها، فالإرث التقليدي بطرائق التدريس القديمة يبرء المدرسة لكي تكون بيئة قاتلة للإبداع. ولقد امتاز عقد الثمانينيات من القرن الماضي في الأردن بالاهتمام بفئات التربية الخاصة عموماً، ومن هذه الفئات الطلبة الموهوبون حيث ظهر فيها ما يسمى بالبرنامج الريادي للمتفوقين والموهوبين (1984)؛ وهو فتح الصفوف الخاصة بالموهوبين والملحقة بالمدرسة العادية، ويتضمن برنامجها الدراسي عدداً من الأنشطة ويستخدم فيها طرائق تدريس حديثة (مؤسسة أعمار السلط، 1984)
- وقد قام الأردن بفتح مدارس أخرى للموهوبين، تستخدم اختبارات حديثة جداً لقبول الطلبة وفق أسس مدروسة. وذلك انطلاقاً من إيمان المسؤولين في الحكومة الأردنية بضرورة استكشاف الأطفال الموهوبين في المجتمع الأردني، وتنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن (المعاينة والبوليز، 2000)
- وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم في العالم العربي بعملية تدريب مديري المدارس والمعلمين وتأهيلهم، وذلك لمواكبة التجديدات والتطورات الحديثة في العملية التعليمية التعلمية، ولكونهم قادة تربويين في مدارسهم، يؤثرون في المعلمين والطلبة على حد سواء، ويحفزون على الإبداع والابتكار، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ومواجهة التحديات المستقبلية وحل المشكلات التي تواجههم.

#### ثانياً- الدراسات السابقة

هناك دراسات تعرضت إلى الإبداع الإداري ومعيقاته من منظور تربوي، وهنا سوف يتم استعراض أهم تلك الدراسات العربية والأجنبية. مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد كانت كالآتي:

- هدفت دراسة العتزي (2020) إلى التعرف على أهم معوقات تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم بدولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي المقارن، كما قام الباحث بإعداد استبانة اشتملت على 32 فقرة، موزعة على أربعة أبعاد للمعوقات، وهي: معوقات تتعلق بالمنهج الدراسي، ومعوقات تتعلق ببيئة المدرسة، ومعوقات تتعلق بتلميذ المرحلة الابتدائية. تكونت عينة الدراسة من 700 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود معوقات من وجهة نظر

معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية مرتبة كالتالي: معيقات تتعلق ببيئة المدرسة، ثم معيقات تتعلق بالمنهج الدراسي، ثم معيقات تتعلق بمعلم المرحلة، وأخيراً بمعوقات تتعلق بتلميذ المرحلة الابتدائية.

- هدفت دراسة حفيظي (2019) إلى إبراز دور المدرسة في تنمية الإبداع ومهارات التفكير الابتكاري، لدى تلاميذ الطور الابتدائي من وجهة نظر هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي، طبقت استبانة مكونة من 25 بند، على عينة الدراسة المكونة من (45) معلم ومعلمة، بينت النتائج أن التعلم الإبداعي لن يتم في ظروف صفية لا يتوفر فيها التدريس الإبداعي، كما أن للمدرسة دور فاعل في تنمية التفكير الإبداعي للتلاميذ، وأن التعاون بين المدير والمعلم يساعد في تنمية الإبداع، ومن المعوقات عدم ملاءمة المنهج والأساليب التعليمية لرعاية الموهوبين.

- أجرى (أبو مديغم، حجازي، طشطوش، 2018) دراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، استخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة، تكونت من محورين، الأول: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، والمحور الثاني: الأداء المدرسي. تم اختيار عينة عشوائية بلغت (417) فرد من المدارس الابتدائية في منطقة النقب. أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جوانبه جاء بدرجة كبيرة، كما يوجد علاقة ارتباطية بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

- هدفت دراسة (الحجوج، وأبو علي، 2018) إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الإدارية). استخدم المنهج الوصفي المسحي، اعتمد على استبانة مكونة من (30) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (136) مديراً ونائب مدير مدرسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات: النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

- هدفت دراسة (النعيمات، 2016) التي أجراها لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقاً للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة ثم المؤهل العلمي)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء الاستبانة من (27) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (44) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج درجة ممارسة القيادة المدرسية بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي.

- في دراسة أجرتها (السودي، 2016) هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، كذلك تم تصميم استبانة تكونت من (51) فقرة موزعة على محورين، ولتحقيق الهدف من الدراسة أجريت على عينة تمثلت في (322) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج في ترتيب مجالات إدارة الإبداع حيث جاء مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.98 بنسبة 79.6%. بينما حصل مجال الطلاقة على نسبة 3.9 بنسبة 78% ومجال الحساسية بالمشكلات على متوسط حسابي 3.82 أي بنسبة 76.4% في حين جاء الاحتفاظ بالانتباه بالمرتبة

الاحيرة 3.78 بنسبة 75%. وكذلك اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في مستوى الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة) بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وفي دراسة أجراها (سويطي، 2015). سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، وقد قام الباحث بإعداد استبانة تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤال انشائي للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع. وقد تكونت عينة الدراسة من (196) مديراً ومديرة، توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%. وأن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%. وفي مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%. وفي مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%. أما مجال المناهج التعليمية كان متوسطاً بنسبة 68.1%. وأن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها بلغت 76.4% وهذا يدل على نسبة موفقة كبيرة نحو الأسئلة. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير الجنس.

- وفي دراسة المعاينة (2014). حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وكذلك التعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، والمنطقة). استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد قام الباحث باستخدام استبانة مكونة من (52) فقرة تضم خمسة مجالات. وقد تكونت عينة الدراسة من (164) مدير. وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراة. كما أظهرت وجود فروقاً في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة ولصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

- وهدفت دراسة عابنة والشقران (2013). للكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظرهم، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الخبرة العملية والمديرية والمسعى الوظيفي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة تكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: تطبيق الإبداع، وتشجيع وتبني الإبداع، وأساليب العمل وتم تنفيذ الدراسة على جميع أفراد المجتمع الذي تكون من جميع القادة التربويين في المحافظة، والبالغ عددهم (223) قائد تربوي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة أربد جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha > 0.05)$  في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع التربوي تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، والمسعى الوظيفي)

- وأجرى عثمان وعبد الرحمن (Othman & Abd Rahman, 2013) دراسة هدفت الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت في النظام التعليمي الماليزي، وهدفت التعرف إلى الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات

بشكل تشاركي مع المعلمين. وطرق حل المشكلات والكشف عن السمات الشخصية للقادة المبدعين والتي تبني على النتائج والمخرجات بشكل أساسي. طبق الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مديري مدارس ثانوية من منطقة (كلانج فالي) Klang Valley والتي تعرف بالمدارس الذكية، حيث تم ترشيح مديرها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية للحصول على جائزة الإبداع بناءً على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس، وتحفيز المعلمين والطلبة نحو التغيير والتفكير الإبداعي. إن التفكير في حل المشكلات لا يعتمد فقط على المدير بل يتأثر بعاملين خارجيين هما: المنظمة وعملية التغيير.

- وأما دراسة بوثا جي (Botha.R.J, 2013) والتي تهدف إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وتم تطبيقها في مدارس جنوب افريقيا وكانت عينة الدراسة من المديرين، وتوصل في نتائجه: أن مدراء المدرسة الآن لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطريقة تقليدية قديمة ولذا عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً، وأنه إذا أردنا نوعية أفضل في مدارسنا فإنه يستوجب علينا أن نقود مدارسنا بشكل مختلف تتطلب طرقاً خلاقة من التفكير.
- وفي دراسة زامبيتاكس وبورنتا وموستاكيس (Zamptakis & Bouranta & Moustakis, 2010) هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت وإبداع الفرد، وتم استخدام مقياس الشخصية المبدعة والإبداع المقدر ذاتياً، وتكونت العينة من (186) مشارك، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع ارتبط إيجابياً بسلوكيات التخطيط اليومي وبالثقة بالتخطيط طويل المدى وبالتحكم بالوقت وبالمثابرة، كما ارتبط الإبداع سلبياً بأولوية الفساد التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من تنوع أهداف الدراسات السابقة إلا أنها اتفقت معها من حيث موضوعها في دراسة تنمية الإبداع الإداري ومقوماته. وقد شملت الدراسات السابقة نطاقاً واسعاً من أماكن التطبيق تُمثل عدداً من دول العالم فكانت دراسة العنزي (2020) في الكويت، ودراسة حفيظي (2019) في الجزائر، ودراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2018) في منطقة النقب/ الخط الأخضر، وشملت دراسات الحجوج (2018)، والسودي (2016)، وسويطي (2015) محافظات الضفة الغربية، والنعيمات (2016) والمعايطة (2014) وعبابنة والشقران (2013) فقد أجريت في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة عثمان وعبد الرحمن (2013) في ماليزيا. ومن جهة العينة فقد تنوعت واختلفت، كالمعلمين فقط في دراسة العنزي (2020) وحفيظي (2019) والنعيمات (2016) والسودي (2016). وعلى المديرين والمديرات، كدراسة سويطي (2015)، والمعايطة (2016) وعثمان وعبد الرحمن (2013)، وبوثة جي (2013)، والقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم دراسة عبابنة والشقران (2013)، وفي الدراسة الحالية فالعينة تتمثل في المديرين والمديرات في مديرية لواء الجامعة، ويُلاحظ على بعض الدراسات السابقة أنها طُبقت في المدارس الابتدائية (الأساسية) كدراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2019)، أو الثانوية كدراسة النعيمات (2016) والمعايطة (2014)، وفي الدراسة الحالية شملت المدارس الأساسية والثانوية في مديرية لواء الجامعة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في منهج الدراسة؛ إذ استخدمت المنهج الوصفي من خلال إعداد أداة الدراسة، وهي استبانة تم إعدادها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، تناولها لفئة مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الجامعة لأهمية الدور الفني للمدير؛ لتحسين عملية التعلم والتعليم وتبني كل حديث من تكنولوجيا أو أساليب حديثة مما يزيد من القدرة على مواجهة تحديات العصر.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأهمية دور مدير المدرسة في تنمية الإبداع.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولتها معرفة دور الإدارة المدرسية وربطها بالمعيقات التي تواجه مدير المدرسة، حيث اقتصرت بعض الدراسات السابقة إما دراسة دور مدير المدرسة أو دراسة المعوقات كل على حده.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الميداني، وذلك من خلال وصف خصائص الظاهرة المدروسة، وجمع المعلومات عنها، ومتابعتها في الميدان بغية الحصول على بيانات حقيقية، وتحقيق أهدافها، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدراء في مديرية تربية لواء الجامعة للعام الدراسي (2020/2019) والبالغ عددهم (65) مديراً ومديرة، بواقع (40) إناث، و(25) من الذكور.

#### عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة مكونة من (55) مديراً ومديرة، بما نسبته (85%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم من خلال المعاينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (65) استبانة على مديري ومديرات المدارس، وقد تم استرجاع (55) استبانة.

والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات                     | الفئات           | التكرار | النسبة |
|-------------------------------|------------------|---------|--------|
| الجنس                         | ذكر              | 21      | 38.2   |
|                               | أنثى             | 34      | 61.8   |
| المؤهل العلمي                 | دبلوم عال        | 35      | 63.6   |
|                               | دراسات عليا      | 20      | 36.4   |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | أقل من 5 سنوات   | 22      | 40.0   |
|                               | من 5- 10 سنوات   | 13      | 23.6   |
|                               | أكثر من 10 سنوات | 20      | 36.4   |
| مستوى المدرسة                 | أساسي            | 30      | 54.5   |
|                               | ثانوي            | 25      | 45.5   |
|                               | المجموع          | 55      | 100.0  |

تبين من خلال الجدول أن نسبة الإناث (61.8%)، بينما نسبة الذكور (38.2%)، حيث عدد مدارس الإناث في لواء الجامعة يزيد على عدد مدارس الذكور. بالإضافة لجدية الإناث في الإجابة عن الاستبانة وإعادتها. في حين جاءت نسبة المدراء ممن يحملون شهادة الدبلوم العالي بنسبة (63.6%) بالمرتبة الأولى، حيث لا يتم التعيين بوظيفة مدير إلا لمن يحملون شهادة الدبلوم العالي على الأقل. كما جاءت في المرتبة الأولى من كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة (40.0%)، ويمكن تفسير ذلك اختيار المدراء الجدد بعناية فائقة حيث يتميزون بكفاءة عالية حيث يتعرضون لتنمية مهنية قبل تعيينهم لهذه الوظيفة. كما تبين أن مستوى المدرسة الأساسية جاء بالمرتبة الأولى بنسبة (54.4%)، وقد نعزو ذلك لانصراف اهتمام مدراء المدارس الثانوية على امتحانات الثانوية العامة.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد وتطوير الاستبانة لأغراض هذه الدراسة، وتتكون من قسمين هما:

- البيانات الشخصية وتشتمل على البيانات الشخصية التي تمثل المدير الذي قام بتعبئة الاستبانة وضمت هذه البيانات متغيرات الدراسة: الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والجنس.
- الإبداع الإداري ويشمل على استبانة تكونت من (28) فقرة للتعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع، و(8) فقرات للتعرف على معيقات الإدارة المدرسية.

#### صدق أداة الدراسة:

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم عدد (8) استاذاً؛ لأغراض الصدق الظاهري للإدارة، طلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى ملاءمة مجالات الدراسة وفقراتها للهدف من بناء الاستبانة، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، حيث تكونت فقرات الاستبانة من (32) فقرة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين حيث تم استبعاد (4) وتعديل بعض الفقرات. واستقرت على (28) فقرة لدور الإدارة المدرسية، و(8) فقرات للمعوقات.

#### صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (20) مدير ومديرة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لدور الإدارة ما بين (0.40-0.84) بينما تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية لمعيقاتها ما بين (0.49-0.76)، والجدول (2) التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه

| المعوقات       |            | دور الإدارة    |            |                |            |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
| **73           | 29         | *47            | 15         | **74           | 1          |
| **52           | 30         | **64           | 16         | *40            | 2          |

| المعوقات |    | دور الإدارة |    |      |    |
|----------|----|-------------|----|------|----|
| **76     | 31 | **59        | 17 | **80 | 3  |
| *49      | 32 | **82        | 18 | **67 | 4  |
| **64     | 33 | **68        | 19 | **71 | 5  |
| **70     | 34 | **74        | 20 | **62 | 6  |
| **65     | 35 | **72        | 21 | **53 | 7  |
| **54     | 36 | **74        | 22 | **67 | 8  |
|          |    | **77        | 23 | *43  | 9  |
|          |    | **66        | 24 | **84 | 10 |
|          |    | **67        | 25 | **65 | 11 |
|          |    | **61        | 26 | **68 | 12 |
|          |    | **60        | 27 | **70 | 13 |
|          |    | *47         | 28 | *47  | 14 |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) مديراً ومديرة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمحاور واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

#### جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمحاور

| المحور        | عدد الفقرات | ثبات إعادة | الاتساق الداخلي |
|---------------|-------------|------------|-----------------|
| دور الإدارة   | 28          | 0.91       | 0.89            |
| المعوقات      | 8           | 0.88       | 0.80            |
| الكلية للأداة | 36          | 0.89       | 0.85            |

#### الوزن النسبي

وللخروج بنتائج علمية دقيقة قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للإجابة عن الفقرات

وهي:

- 1- بدرجة كبيرة جداً وتحصل على العلامة (5)
- 2- بدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (4)
- 3- بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (3)

4- بدرجة قليلة وتحصل على العلامة (2)

5- بدرجة قليلة جداً وتحصل على العلامة (1)

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت الإجابة التي يرونها مناسبة، وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1.00-2.33) يمثل مستوى منخفضاً من الإبداع الإداري، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34-3.67) يمثل مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري، والمتوسط الحسابي (3.68-5.00) يمثل مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري.

|                |        |
|----------------|--------|
| من 1.00 - 2.33 | قليلة  |
| من 2.34 - 3.67 | متوسطة |
| من 3.68 - 5.00 | كبيرة  |

#### المعالجة الإحصائية

- 1- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:
- 2- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والتكرارات.
- 3- وللإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (Multiple ANCOVA).

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة من وجهة نظر مديريها؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة من وجهة نظر مديريها، والجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى    |
|----|---|-----------------|-------------------|--------|------------|
| 26 | يملك مدير المدرسة روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد                              | 4.33            | .64               | 1      | مرتفع جداً |
| 25 | تقيم إدارة المدرسة علاقات احترام مع العاملين مما يساعد في تنمية الإبداع             | 4.31            | .64               | 2      |            |
| 19 | تحفز الإدارة المعلمين مادياً ومعنوياً مما ينمي الإبداع بشكل جيد للدراسة             | 4.25            | .73               | 3      |            |
| 10 | تبني المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب لزيادة الإبداع بشكل أفضل                | 4.24            | .72               | 4      |            |
| 9  | يزيد الذكاء العاطفي لمدير المدرسة من تنمية الإبداع في المدرسة                       | 4.22            | .66               | 5      |            |
| 15 | يساعد منح المعلمين بعض الصلاحيات في تنمية الإبداع في المدرسة                        | 4.20            | .70               | 6      | مرتفع      |
| 28 | وجود نظام حوافز للطلبة يساهم في تنمية الإبداع                                       | 4.16            | .74               | 7      |            |
| 18 | تؤكد الإدارة المدرسية على ربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع | 4.15            | .80               | 8      |            |
| 13 | تمتلك الإدارة القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل                  | 4.07            | .69               | 9      |            |

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|----|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 23 | تسمح الإدارة المدرسية بالحوار مع المعلمين ومناقشتهم في العمل التربوي                              | 4.07            | .69               | 10     | مرتفع   |
| 24 | تغرس الإدارة مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد في نفوس المعلمين والطلبة                            | 4.07            | .74               | 11     |         |
| 27 | لدى الإدارة المدرسية رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل                 | 4.05            | .62               | 13     |         |
| 16 | توفر الإدارة مناخاً تعليمياً تعلمياً اجتماعياً يشجع على تنمية القدرات الإبداعية بين المعلم وطلابه | 4.05            | .76               | 12     |         |
| 6  | تتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل المعلمين   | 4.04            | .90               | 14     |         |
| 14 | تتخذ الإدارة المدرسية القرار وفقاً لأسس علمية   | 4.02            | .76               | 15     |         |
| 5  | تنجز الأعمال بأسلوب متطور وجديد   | 4.00            | .72               | 16     |         |
| 11 | تتعاون الإدارة مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة مما يزيد من تنمية الإبداع                     | 4.00            | .84               | 17     |         |
| 12 | تساعد الأنشطة المدرسية المساندة للمناهج على اكتشاف الموهوبين والمبدعين في المدرسة                 | 3.98            | .78               | 19     |         |
| 4  | تبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والمبدعة وتبناها لتطوير العمل                                    | 3.98            | .85               | 18     |         |
| 20 | تشارك الإدارة المدرسية المعلمين المبدعين في وضع الخطط واتخاذ القرارات                             | 3.98            | .85               | 20     |         |
| 17 | تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف في أعمالها بغرض التخلص منها                                   | 3.95            | .71               | 21     |         |
| 1  | تلي الإدارة المدرسية حاجات المتعلمين  | 3.93            | .77               | 22     |         |
| 7  | تتعاون الإدارة مع المشرف التربوي لتنمية الإبداع في العملية التعليمية                              | 3.85            | .89               | 23     |         |
| 8  | تخصص الإدارة ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تساعد في تنمية الإبداع                                 | 3.84            | .71               | 25     |         |
| 3  | تشجع الإدارة المدرسية على إثراء المناهج بأنشطة إبداعية  | 3.84            | .79               | 24     |         |
| 22 | تسهم المناهج التعليمية في تنمية الإبداع لدى الطلبة  | 3.82            | .98               | 26     |         |
| 21 | تستطلع آراء أولياء الأمور حول تحصيل أبنائهم مما يزيد من فرص تنمية الإبداع                         | 3.73            | .87               | 27     |         |
| 2  | تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين بهدف تنمية الإبداع لدى طلبتهم                         | 3.64            | .85               | 28     |         |
|    | المتوسط الكلي لدور الإدارة  | 4.03            | .53               |        |         |

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.64-4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يملك مدير المدرسة روح المبادرة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تقيم إدارة المدرسة علاقات احترام مع العاملين مما يساعد في تنمية الإبداع" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها تعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين بهدف تنمية الإبداع لدى طلبتهم بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64). وبلغ المتوسط الحسابي لدور الإدارة ككل (4.03). وبذلك تكون نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة (عثمان وعبد الرحمن، 2013) بأهمية التشاركية مع المعلمين مع الطرق التي تبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات. واتفقت مع دراسة (زامبتاكس وبورنتا، 2010) عن استخدام مقياس الشخصية المبدعة والإبداع المقدر ذاتياً. وكما اتفقت مع دراسة (النعيمات، 2016) بعقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين بهدف تنمية الإبداع. واتفقت مع دراسة أبو مديغم وحجازي وطشطوش (2018) بأن درجة ممارسة الإبداع جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة سويطي (2015) أيضاً جاء دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كبيراً، ودراسة المعاينة (2014) التي كان فيها مستوى الإبداع الإداري مرتفعاً.

- إجابة السؤال الثاني: "ما المعوقات التي تواجه المدير في تنمية الإبداع عند الطلبة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمُعوقات التي تواجه المدير في تنمية الإبداع عند الطلبة، والجدول (5) أدناه يوضح ذلك. جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمُعوقات التي تواجه المدير في تنمية الإبداع عند الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 36 | عدم منح الصلاحيات الكافية للمديرين يعيق تنمية الإبداع                              | 4.07            | .86               | 1      | مرتفع   |
| 31 | عدم توفر المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة بشكل عائقاً أمام تنمية الإبداع             | 3.81            | .93               | 2      | مرتفع   |
| 32 | كثرة الأعباء الإدارية والمكتبية لا توفر للمدير الوقت الكافي للتخطيط وتنفيذ الأنشطة | 3.78            | .92               | 3      | مرتفع   |
| 34 | عدم وجود معلمين متخصصين بالأنشطة الإبداعية   | 3.76            | .94               | 4      | مرتفع   |
| 30 | تعاني المدارس من عدم توفر إمكانات مادية تساعد على تنمية الإبداع فيها               | 3.74            | .96               | 6      | مرتفع   |
| 33 | قلة الدعم المادي يُشكل عائقاً في تنمية الإبداع                                     | 3.29            | .92               | 7      | متوسط   |
| 29 | البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة                                 | 3.27            | 1.0               | 8      | متوسط   |
|    | المتوسط الكلي للمعوقات   | 3.68            | .68               |        | مرتفع   |

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.27-4.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "عدم منح الصلاحيات الكافية للمديرين يعيق تنمية الإبداع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وجاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "عدم توفر المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة بشكل عائقاً أمام تنمية الإبداع" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "البيئة المدرسية تعيق توفير مناخ للإبداع في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27). وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات ككل (3.68).

وبذلك تكون اتفقت مع دراسة العنزي (2020) بأن أهم معوقات التفكير الإبداعي تتعلق بالبيئة المدرسية، ودراسة حفيظي (2019) بأنه لن يتم التعليم الإبداعي في ظروف صفية لا يتوفر فيها التدريس الإبداعي، وللمدرسة دور فاعل في ذلك. كما اتفقت مع دراسة سويطي (2015) بأن عدم توفر بيئة مدرسية تحتوي على المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة بشكل عائقاً كبيراً أمام تنمية الإبداع. وعليه تؤكد الباحثة على أهمية منح المديرين بعض الصلاحيات فيما يتعلق باتخاذ القرار، وتنفيذ الأنشطة الإثرائية التي يرون أنها تنمي الإبداع في المدارس. كما تبين الدراسة على أهمية توفير بيئة مدرسة مجهزة، ومصادر تعلم كافية لاحتضان الإبداع وتنميته في المدارس.

- إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة ومعوقات الإدارة تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة ومعوقاتها حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة والجدول (6) أدناه يبين ذلك.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة

| المتغير                       | الفئات           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الجنس                         | ذكر              | 21    | 3.84            | .516              |
|                               | أنثى             | 34    | 4.14            | .518              |
| المؤهل العلمي                 | دبلوم عال        | 35    | 4.03            | .517              |
|                               | دراسات عليا      | 20    | 4.02            | .573              |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | أقل من 5 سنوات   | 22    | 4.02            | .459              |
|                               | من 5- 10 سنوات   | 13    | 4.01            | .581              |
|                               | أكثر من 10 سنوات | 20    | 4.05            | .600              |
| مستوى المدرسة                 | أساسي            | 30    | 4.10            | .504              |
|                               | ثانوي            | 25    | 3.94            | .563              |

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ومعيقاتها في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (7).

جدول رقم (7) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديرية لواء الجامعة

| مصدر التباين                  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجنس                         | 1.216          | 1            | 1.216          | 4.341  | .042              |
| المؤهل العلمي                 | .031           | 1            | .031           | .111   | .740              |
| سنوات الخبرة في العمل الإداري | .107           | 2            | .053           | .191   | .827              |
| مستوى المدرسة                 | .341           | 1            | .341           | 1.218  | .275              |
| الخطأ                         | 13.726         | 49           | .280           |        |                   |
| الكلية                        | 15.332         | 54           |                |        |                   |

يتبين من الجدول (7) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.341 وبدلالة إحصائية بلغت 0.042، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وتتفق بذلك مع نتائج دراسة سويطي (2015)، وتختلف مع نتائج دراسة النعيمات (2016) ودراسة السوداني (2016) والحجوج (2018). وتعزو الباحثة هذه الاختلافات نظراً لاختلاف السمات الشخصية لكل من الذكور والإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.111 وبدلالة إحصائية بلغت 0.740. وتتفق بذلك مع نتائج دراسة سويطي (2015). وتختلف مع نتائج دراسة

- السودي (2016)، ودراسة النعيمات (2016)، والمعايطة (2014). وتعزو الباحثة ذلك لاتفاق المديرين من ذوي المؤهلات لأهمية دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، حيث يتم رفع كفايات مديري المدارس وفق برامج تدريب وتأهيل معتمدة من وزارة التربية والتعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة في العمل الإداري، حيث بلغت قيمة ف 0.191 وبدلالة إحصائية بلغت 0.827. وتتفق مع نتائج دراسة النعيمات (2016) ودراسة السودي (2016). والمعايطة (2014). ودراسة عبابنة والشقران (2013).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر مستوى المدرسة، حيث بلغت قيمة ف 1.218 وبدلالة إحصائية بلغت 0.275.

## التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم بما يأتي:
- 1- عقد الإدارة المدرسية دورات لتأهيل المعلمين بهدف تنمية المهارات الإبداعية لدى طلبتهم.
  - 2- عقد دورات تدريبية للمعلمين على استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الإبداع، ووجود معلمين متخصصين بالنشاطات الإبداعية.
  - 3- إعداد برامج تدريبية يلتحق بها مديرو المدارس الحكومية لتنمية المهارات الإبداعية لديهم ومواكبة التطور المستمر، والاستعانة بذوي الخبرة في مجال المهوبة والإبداع.
  - 4- توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية، ومنح الصلاحيات الكافية للمديرين، التي من شأنها تعزيز النمو الإبداعي لدى المعلمين والمتعلمين.
  - 5- تطوير المناهج التعليمية وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع في المدارس على صعيد المعلمين والمتعلمين.
  - 6- توفير المرافق اللازمة لتنفيذ الأنشطة الإبداعية.
  - 7- كما تقترح الباحثة إجراء دراسات ومسابقات وعلى النحو الآتي:
    1. إجراء دراسات مماثلة في محافظات تعليمية في المملكة.
    2. إجراء دراسات للتغلب على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.
    3. إجراء مسابقات ومبادرات في المدارس تشجع وتحفز الإبداع وتنميته.

## قائمة المراجع

- أولاً- المراجع بالعربية:
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين الإفريقي المصري (2004). لسان العرب، ط 3، بيروت، دارصادر للطباعة والنشر، ص 279.
  - أبو النصر، مدحت (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
  - أبو مديغم، سالم جمعة؛ وحجازي، عبد الحكيم؛ 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)، ص 815-834.

- أبو جامع، إبراهيم؛ والطويل، عبد الرحمن (2011). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة العلوم التربوية، 38 (1)، ص 605-636.
- أحمد، إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي ط1، القاهرة، مصر.
- البارقي، محمد (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه مشرفاً مقيماً في ضوء تحديات العولمة من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في جدة، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، دار المنظومة، المجلد 18، ع 58، 2017، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ص 1-88.
- بلحاج، أيوب (2017). البيئة المدرسية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى التلاميذ، دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية ونوغه، شهادة ماجستير غير منشورة. ص 1-89، الجزائر.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2012). الموهبة والتفوق والإبداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط4، عمان، الأردن.
- الحجوج، أكرم محمد، وأبو علي، عبد القادر خالد (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7 (2)، ص 11-35.
- الحريبي، رافدة (2012). اتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حفيظي، ليليا (2019). دور المدرسة في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر هيئة التدريس. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 52، مجلد ب، ص 245-259.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2004). التفكير الإبداعي، ج2، المركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2006). المناهج التدريبية المتكاملة. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- الدليمي، طارق عبد أحمد (2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
- السرور، ناديا هايل (2010). مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال (2011). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج 9، ع3، ص 39-66.
- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- سلامة، هدى أحمد عبد الله (2011). الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة- رام الله، فلسطين.
- السوداني، سناء (2015). مستوى الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح في نابلس، فلسطين.

- سويطي، عبد الناصر (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل ص (27-50).
- شقور، محمد حسن. (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الشمري، فهد عايش (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية.
- الصابوني، محمد علي، صفوة التفاسير، عالم الكتاب، ط1، 1986، ص128.
- طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان، دار الفرقان.
- طامي، نائير سلمان. (2013). تربية الإبداع ودورها في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجلة ديالي، ع 58، ص 9.
- الطيب، محمد العلوي (1982). التربية والإدارة في المدارس الأساسية، دار البحث للطباعة ط1، ج1، قسطنطينة، ص 62-139.
- الطيبي، مسلم يوسف؛ وأبداح، رائد؛ وجرادات، محي الدين (2016). دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي ومديري المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الرابع، ع (13)، ص 311-343.
- عابنة، رامي؛ والشقران، رامي (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 14، ع 20، ص-486 459.
- العبيدي، محمد؛ وآخرون (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، عمان: دار دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، ص 18.
- العززي، سلامة عجاج (2020). معيقات تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم بدولة الكويت. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، مج 36، ع5، ص 1-30.
- القمش، مصطفى نوري. (2011). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكاف، عبد الله عمر زين (2013). مهارات الإبداع والابتكار، مكتبة القانون والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، ص 125-130.
- الكنان، ممدوح عبد المنعم (2015). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- المبروك، فرج (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، دار حميترا للنشر والترجمة، ص 243.
- المجدوبي، كريمة بشير (2020). التفكير الإبداعي ومعوقاته في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين (بمدينة الزاوية)، مجلة كلية الآداب، العدد29، الجزء الثاني، ص 330.
- مصطفى، ناهد محمد عبد الفتاح (2018). تصور مقترح إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- مصطفى، وفاء محمد. (2001). أسرار التميز والنجاح: مهارات التميز. بيروت، دار ابن حزم.

- المعاينة، خليل عبد الرحمن؛ والبوايز، محمد عبد السلام. (2000). الموهبة والتفوق. ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- المعاينة، عبد العزيز (2014). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 15، العدد: 4. ص: 541-580.
- نصر، عزة (2008). الإبداع الإداري التطوير الذاتي للمدرسة الثانوية، رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية.
- النعيمات، محمود موسى (2016). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمر كلية التربية الرياضية الحادي عشر، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، ص 119-142.
- يونس، موسى. (2000). التفوق الإداري، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Botha, R., J. (2013). The Need for Creative Leadership in South Africa Schools African Students, 72 (2) p, 307-320.
- Bush. T, (2008). Theories of Educational Leadership and Management, 3<sup>rd</sup> ed., London, Sage Publications, Ltd.
- Othman, Azzam & AbdRahman, Honidon (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principle. Word Applied Sciences Journal 2013. vol. 23, Issue 2- p167-177.
- Sherelle, Lou, and Catherine, Sumere (2017). Conflicts and Resolutions of School Administrators: Basis for Innovative Administrative Program, Asia Pacific Journal Contemporary Education and Technology (APJCECT), vol 3, Issue 1, p 247-260.
- Zametakis, L. Bouranta, N. & moustakis, V. (2010). On the Relationship between individual Creativity and the time management. Thinking skills and creativity 5 (1), p23-32.