

عنوان البحث

**القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**

عبير محمود عبد الصمد المساعدة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الإدارة التربوية/ وزارة التربية والتعليم الأردنية

بريد الكتروني: dodoamer1989@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/05/04م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانتان الأولى تكونت من (19) فقرة لقياس مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والإستبانة الثانية وتكونت من (18) فقرة لقياس درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وتم التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة تكونت من (169) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وكانت بدرجة متوسطة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الابتكارية والإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها عمل مدير المدرسة على اكتساب معارف ومهارات مقومات نجاح قيادة التغيير وفن صياغة استراتيجيات المستقبل، وضرورة تخصيص جزءاً من ميزانية المدرسة لتلبية احتياجات القيادة الابتكارية، والاستمرار في عملية الاهتمام بالتطوير والنشيع على التغيير والتخطيط المستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الإبداع الإداري، مديري المدارس الحكومية.

**RESEARCH ARTICLE****INNOVATIVE LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN THE CAPITAL, AMMAN, FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW****Abeer Mahmoud Abdel-samad Al-Masa'fah<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Educational Administration / Jordanian Ministry of Education  
Email: dodoamer1989@gmail.com

**Published at 01/06/2021****Accepted at 04/05/2021****Abstract**

The current study aimed to identify innovative leadership and its relationship to administrative creativity among public school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view. The study used the descriptive survey approach, and to collect data, the first two questionnaires were developed consisting of (19) items to measure the level of innovative leadership among government school principals in The governorate of the capital, Amman, and the second questionnaire, which consisted of (18) items to measure the degree of administrative creativity of government school principals in the governorate of the capital, Amman, and its validity and reliability were ascertained. It was applied to a sample of (169) teachers from the Naour schools in the capital governorate, The results of the study showed that the responses of the study sample were in agreement with a medium degree on the level of innovative leadership among government school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view, and with a medium degree to the degree of administrative creativity among government school principals in the capital, Amman, from the teachers' point of view, and the existence of a correlational relationship. Positive between innovative leadership and administrative creativity, and the study reached several recommendations, the most important of which is the work of the school principal to acquire knowledge and skills the ingredients for success in changing leadership and the art of formulating future strategies, and the necessity to allocate part of the school's budget to meet the needs of innovative leadership, and to continue the process of interest in development and popularization of change and continuous planning. In order to achieve the desired goals.

**Key Words:** innovative leadership, administrative creativity, public school principals.

## المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات تكنولوجية وانفجارات تقنية ومعلوماتية متلاحقة وسريعة، وانفتاح على الثقافات المختلفة؛ الأمر الذي يحتم من القائمين على المؤسسات التعليمية جعل التعليم أكثر فاعلية؛ والتعايش مع كل المتغيرات العالمية، لمواكبة تلك التغيرات والتطورات والتحديات؛ في ضوء الاتجاهات العالمية وسياسات تطوير التعليم التي أخذت أشكالاً متعددة، ولعل مجال التربية والتعليم واحداً من أهم المجالات التي تأثرت بهذا التطور، وكل أمة تريد أن تحتل مكاناً مرموقاً بين الأمم لابد أن تعطي العملية التعليمية اهتماماً كبيراً تستطيع من خلاله بناء جيل واعٍ.

ويشير علماء التربية إلى أهمية دور المدير وتأثيره الكبير في إنجاح العملية التعليمية، حيث أن المعلم من أهم المدخلات في عملية التعليم، فهو القائد والموجه، والعنصر الأكثر فعالية في كافة أجزاء العملية التعليمية، وفي تحقيق الأهداف على نحو أفضل (عيسى، 2011).

يتميز هذا العصر بالسرعة، مما فرض الكثير من التحديات التربوية، وأصبح من الصعب معرفة ما يحمله المستقبل للمؤسسات التربوية، حيث إنَّ عجلة التغيير ما زالت تعمل باستمرار، وتعمل المؤسسات التربوية في ظل بيئات عمل متغيرة، ومعقدة تتطلب مواجهتها لتحقيق البقاء والاستمرار، ولذلك فإن المؤسسات التربوية مطالبة بالابتكار كونه من الوسائل المهمة لمواجهة هذه التحديات، وتحقيق البقاء والاستمرار؛ نظراً لما يحققه الابتكار من تميز، وإتقان في مجال عمل هذه المؤسسات، التي ينبغي عليها مواكبة المتغيرات التي فرضتها الثورة الرقمية، وذلك بتوفير بعض المتطلبات لدى المسؤولين عن دقة الإدارة، ولا سيما مديرو المدارس، الذين ينبغي أن يكونوا من ذوي المعرفة، والإلمام بإدارة التغيير والقيادة، وأكد الخبراء في شؤون المؤسسات التربوية أن هذه المتطلبات ضرورية؛ لضمان استمرار المؤسسات التربوية (Madden, 2012).

ويقع على عاتق القيادة الإدارية التي تتمتع بالإبداع، والابتكار في المؤسسات التربوية تحقيق الأهداف، وبقائها، إذ أصبح الابتكار في مؤسسات العصر الحالي ضرورة ملحة لنموها، واستمرارها في ظل المتغيرات، والبيئة التنافسية التي تعتمد على الجودة، وتقديم كل ما هو أفضل، ويعتمد الابتكار بوجه الخصوص على القيادة الفعالة، التي تعمل على توفير بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، والإبداع والتجديد، والتطوير في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات، فالقائد هو حجر الزاوية في عملية الابتكار والإبداع (عبوي، 2009).

وبينت ميلر (Mello, 2016) مميزات الابتكار في المؤسسات التعليمية، التي تبدأ بقيادة التغيير، ومسؤوليتها؛ لإحداث التطوير في المؤسسة، وتحسين سير آليات العمل، لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل قائد التغيير للمرؤوسين؛ لإكساب المؤسسة التعليمية الاكتفاء الذاتي بإمكاناتها وكوادرها المحترفة، وبالتالي تحقيق الابتكار الناجح بها على مختلف إمكاناتها، وأنظمتها التعليمية.

ويعمل الابتكار على الربط بين القيادة والإبداع، والعمليات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسة، وانجاحها،

واستمرارها، وتنمية المناخ الإبداعي وتهينته، فقائد التغيير يسعى للتطوير المستمر من أجل إيجاد طرائق الابتكار والإبداع، واكتشافها من خلال رفع وعي القادة، والأتباع والمؤسسة ككل، وفي هذا العصر الرقمي، وما قدمته التكنولوجيا بأنواعها المستحدثة والجديدة من تطورات، وتحقيق تقدم لم يشهده العالم من قبل، في جميع مجالات الحياة، تحاول المؤسسات التربوية جاهدةً من خلال هذه التغيرات، والتطورات في سياساتها، الاستجابة لمتطلبات التغيير الجديدة (العبادي، 2016).

والابتكار مفهوم يشمل كل شيء جديد، ومختلف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية إضافية عن غيرها، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن من أداء المديرين والعاملين، ويتمثل الابتكار باستخدام أسلوب أمثل، وطريقة معالجة بطرائق إبداعية مبتكرة، ويقدم حلولاً للمشاكل التي تواجه المديرين والعاملين في المؤسسة (العبيدي، 2010).

وهو عملية الإحساس بالمشكلات، أو الثغرات في المعلومات، وصياغة الأفكار، وتعديله، والوصول إلى نتائج متنوعة لفظية، أو غير لفظية (أبو حميدة، 2013).

تسعى المؤسسات التربوية إلى تحفيز العاملين؛ لاستخدام طرائقهم الإبداعية الخاصة، وفسح المجال أمامهم، ومنحهم الإمكانيات لإيجاد أفكار إبداعية جديدة، مما يسهل اكتشاف العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار، فالإبداع: هو قدرة العاملين على استخدام المهارات العقلية من أجل إيجاد أفكار جديدة غير عادية، خارجة عن المألوف، والإبداع ليس سلوكاً وراثياً، وإنما هو سلوك قابل للتعلم، والتطوير لدى العاملين، وهو مهارة جديدة، تعني: المقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات على أن تكون الأفكار مميزة، وفريدة من نوعها. والابتكار هو قدرة العاملين على إيجاد أساليب، وأفكار جديدة، وتنفيذها في المؤسسة التربوية بشكل جديد غير مألوف لدى العاملين الآخرين، بحيث تتناسب مع موقف معين. والابتكار أيضاً: هو القدرة على استخدام المعلومات، والأدوات والأفكار الموجودة بطريقة فريدة غير اعتيادية (الحارثي، 2016).

فالقيادة الابتكارية كما بينت عماد الدين (2003) هي: "نمط قيادي يتصف بالثقة بالنفس أولاً ثم الثقة بالآخرين، والمقدرة على مجاراة مقتضيات التغيير المتعددة، بمخالفة الأنماط التقليدية في العمل، والجرأة في إبداء المقترحات والآراء المختلفة".

وعرفتها (القسوس، 2004) القيادة الابتكارية بأنها: إيجاد علاقات وثيقة بين المديرين والعاملين في المؤسسة الواحدة، حيث يجتمعون على تقديم مجموعة من الأفكار، لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها في طرائق أكثر فاعلية، ومخالفة للنمط التقليدي.

والقيادة الابتكارية هي: كل ما هو حديث وجديد، وغير مألوف من قبل، حيث يتبنى أحد الأفراد في موقع إداري، أو قيادي فكرة الابتكار بمبادرة فردية من تلقاء نفسه، بحيث عمل على تجربتها، ونقلها للآخرين (جبريني، 2016).

## أبعاد القائد الابتكاري

حظيت السمات الشخصية للقائد باهتمام علماء النفس، فتناولوا تحليل ظاهرة القيادة؛ للوصول إلى أهم السمات التي ينبغي توفرها في كل فرد يتحمل مسؤولية القيادة، وذكرت السماك (2010) أبعاد القائد الابتكاري كالآتي:

أولاً: الطلاقة: وهي قدرة المبتكر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، والبدائل وتوليدها، وتنويعها خلال فترة زمنية معينة؛ فربما تؤدي فكرة واحدة إلى حل المشكلات من خلال اقتراح البدائل، والفرضيات وتحليلها.

ثانياً: الأصالة: وهي المقدرة على إيجاد الحلول، دون تكرار للأفكار السابقة، والالتيان بأفكار أصيلة، وجديدة غير شائعة، أو مألوفة، داخل الفئة التي ينتمي إليها الفرد، وتزيد أصالة الفكرة كلما قل شيوعها وتكرارها، ومن جوانب الأصالة في الاستجابة أن تكون غير شائعة.

ثالثاً: المرونة: وهي المقدرة على تغيير الحالة الذهنية، والانتقال من موقف إلى آخر، وهي مقدرة العقل على التكيف مع المتغيرات الطارئة والمستجدة، ويرى نصر الدين (2011) أن المرونة تتمثل في المقدرة على إنتاج مجموعة متنوعة من الأفكار الإبداعية، وتغيير الحالة الذهنية حسب الموقف الموجود، وتقديم أفكار حول مثيرات لا تنتمي لمجال واحد، وتأتي المرونة في حيوية النظر إلى المواقف بأشكال جديدة، ومن زوايا عديدة خارجة عن الإطار العام، والإطار التقليدي الذي اعتاده الآخرون (طافش، 2004).

ويتشابه ذلك مع التفكير الإبداعي الذي يعني: مقدرة الشخص على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات، ثم إعادة صياغة الأفكار والخبرات، وتنظيمها في أنماط جديدة، وتقديم مجموعة من البدائل؛ لإعادة صياغة الخبرات بأساليب جديدة، وأنماط تتماشى مع الموقف الحالي، ويتكون التفكير الإبداعي من مجموعة قدرات منها: الطلاقة، والأصالة، والمرونة (منسى، 2005).

رابعاً: الحساسية للمشكلات: وهي المقدرة على رؤية العديد من المشكلات، والتعامل معها في وقت واحد، مما يزيد من الوعي بوجود المشكلات، أو عناصر الضعف في المؤسسة التربوية، وتختلف سرعة الأفراد بالإحساس بوجود مشكلة ما، وبلا شك إن اكتشاف المشكلة بشكل سريع يعد الخطوة الأولى، والأساسية في الوقوف على جوانبها، وحلها (نصر الدين، 2011).

ولم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري حيث يعرفه العازمي (2006: 23) بـ " قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة".

أما بشاوي (2008: 12) فيعرفه بـ "الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند الى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة

وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول الى ما هو جديد ومفيد."

وكون الإبداع أصبح متطلب لوجود وإستمرار المؤسسة فلا بد من التطرق للمراحل التي تمر في عملية الإبداع وكما ذكرها (شاهين، وزايد، 2009) :

- مرحلة الفكرة المبدئية : وفي هذه المرحلة يتم إكتشاف الفكرة وتحديد فرص التقدم بها.
- مرحلة الإعداد: وهذه المرحلة تهدف وضع القواعد والمعايير والأسس.
- مرحلة التطوير: وتكمن الأهمية في هذه المرحلة في العمليات اللاشعورية .
- مرحلة التنوير: وفي هذه المرحلة يتم التحقق والتأكد والتيقن من الفكرة .
- مرحلة التصديق: وفي هذه المرحلة يتم التوثيق للفكرة وقبولها من الآخرين.

### مراحل عملية الإبداع

ذكر مسلم (2015) أنه تمر عملية الإبداع في العديد من المراحل وذلك كما يلي:

- 1- مرحلة الإعداد أو التحضير ينغمس الفرد المبدع أو الفريق المبدع في هذه المرحلة في المشكلة، فهي مرحلة جمع للمعلومات، أما في عمل الفريق فهي مرحلة جهد تضامني تبدأ فيها صياغة الأدوار، وتعيين مساحات الاهتمامات الخاصة لكل الأعضاء، والتنسيق، والربط بين المهمات، وتشهد هذه المرحلة أحياناً تباطؤ في عملية الإبداع فعلياً، أو ظاهرياً.
- 2- مرحلة الاحتضان هي مرحلة ترتيب العقل من خلالها من العديد من الأفكار، والشوائب التي لا ترتبط بالمشكلة، وهي تشمل هضماً عقلياً شعورياً، ولا شعورياً، وامتصاص لكافة المعلومات، والخبرات المكتسبة المناسبة التي ترتبط بالمشكلة.
- 3- مرحلة الإشراق هي مرحلة الحضانة، وعمل الدماغ الصامت، فباستطاعة الأفكار، والاختراعات في هذه المرحلة الخروج دون أي مُقدمات، أو إشارات، ومن الأمور الأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هي أن المبدع لا يُفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي، بل يُفاجأ بزواوية نظر جديدة تدفعه بشكل مُفاجئ، ومُلمح إلى ترك كل ما في يده، والرجوع إلى مُعالجة المشكلة دون معرفته لماذا، وحين قيامه بذلك يشعر بالسعادة، وحينما يكون المشروع الإبداعي عمل فريق فإن مرحلة الإشراق هي المرحلة التي تسوق الأعضاء ليجتمعوا، وليُصدروا أفكاراً، وإبداعات جديدة.
- 4- مرحلة التحقيق يتعين على المبدع في مرحلة التحقيق أن يختبر الفكرة، ويُعيد النظر بها ليرى هل هي فكرة كاملة ومُفيدة، أو بحاجة إلى شيء من التهذيب، والصفل، فهي مرحلة تجريب للفكرة الجديدة المبدعة، وهي الفيصل بين الإبداع المجرد، وبين الابتكار الموفق، فالأفكار الجديدة تحتاج إلى الحركة، والإصرار، والقدرة على البناء، والشجاعة، وتلعب الإدارة في هذه المرحلة دوراً مهماً في تشجيع، وإنجاح العمل الإبداعي.

## الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإبتكارية

وهدفت دراسة عياد (2017) إلى الكشف عن أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار القيادي في مؤسسات التعليم العالي في أربع جامعات بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (901) موظف من موظفي الجامعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد عينة الدراسة للابتكار القيادي جاء بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة الشهراني (2018) للتعرف إلى درجة ممارسة الرؤساء الأكاديميين في جامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلمين، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الممارسات الابتكارية لدى أفراد العينة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والدرجة العلمية، والخبرة، والتخصص، ومكان العمل.

وأجرت الزواهرة (2019) دراسة هدفت للتعرف إلى العناصر الثقافية، وعلاقتها بالابتكار القيادي، ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وأظهرت النتائج أن مستوى توظيف عناصر الثقافة التنظيمية لدى المديرين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى الابتكار القيادي، ومفهوم الذات جاء أيضاً بدرجة كبيرة، وأظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عناصر الثقافة التنظيمية، والابتكار القيادي، ومفهوم الذات.

## الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري.

هدفت دراسة عثمان (2016) الكشفي عن أهم ممارسات الإبداع الإداري بمؤسسات الرياض الأطفال في مصر، وصياغة سيناريوهات مقترحة ذات مسارات مستقبلية لممارسة الإبداع الإداري بتلك المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى صياغة سيناريوهات مستقبلية لممارسة الإبداع الإداري بمؤسسات الرياض الأطفال في مصر.

كما وحددت دراسة القحطاني (2018) هدف البحث التعرف على درجة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في جوانب (المناخ الأكاديمي، والهيكل التنظيمي، والتشريعات)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في الإدارة الوسطى والدنيا في كليات جامعة الملك خالد، وبلغ المجتمع الأصلي للبحث (١٢٦) فرداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث، وأظهرت نتائج البحث أن مقومات المناخ الأكاديمي الداعم للإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية تتوافر بدرجة متوسطة- من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث.

يبين دراسة الفهد (2020) هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية

بالجامعة السعودية الإلكترونية لمهارات الإبداع الإداري، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في جميع القيادات الإدارية في الجامعة السعودية الإلكترونية، والبالغ عددهم (56) فرداً، وقد استجاب منهم (50) قائداً، أي بنسبة (89.3%). وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعة السعودية الإلكترونية جاءت عالية، كما أوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري.

يلاحظ بعد استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري أنها أشارت وبالإجماع إلى نتائج إيجابية حول فاعلية الأسلوبين، تنوعت الدراسات السابقة بين المناهج المستخدمة واعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي.

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحثة ندرة الدراسات التي أجريت حول القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي اعتمدت في معظمها على قياس كل أسلوب على حده ولكنها لم تتطرق أي دراسة في حدود علم الباحثة على الجمع بين الأسلوبين (القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري) بالرغم من إجماعها على أهميته.

### مشكلة الدراسة

أوصت العديد من الدراسات مثل دراسة الزواهرة (2019) ببحث موضوع القيادة الابتكارية بشكل موسع، وتشجيع العاملين على الابتكار لما له من أهمية بالغة في تحسين أدائهم بما يوكل إليهم من مهام، كما أوصت دراسة الفهد (2020) بتوفير الإبداع الإداري، مبينة الإمكانيات التي من شأنها أن تساعد على ذلك، وتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية مثل توفر شبكات الإنترنت والأجهزة اللاسلكية الحديثة من حاسوب وغيره، مبينة أن المؤسسات التربوية ما زالت تعاني أساليب الإدارة التقليدية إذ تحولت إلى مؤسسات بيروقراطية مع الوقت، مما أضعف من استمرارها في ظل الانفجار المعرفي، والعولمة والثورة التكنولوجية الرقمية بسبب النمطية، والروتين المتشابه في التفكير، وإنجاز الأعمال، وضعف الابتكار، والإبداع بالمؤسسات التربوية، وعطفاً على ما سبق، ومن خلال خبرة الباحثة يفترق كثير من مديري مديريات التربية والتعليم الإدارية إلى متطلبات ممارسات القيادة الابتكارية في قياداتهم، وذلك نتيجة بقاء المديريات التربوية لفترات طويلة أسيرة المركزية الشديدة، ومحدودية صلاحيات المديرين، وسرية المعلومات فهي التي تتركز لدى أعلى الهرم الإداري، وتتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة)؟



السؤال الثالث: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة الإبداع الإداري؟ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

من الناحية النظرية قد تسهم هذه الدراسة في التعرف على القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

ومن الناحية التطبيقية تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تفيد مديري المدارس الحكومية ومديراتها في الأردن بإظهار أهمية العلاقة بين الممارسات الابتكارية والإبداع الإداري، يؤمل أن تدفع نتائج الدراسة الباحثين؛ لإجراء دراسات أخرى مماثلة، تدرس درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الابتكارية في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.

#### مصطلحات الدراسة

القيادة الابتكارية: هي "إيجاد شيء جديد من خلال صياغة الأفكار، وتعديلها على أن يكون ملائماً للواقع، ويعمل على حل المشكلات، ويحقق الأهداف، ويكون ذا قيمة" (الزواهره، 2019: 21).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الطرائق والأساليب التي يستحدثها مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)؛ لتطوير أساليب جديدة تسهم في إنجاز الأعمال والمهام، التي تؤدي إلى حلول للمشاكل التي تواجههم بطرائق إبداعية متطورة، وسيتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة.

الإبداع الإداري: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (العواد، 2005: 41).

وتعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: إحداث تغيير جوهري في أليات وإجراءات العمل المطلوب من مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان يؤدي لإحداث تغيير خارج عن كل ما هو متبع ومألوف، ويرفع من كفاءة وفعالية الجامعات الأردنية في تقديم الخدمات بجودة عالية.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، من الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020 وبمدى دقة

صدق وثبات أداة الدراسة ومدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة، ولا تعمم نتائجها إلا على نفس المجتمع الذي تم سحب العينة منه والمجتمعات الأخرى المماثلة.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة وغاياتها، وذلك من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من خلال أداة الاستبانة، بهدف تحليل البيانات والوصول إلى نتائج تساعد في التفسير والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (850) معلماً ومعلمة، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021/2020. حيث قامت الباحثة باختيار عينة مكونة من (169) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في لواء ناعور التابع للعاصمة عمان، وتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على جميع أفراد العينة، وتم استرجاع جميع الإجابات وكانت جميعها قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (19.4%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد تم اختيار العينة بإتباع أسلوب التوزيع العشوائية كما هو مُبيّن في الجدول الآتي:

#### جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

##### التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
46.2	78	ذكر	الجنس
53.8	91	أنثى	
26.6	45	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
33.7	57	5-10	
39.6	67	أكثر من 10 سنوات	
100.0	169	المجموع	

#### أداتا الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداتا الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذات العلاقة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتكوّنت أداة الدراسة الأولى (مستوى القيادة الابتكارية) من (19) فقرة موزعة على مجالين، وتكوّنت أداة الدراسة الثانية (درجة الإبداع الإداري) من (18) فقرة موزعة على مجالين بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.

#### صدق أداتي الدراسة

##### أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداتي الدراسة؛ قامت الباحثة بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ذوي الخبرة في الكليات التربوية، وذلك

يهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تمّ القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) تقريباً كحد أدنى التي تم الاتفاق عليها من المحكمين كميّار للحكم على صلاحيتها.

### ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداتين ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة الأولى بالدرجة الكلية للمجال المنتمي 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
.52**	.61**	15	.53**	.55**	8	.53**	.50**	1
.40*	.50**	16	.59**	.66**	9	.37*	.52**	2
.70**	.69**	17	.51**	.46**	10	.61**	.60**	3
.41*	.50**	18	.64**	.56**	11	.52**	.65**	4
.50**	.53**	19	.57**	.54**	12	.59**	.59**	5
			.50**	.53**	13	.45*	.53**	6
			.48**	.56**	14	.67**	.72**	7

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ).

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

يبين الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.37-0.70)، ومع المجال (0.46-0.72) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات على المقياس.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

القيادة الابتكارية	السلوك الابتكاري	معامل مدير المدرسة مع العاملين	
		1	معامل مدير المدرسة مع العاملين
	1	.768**	السلوك الابتكاري
1	.962**	.914**	القيادة الابتكارية

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### جدول (4)

معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة الثانية 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
.52**	.46*	13	.55**	.40*	7	.55**	.55**	1
.55**	.63**	14	.66**	.52**	8	.66**	.52**	2
.52**	.47**	15	.46**	.37*	9	.46**	.44*	3
.44*	.52**	16	.56**	.47**	10	.56**	.40*	4
.52**	.45*	17	.54**	.55**	11	.52**	.52**	5
.45*	.45*	18	.41*	.52**	12	.44*	.45*	6

\* 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 إحصائية، ولذلك لم يتم حذف

أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي

يبين ذلك.

#### جدول (5)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة	الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	
		1	الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية
	1	.524**	الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة
1	.876**	.869**	الإبداع الإداري

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى

درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)،

إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (30) معلمة، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، والجدول (6) يبين نتائج

لك.

## جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات (الإداة الاولى) والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
تعامل مدير المدرسة مع العاملين	0.86	0.72
السلوك الابتكاري	0.90	0.74
القيادة الابتكارية	0.89	0.83

## جدول (7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	0.89	0.70
الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة	0.91	0.73
الإبداع الإداري	0.88	0.82

والجداول رقم (6،7) تبينان معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات

والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- 1- المتغيرات المستقلة : القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين.
- 2- المتغيرات الثانوية، وهي: الجنس : وله فئتان هما (ذكر، أنثى).  
سنوات الخدمة، وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع، تم استخدام الاختبار تحليل التباين المتعدد المتغيرات والمعروف باسم (MANOVA) على استجابات أفراد الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، لتأكد من ثبات أداة الدراسة. وكما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات.

- تم تحديد درجة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين في ثلاثة مستويات. من خلال المعادلة الآتية:  
طول الفئة = (القيمة الأعلى للبدل - القيمة الأدنى للبدل) / عدد الدرجات.

$$(5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه فقد أصبحت الدرجات (1-2.33) منخفضة، (2.34-3.67) متوسطة، (3.68-5.00) مرتفعة.

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن درجة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصَّ على: " ما مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعامل مدير المدرسة مع العاملين	3.24	.655	متوسط
2	2	السلوك الابتكاري	3.09	.488	متوسط
		القيادة الابتكارية	3.15	.476	متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.09-3.24)، حيث جاء تعامل مدير المدرسة مع العاملين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.24)، بينما جاء السلوك الابتكاري في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين ككل (3.15)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن النتائج مرضية إذ إن هذه المفاهيم بدأ تطبيقها في الفترة الأخيرة بشكل واسع؛ لما لها من آثار إيجابية حال تطبيقها، وأصبحت المنافسة بشكل كبير بين المدارس الحكومية في العاصمة (عمان)؛ مما أدى كل مدير إلى إيضاح استراتيجيات قيادته وإدارته، وتأتي بشكل مباشر في علاقه مع المعلمين.  
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك.

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
78	.455	3.15	ذكر	الجنس
91	.495	3.14	أنثى	
45	.475	3.20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
57	.473	3.08	5-10	
67	.479	3.16	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إذ أن مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (10).

#### جدول رقم (10)

تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة على مستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.858	.032	.007	1	.007	الجنس
.461	.777	.177	2	.355	سنوات الخدمة
		.228	165	37.630	الخطأ
			168	37.997	الكلية

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.032 وبدلالة إحصائية بلغت 0.858، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أنّ سعي كلا الجنسين إلى تحقيق القيادة الابتكارية أمر طبيعي، فأى شخص يشغل موقعا مسؤولا لا بد له من العمل الجاد؛ لتحقيق النجاح، وهذه سمة مشتركة، وفطرة لدى الذكور والإناث على حد سواء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 0.777 وبدلالة إحصائية بلغت 0.461، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن بأن القيادة الابتكارية لمساعدتي المديرين ليس له تأثير في إظهار تباين استجابات أفراد عينة الدراسة يُمكن أن يُعزى إلى أن الابتكار،

والإبداع من السهل ملاحظتهما، وإدراكهما فهي لا تتعلق بسنوات خدمة دون غيرها.

السؤال الثالث: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية	3.18	.484	متوسط
2	2	الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة	3.04	.508	متوسط
		الإبداع الإداري	3.11	.394	متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.04-3.18)، حيث جاء الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.18)، بينما جاء الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين ككل (3.11)، وجاءت هذه النتيجة مرضية إذ أن مديري المدارس الحكومية يسعون نحو الإبداع الإداري فغالبًا ما يميلون إلى إثبات ذاتهم، من خلال الإبداع الذي يظهر جليًا في ممارساتهم الإدارية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك.



## جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
78	.419	3.08	ذكر	الجنس
91	.372	3.14	أنثى	
45	.386	3.09	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
57	.404	3.10	5-10	
67	.396	3.14	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول (12) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي جدول (13).

## جدول رقم (13)

تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.642	.217	.034	1	.034	الجنس
.848	.166	.026	2	.052	سنوات الخدمة
		.158	165	26.051	الخطأ
			168	26.141	الكلية

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.217 وبدلالة إحصائية بلغت 0.642، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن النتيجة بأن المعلمين والمعلمات يتعرضون لنفس الظروف والبيئات تقريباً، إضافة إلى أن المؤثرات المحيطة التي بهم عادة متشابهة، فالبيئة المحلية التي يعيش فيها كل من المعلمين والمعلمات واحدة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف 0.166 وبدلالة إحصائية بلغت 0.848، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين والمعلمات يرون أن مديري المدارس في المدارس الحكومية يسعون نحو الإبداع الإداري، فلم يكن مقتصرًا على من خبرتهم أقل أو أكثر.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة الإبداع الإداري؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة الإبداع الإداري، والجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول (14)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة الإبداع الإداري

الإبداع الإداري	الحساسية للمشكلات وتركيز الانتباه لدى مدير المدرسة	الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية		
.642** .000 169	.556** .000 169	.463** .000 169	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	تعامل مدير المدرسة مع العاملين
.657** .000 169	.532** .000 169	.513** .000 169	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	السلوك الابتكاري
.752** .000 169	.627** .000 169	.567** .000 169	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	القيادة الابتكارية

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

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

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة (عمان)، ودرجة الإبداع الإداري، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أنه ومن الطبيعي بحسب وجهة نظر الباحثة وجود علاقة كبيرة بين القيادة الابتكارية، والإبداع الإداري لأن الإجراءات، والاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية هي عمليات مدروسة، ونابعة عن ملاحظة دقيقة للمجريات التي تحدث في ميدان التعلم والتعليم، والتي تمشي على الجميع.

#### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات، ويمكن ذكرها

بما يلي:

- عمل مدير المدرسة على اكتساب معارف ومهارات مقومات نجاح قيادة التغيير وفن صياغة استراتيجيات المستقبل.
- ضرورة تخصيص جزءاً من ميزانية المدرسة لتلبية احتياجات القيادة الابتكارية.
- الاستمرار في عملية الاهتمام بالتطوير والتشجيع على التغيير والتخطيط المستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ضرورة قيام مدير المدرسة بتوزيع الأدوار والمهام بشكل عادل وبدون تمييز وتوخي العدالة.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

أبو حميدة، مازن (2013). فاعلية برنامج مقترح لتحسين الابتكار القيادي لدى طلبة كلية الفنون الجميلة جامعة الأقصى، مجلة العلوم الإنسانية، 14(2)، 10-21.

بشاوي، لمياء (2008). الإبداع في المنظمات، كيف نمي الإبداع في منظماتنا " بحث منشور

جبريني، سماح (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير). جامعة النجاح الوطنية.

الحارثي، هاجر بن سعد (2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
شاهين عوني وزايد، حنان (2009): الإبداع - دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله

الزواهره، حنين محمد (2019). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان: الأردن، ص 21.

السماك، منال (2010). دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة الابتكارية: دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة في نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.  
الشهراني، نوره (2018). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الاشراف التربوي والادارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.

العبادي، حامد (2016). مشكلات التربية العلمية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا 1(5).

عبوي، زيد (2009). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبيدي، محمد (2010). الإبداع والتفكير الابتكاري وتميمته في التربية والتعليم. دبيينو للطباعة والنشر والتوزيع.

عثمان، منى (2016). الإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال في مصر: دراسة مستقبلية. *مجلة التربية*، 169 (2): 212-270.

عماد الدين، منى (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن.

عياد، عادل (2017). *أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار القيادي في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة وفقا لبرنامج البيدرج للتميز التنافسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عيسى، محمد أحمد. (2011). *تقويم أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة أداء المدرسين*. *مجلة كلية التربية*، 76(2)، 333-380.

الفهد، زهوة (2020). *تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية*. *مجلة كلية التربية*، 36 (7): 75-111.  
القحطاني، نجوى (2018). *مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19 (2): 195-238.

القسوس، نبيلة بسام موسى (2004). *تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عند تلك الممارسات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

مسلم، عبد الله (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. عمان: الاردن، دار المعتر للنشر والتوزيع.

منسى، محمود (2005). *الإبداع والموهبة في التعليم العام*. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية: مصر.

نصر الدين، السيد (2011). *الابتكار وإدارته، سلسلة غير دورية تعنى بتقديم اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل*، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.

المراجع باللغة الأجنبية:

Madden, J (2012). *Journeying together: Understanding the process of teacher change and the impacts on student learning*. Australia: ISEA, Volume 40, Number 2

Mellor, J. (2016). **An Action Research investigation in to the innovation of a Creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Future project**, unpublished doctoral dissertation. School of Education University of Leicester.

### ملحق (1) القيادة الابتكارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1.247	3.37	يتوخى العدالة في توزيع المهام بين المعلمين.	1.
1.276	3.27	يفسح المجال أمام العاملين في إبداء الرأي.	2.
1.328	3.34	يحرص على تصميم نشاطات اثرائية للتعامل مع الطلبة ذوي التحصيل المتدني.	3.
1.390	3.14	تتسم علاقاته بالإيجابية في التعامل مع المدخلات البشرية في المدرسة.	4.
1.414	3.17	يشجع العاملين على الابتكار.	5.
1.319	3.12	يتشارك مع الإداريين في عملية صناعة القرارات.	6.
1.304	3.27	يعقد لقاءات مع المعنيين لمناقشة المشكلات.	7.
1.332	3.31	يحفز الطلبة المتميزين.	8.
1.308	3.30	يطبق خطة للتعامل مع المشكلات التي يواجهها في المدرسة.	9.
1.374	3.13	يتمتع بمهارة فائقة في ادارة الحوار.	10.
1.346	3.09	يملك الجرأة على اتخاذ القرارات المناسبة حسب الموقف المعاش.	11.
1.381	3.09	يتمتع بمقدرته على التعامل مع المواقف الطارئة.	12.
1.242	3.07	يملك المقدرة على تنظيم أفكاره.	13.
1.356	3.16	يعتمد مبدأ التفويض للصلاحيات في التعامل مع الأسرة المدرسية.	14.
1.354	3.11	يقدم على تشجيع العاملين على الأعمال الابداعية في المدرسة.	15.
1.389	3.00	يتسم سلوكه بالإيجابية في تحقيق أهداف المدرسة.	16.
1.436	2.60	يبدل جهودًا فعالة من أجل ازدهار المدرسة.	17.
1.314	3.00	يحرص على العمل الجماعي في أداء المهام.	18.
1.295	3.21	ينسق بين أساليب العمل الخاصة بالمعلمين بما يتناسب مع قدراتهم.	19.

ملحق (2)  
الإبداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1.377	3.26	ينجز أعماله بأسلوب متجدد.	1
1.334	3.24	يبتعد عن تكرار أفعال الآخرين في حل المشكلات التي تواجهه.	2
1.338	3.20	يساهم في إنتاج أفكار جديدة يقدمها للمدرسة.	3
1.412	2.92	يهتم بطرح أفكار جديدة.	4
1.342	3.18	لديه القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	5
1.307	2.99	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	6
1.282	3.25	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للإستفادة منه.	7
1.322	3.22	لديه المقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	8
1.317	3.33	يحكم بموضوعية على الآخرين.	9
1.350	3.15	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	10
1.393	3.11	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	11
1.312	3.18	يتوفر لديه المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	12
1.400	3.06	لديه القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة.	13
1.412	2.97	لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.	14
1.436	2.60	يركز على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر.	15
1.307	2.99	يمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح في الأعمال المناطة به.	16
1.388	3.12	لديه القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها.	17
1.294	3.18	لديه القدرة على تحليل مهام العمل.	18