

The Degree of Practicing Creative Leadership by Public Schools Principals in Al- Muwaqqar District from Teachers' Perspective

Zaid M. Al-Qudah^{(1)*} Saleh S. Al-Sharafat⁽²⁾ Mahmoud H. Al-Miqdadi⁽³⁾

(1) Teacher, Ministry of Education , Jordan.

(2) Professor, College of Education, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(3) Professor, College of Education, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

Received: 12/03/2024

Accepted: 20/04/2024

Published: 30/12/2024

* **Corresponding Author:**
Zaidmohamed96@icloud.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/educational.v3i4.802>

Abstract

The study aimed to investigate the degree of practicing creative leadership public schools principals in Al-Muwaqqar district from the teachers' perspective. The researchers employed the descriptive correlational approach. The instrument was a questionnaire of (29) articles distributed to a sample of (339) male and female teachers from public schools under the Directorate of Education in the Muwaqqar district in the capital, Amman. The study results indicated that the practice of directors of public schools in the Muwaqqar district in creative leadership, from the teachers' perspective, was of a moderate degree. The results also revealed statistically significant differences in the sample respondents' perceptions of the areas of the creative leadership scale based on the gender variable in

favor of females, and based on the academic qualification variable in favor of bachelor's degree holders. However, no statistically significant differences were found based on the variable of years of experience. Considering these findings, the researchers recommend the necessity of providing training programs aiming at developing the creative leadership skills, by training on various aspects such as fostering creativity, dealing with challenges, promoting flexibility, and enhancing a culture of change acceptance within the school. This could be achieved through enhancing communication about the importance of change and the potential benefits it can bring.

Keywords: School Directors, Creative Leadership, Public Schools, Teachers, Muwaqqar District

A Special Issue on the Conference on Learning and Teaching in the Digital Age.

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين

زيد محمد القضاة^(١) صالح سويلم الشرفات^(٢) محمود حامد المقدادي^(٣)

(١) معلم، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

(٢) أستاذ، كلية التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

(٣) أستاذ، كلية التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة بلغ عدد فقراتها (29) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (339) معلماً ومعلمة؛ من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية لواء الموقر في العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة الإبداعية تبعاً لمتغير الجنس وكانت لصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي وكان لصالح البكالوريوس بينما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج، ويوصي الباحثين بضرورة توفير برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة الإبداعية من خلال التدريب على الجوانب المختلفة مثل تحفيز الإبداع، التعامل مع التحديات، وتعزيز المرونة، وتعزيز ثقافة تقبل التغيير داخل المدرسة، من خلال تعزيز التواصل حول أهمية التغيير والفوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الإبداعية، المدارس الحكومية، المعلمين، لواء الموقر.

مقدمة.

في ظل الظروف المتسارعة، يشهد العالم الكثير من التحولات والتحديات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتعليمية وغيرها، مما ألقى العديد من المعوقات أمام المجتمعات التي تتطلع إلى المستقبل. وقد وضعت هذه المعوقات على عاتق الإدارة في القرن الحادي والعشرين مسؤولية الإعداد والتأهيل لمواكبة تلك التغيرات، وضرورة تطوير المؤسسات للتعامل مع مختلف التطورات، والتحديات، والمشكلات التي تواجهها بشكل دائم، والإفادة من التغيير بأكبر قدر ممكن وتوجيهه لصالح الأفراد والجماعات.

ويوضح المصاروة (٢٠١٩) أن نمط القيادة السائد في المؤسسة يشكل الركيزة الأساسية للعملية الإدارية وأحد أهم عناصر نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وخططها العملية بفاعلية وكفاءة. ومثل هذا الأمر يتطلب مستوى عالياً من التركيز على نماذج جديدة تُبرز أهمية وجود أنماط قيادية متنوعة، يتبعها القادة في إدارة مؤسساتهم، بما يتناسب مع تعدد القيادات داخل المؤسسة الواحدة. ومن هذه الأنماط القيادية الحديثة ما يُعرف بالقيادة الإبداعية. كما أن التحولات التي حدثت في قطاع التعليم، والتي أضافت المزيد من المهمات والمسؤوليات للعاملين في المدرسة، استدعت الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة ومتنوعة.

وتعد القيادة مفتاح النجاح لما لها من دور أساسي في التأثير في عناصر العملية الإدارية والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة. لذا، تحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادة متمكنة وقادرة على استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم. فالقيادة المدرسية، بوجه عام، تُعنى ببحث العاملين في المدرسة على العمل وتوجيه طاقاتهم وإمكاناتهم لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها. ويعد مدير المدرسة من أهم عناصر ومحاور العملية التربوية، إذ إنه القائد التربوي الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لرسالتها وأهدافها، وسعي النظام التربوي لبلوغ غاياته. فهو الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى أمام السلطة التعليمية والمجتمع على حد سواء. ويتطلب ذلك منه التشاركية والعمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار والمهام الرئيسية والمتداخلة، مما يؤكد أهمية وحساسية دوره في قيادة المدرسة (أبو حامد، ٢٠١٣).

ومن المداخل الحديثة للقيادة، والتي شهدتها الميدان التربوي، القيادة الإبداعية، التي تُعنى بتطوير وتحسين أداء المؤسسات. إذ يقوم القائد المبدع بتغيير السياسة العامة للمؤسسة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية، ويقوم بصياغة الرؤية للمستقبل، ووضع الاستراتيجيات اللازمة، ويعمل على توجيه الآخرين عبر التحفيز وممارسة القدوة الحسنة، وتحديد الإطار العام للإبداع، وأسلوب العمل لتحقيق آليات الإبداع لدى العاملين في المؤسسة (لهلوب والصرايرة، ٢٠١٢).

وعرّفها أبو كلوب (٢٠١٧: ١٥) بأنها "مجموعة الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الأفراد للوصول إلى أهداف المؤسسة، من منطلق أن القيادة تعد نشاطاً إيجابياً يؤديه شخص ما ضمن مجال الإشراف على الآخرين لتحقيق غرض ما من خلال استخدام وسيلة للتأثير. كما يُعبر عن

القيادة بقدرة القائد على استخدام ما يمتلكه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة." وأشار الفاعوري (٢٠١٦) إلى أن القيادة الإبداعية ليست سوى ضرورة حتمية لمختلف المؤسسات العامة والخاصة، لما لها من أهمية بالغة في استمرارية وفاعلية المؤسسات وإنعاش الاقتصاد القومي. لذا، أضحت القيادة الإبداعية مطلباً استراتيجياً لعدة أسباب، أهمها: أنها تنمي جملة المهارات الشخصية في قضايا التفكير والتعامل الإبداعي الجماعي عبر فرق العمل الموجودة في كل مؤسسة، علاوة على دورها في تحسين نوعية القرارات لمعالجة وحل المشكلات المختلفة والمواقف على مستوى المؤسسة.

وتقوم القيادة الإبداعية، بجميع جوانبها وظروفها المتنامية، على التغيير؛ إذ يُعتبر الإبداع المحرك الرئيسي للتغيير. فلا قيمة واضحة للإبداع دون تحقيق تغيير ملموس. وقد أصبح التغيير المرغوب يشمل أموراً جوهرية مثل: الاستراتيجيات والسياسات، والرؤية المؤسسية، واستخدام طرق غير تقليدية لتحقيق الأهداف المنشودة (الخصاونة، ٢٠١١).

وتأسيساً على كل ما سبق، تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية، وعلاقتها من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

من الملاحظ وجود تباين واختلاف في جملة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية، وهذا الاختلاف قد يعود إلى نظرتهم وإيمانهم بالنمط القيادي المتبع، وفي ضوء التحديات المتسارعة كان لا بد من تطوير وتحديث الأساليب القيادية لدى مديري المدارس؛ إذ أن معظم المديرين يستخدمون أساليب قيادية تقليدية والتي تلعب دوراً كبيراً في خلق فجوة كبيرة بين جميع أركان العملية التعليمية، وحتى يكون المدير قادراً على الإبداع لا بد من استخدام أنماط قيادية على درجة عالية من الحداثة كالقيادة الإبداعية، والتي تعد ضرورة حتمية لتحفيز المعلمين وتمكينهم للمساهمة الفاعلة في تحسين أداءات المدرسة وضمان التطوير التنظيمي لدى جميع مرافقها، ومن خلال خبرة الباحثين فقد لاحظ وجود تفاوتاً بين مديري المدارس فيما يتعلق باستخدام الأنماط القيادية الحديثة لديهم بالإضافة إلى استخدام مديري المدارس أنماط قيادية تقليدية، وذلك بحسب الدراسات (السلمي، ٢٠١٢؛ مهنا، ٢٠٢٠، نيابته، ٢٠٢٢؛ فريوان، ٢٠٢٢) و (Rodrigues, 2015; Arivayagan, Lopepihie & 2017;

(Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2018)، فقد لاحظ الباحثين ندرة في الدراسات التي تناولت التطرق لموضوع الدراسة الحالية، من هنا تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين .

أسئلة الدراسة

- أجابت الدراسة الحالية عن الأسئلة التالية :
- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:
- التعرف بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين.
 - التعرف بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :
- تسلط الدراسة الحالية الضوء على موضوع مهم من مواضيع الإدارة التربوية وهو درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين وهي من المسائل التربوية المهمة.
 - أسهمت هذه الدراسة في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية عن درجة ممارسة

- مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما قد يسهم في تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.
- من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى.
 - ترتبت نتائج هذه الدراسة على العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث تفيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في الأردن من خلال معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تناولت الدراسة الحالية عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

القيادة الإبداعية: "هي القيادة القادرة على جمع جملة الأفكار المستحدثة مع بعضها البعض وتشكيلها كنقطة انطلاق للإبداع نحو المستقبل، بحيث تعمل على إحداث تحولات في مجال العمل والإنجاز داخل المؤسسة الواحدة، مع إمكانية الكشف عن المشكلات، وتهيئة المناخ الفعال لمعالجتها وحلها، وبالتالي تلبية حاجات المرؤوسين ورغباتهم" (عوض الله، ٢٠١٨: ٢٤).

ويعرفها الباحثين إجرائياً بأنها؛ مقدره مديري المدارس في تربية لواء الموقر على تشجيع الإبداع والابتكار ضمن محيط مدارسهم بهدف تحفيز المعلمين وتعزيزهم على التفكير بشكل مبتكر وبناء أفكار جديدة وإبداعية، واقتراح حلول للتحديات والمشكلات المختلفة، والتي تم قياسها من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة عن المقياس المعد والمحدد لهذه الغاية.

حدود الدراسة ومحدداتها

- اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين.
 - **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الموقر.
 - **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

– **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الموقر.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة

يعرض الباحثون في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في البحث الحالي، من حيث المنهج المتبع ومتغيرات الدراسة والأدوات المستخدمة وقد جرى ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة السلمي (٢٠١٢) إلى التعرف بالعلاقة الواقعة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لتحقيق نتائجها. وتكون مجتمع الدراسة من (٣٤٣) مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، كما أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها بلغت درجة عالية ضمن بعدي؛ الانتماء والنزعة الإنسانية، كما بلغت بدرجة متوسطة ضمن بعدي؛ التركيز على الإنتاجية والإعاقاة، علاوة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسماة القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً

لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بينما أظهرت النتائج بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى المهنا (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٥٠٤) معلماً ومعلمة، وتضمنت أدوات الدراسة على استبانة اشتملت على (٣٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية قد جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، فالأصالة، فالمرونة، ثم الحساسية للمشكلات. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

كما وهدفت دراسة نياينة (٢٠٢٢) التعرف لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) فرداً تم اختيارهم بالطريقة البسيطة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما تبين أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان.

وقامت فريوان (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى التعرف بدرجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية، لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المجتمع المكون من (٢٠٠٠) معلم ومعلمة منتشرين في المدارس الأساسية وفق بيانات قسم التخطيط في المديرية، وتكونت الأداة من ٢٩ سؤالاً تضمن مجالات الإبداع التي ذكرها؛ أصالة الأفكار والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات. وتكونت عينة الدراسة (٣٣٢) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد العينة في مجال الشعور بالمشكلات ككل بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥٣)، وبدرجة ممارسة متوسطة. كما توصلت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة في كل مجالات الدراسة. وجاءت استجابات أفراد العينة في مجال المرونة ككل بمتوسط الحسابي بلغ (٢.٣٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٤٩)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

وهدفت دراسة رودريجر (Rodrigues, 2015) التعرف بالمقدرات الإبداعية لدى القادة التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) طالبة ضمن مرحلة الماجستير في إحدى الجامعات الخاصة في تخصص الإدارة والقيادة التربوية في باكستان، وقد استخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة قيام القادة التربويين بتطوير مقدراتهم الإبداعية عبر مزاوله التفكير الإبداعي والعمل على تكوين مجموعات عمل تعليمية هادفة.

وهدفت دراسة أريفايغان ولوبييهي (Arivayagan & Lopepohie, 2017) إلى تحديد تصورات المعلمين لممارسات القيادة الإبداعية لمديري المدارس للارتقاء بفاعلية المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الكمي، إذ تكونت العينة من ٢٥٠ فرد من المدارس الثانوية في منطقة كلانج في ماليزيا، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة متوسطة بين ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس وفاعلية المدرسة، وقد اتبعت الدراسة لمستوى تحليل الانحدارات المتعددة والتي أشارت إلى بُعد ممارسات القيادة الإبداعية، كما تلقى تشجيع الالتقاط أقوى وزن في التنبؤ.

كما هدفت دراسة زهانج وسيريانينتيك وشارونكول (Zhang, Siribanpitak & Charoenkul, 2018) إلى العمل على تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات للقيادة الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية، وذلك لتعزيز إبداع المعلمين في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي كمنهج للدراسة، وتم وضع عينة من (١٠٦) مدرسة و (٦٣٦) مدير مدرسة ومعلمة، وتمثلت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة عن استبيان، وقد أظهرت النتائج أبرز جوانب القوة والتمثلة بتسهيل الإمكانيات الإبداعية لكل معلم، كما تمثلت جوانب الضعف في ضعف تشكيل فرق المعلمين الديناميكية الإبداعية وتسهيلها وتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة أما الفرص فتمثلت في السياسة السياسية والحكومية والاقتصادية.

التعقيب على الدراسات السابقة

- توصل الباحثون بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية إلى:
- أن غالبية الدراسات تناولت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية وعلاقة ببعض المتغيرات، كما أن غالبية الدراسات حديثة نسبياً، تنوعت أماكن تطبيق الدراسات.
 - عدم وجود دراسة متخصصة تبحث في القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في تربية لواء الموقر من وجهة نظر المعلمين.
 - بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي.
 - أن هناك اهتمام ملموس وواضح بموضوع القيادة الإبداعية وعلاقته ببعض المتغيرات من قبل مديري المدارس من عدة جوانب علمية.
 - اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف جزئياً مع بعض الدراسات السابقة التي هدفت بيان درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الإبداعية ومنها دراسة المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة نبابته (٢٠٢٢)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢).
 - اختلفت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث أنها تقيس درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر.
- ومن خلال عرض الدراسات السابقة أفاد الباحثين جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب يمكن للباحث الاستفادة منها في النقاط التالية:
- الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.
 - الإفادة في كيفية عرض الأدب النظري، والمساعدة في تحديد منهج الدراسة المناسب وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها.
 - تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان.
- وما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة الأخرى في كونها ناقشت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر في العاصمة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، والتي تُعد من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع والمتغيرات البحثية جميعها وذلك حسب علم الباحثين في تربية لواء الموقر في المملكة الأردنية الهاشمية.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وبيان مجتمع الدراسة، وعينتها، وكيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كما يتضمن الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة، والإجراءات التي اعتمدها الباحثين.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث تم استخدام استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية لواء الموقر في محافظة العاصمة عمان وبلغ عددهم (1178) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة

قام الباحثين باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لتربية لواء الموقر في محافظة العاصمة عمان وعددهم (339) معلماً ومعلمة، منهم (161) ذكور و(178) إناث، اعتمدت عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية من حيث "الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي"، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	47.5
	أنثى	178	52.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	20.9
	5-10 سنوات	71	20.9
	أكثر من 10 سنوات	197	58.1

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	234	69.0
	الدراسات العليا	105	31.0
المجموع		339	100.0%

أداة الدراسة

قام الباحثين بتطوير أداة الدراسة بهدف تحقيق أهداف هذه الدراسة التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة المهنا (٢٠٢٠)، ودراسة نبابته (٢٠٢٢)، ودراسة فريوان (٢٠٢٢).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (١٠) محكمين؛ وذلك بهدف إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات، وللتحقق فيما إذا كانت الأداة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة بناءها، حيث تم الطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح الفقرات ومدى انتمائها للمجالات التي تقيسها، وتم الأخذ بتعديل الأداة لإخراجها بصورتها النهائية وتم إجراء الحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم.

ولاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الدراسة، تم استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والأداة ككل لكل من مقياس القيادة الإبداعية، بحيث يتوافر شرطان رئيسيان لتلك المعاملات؛ هما: أن لا يقل معامل الارتباط المصحح عن (٠.٣٠)، ووجود دلالة إحصائية لتلك المعاملات. والجدول (٢) يبين قيم تلك المعاملات.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي ينتمي إليه مقياس القيادة الإبداعية

رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (1)*	معامل الارتباط مع الأداة*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (2)*	معامل الارتباط مع الأداة*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (3)*	معامل الارتباط مع الأداة*
1	.85	.77	1	.87	.81	1	.90	.86
2	.87	.82	2	.88	.82	2	.91	.88
3	.84	.78	3	.89	.83	3	.89	.86
4	.85	.77	4	.88	.83	4	.91	.87
5	.87	.83	5	.89	.85	5	.89	.88
6	.87	.81				6	.84	.79
7	.88	.86						

رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (4)*	معامل الارتباط مع الأداة*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (5)*	معامل الارتباط مع الأداة*	رقم الفقرة	معامل الارتباط المجال (6)*	معامل الارتباط مع الأداة*
1	.88	.83	1	.90	.85	1	.90	.84
2	.89	.85	2	.94	.88	2	.92	.88
3	.87	.84	3	.93	.86	3	.92	.88
4	.88	.83	4	.92	.87	4	.92	.88
5	.90	.86	5	.91	.86	5	.90	.85
6	.91	.89						

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

من الجدول (٢) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة وثبات المقياس المستخدم في إجراء الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا على عينة الدراسة، وذلك لمعرفة معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الإبداعية، ولمعرفة تلك القيم الجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣)

قيمة معامل الثبات (كرنباخ ألفا) لكل مجال من مجالات مقاييس الدراسة

0.94	الأصالة
0.93	الطلاقة
0.95	المرونة
0.95	الحساسية للمشكلات
0.96	تحفيز الابداع
0.95	المثابرة
0.98	مقياس القيادة الإبداعية

يتبين لنا من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات لمجالات مقياس القيادة الإبداعية تراوحت (٠.٩٣-٠.٩٦)، كما بلغت قيمته للمقياس ككل (٠.٩٨)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة وكافية لإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية.

ثانياً: المتغيرات الديموغرافية (الوسيطية) وهي:

الجنس وله فئتان:

أ. ذكر
ب. أنثى.

المؤهل العلمي: وله مستويان:

أ. بكالوريوس.
ب. دراسات عليا.

سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

أ. أقل من ٥ سنوات. ب. ٥- أقل من ١٠ سنوات. ج. ١٠ سنوات فأكثر.

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي، وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من ١.٠٠ - ٢.٣٣ منخفضة.

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ متوسطة.

من ٣.٦٨ - ٥.٠٠ كبيرة.

وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

= ١.٣٣

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for SPSS Social Sciences لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، وتحليل التباين المتعدد للإجابة عن السؤال الثاني.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تهدف إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر في العاصمة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، وفيما يلي عرضاً لذلك وفقاً لأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر

للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة الإبداعية والمقياس ككل، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك المجالات، والجدول (٤) يبين ذلك:

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	المثابرة	3.62	.93	متوسطة
2	1	الأصالة	3.61	.89	متوسطة
3	2	الطلاقة	3.60	.92	متوسطة
4	4	الحساسية للمشكلات	3.57	.90	متوسطة
5	3	المرونة	3.57	.93	متوسطة
6	5	تحفيز الابداع	3.56	.99	متوسطة
		المقياس ككل	3.59	.87	متوسطة

يتبين لنا من الجدول (٤) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر في العاصمة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة للمجالات، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال "المثابرة" بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٣). وفي المرتبة الثانية جاء مجال "الأصالة" بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٨٩). أما في المرتبة الأخيرة، فجاء مجال "تحفيز الإبداع" بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٩). وبلغ المتوسط الحسابي للمجالات ككل (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٨٧) وبدرجة موافقة "متوسطة".

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الاتصال الفعال الذي يستخدمه مدير المدرسة مع مساعديه ومع العاملين في المدرسة لتحقيق التغيير، بالإضافة إلى اهتمام مديري المدارس بتسيخ ثقافة التغيير داخل مدارسهم بهدف إحداث تغيير حقيقي نابع عن قناعة داخلية من قبل المساعدين والمعلمين والطلبة أنفسهم.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها أن القيادة الإبداعية تمارس في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها. كما توافقت مع دراسة المهنا (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، مع ارتفاع مستوى إدارة الصراع التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت هذه النتائج دراسة نبابتة (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا بالعاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: المثابرة

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المثابرة.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المثابرة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	5	يدعم التدريب لتطوير المعلمين.	3.67	1.03	متوسطة
2	1	يعمل على متابعة جميع الأمور بالرغم من تشعبها وكثرتها.	3.64	1.03	متوسطة
3	3	يعطي وقتاً كافياً لمناقشة مواقف العمل.	3.60	1.01	متوسطة
4	2	يتصدى للمشكلات بصبر وعزيمة.	3.59	1.02	متوسطة
5	4	يزرع النشاط الدائم بين المعلمين.	3.58	1.03	متوسطة
		المجال ككل	3.62	.93	متوسطة

يظهر من الجدول (٥) إن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المثابرة بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (٥) والتي تنص على "يدعم التدريب لتطوير المعلمين"، وهذا يشير إلى أن المعلمين يرون أن الدعم المقدم لهم من قبل قادة المدارس في مجال التدريب يسهم في تطويرهم المهني، وهذا يُعتبر هذا إيجابياً، حيث يظهر اهتمام قادة المدارس بتعزيز مهارات وقدرات المعلمين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، بينما بلغ أدناها للفقرة (٤) والتي تنص على "يزرع النشاط الدائم بين المعلمين"، وهذا يشير إلى أن المعلمين قد يرون أن هناك نقصاً في تشجيع قادة المدارس على نشاط دائم بين المعلمين، وربما يحتاج القادة إلى مزيد من الجهود لتعزيز بيئة داعمة ونشطة تشجع على التفاعل وتبادل الأفكار بين المعلمين.

المجال الثاني: الأصالة

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأصالة.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأصالة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	يشجع المعلمين على تقديم أفكار ابتكارية.	3.75	1.02	مرتفعة
2	5	يتمتع بالمهارة في الحوار مع المعلمين.	3.65	1.08	متوسطة
3	2	يحرص على توفير البيئة اللازمة للعمل.	3.64	1.04	متوسطة
4	1	ابتكار أفكار جديدة تحسن ظروف العمل المدرسي.	3.63	1.07	متوسطة
5	6	يملك مهارات متعددة لتنمية روح المنافسة.	3.56	1.05	متوسطة
6	7	يهتم باتخاذ القرارات التي تتوافق مع الأساليب الحديثة في الإدارة.	3.54	1.01	متوسطة
7	3	يتجنب الأنماط التقليدية في تنفيذ الأعمال المدرسية.	3.52	1.00	متوسطة
		المجال ككل	3.61	.89	متوسطة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأصالة جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (٤) والتي تنص على "يشجع المعلمين على تقديم أفكار ابتكارية"، وهذا يُشير إلى أن المعلمين يشعرون بتشجيع من قبل قادة المدارس على تقديم الأفكار الابتكارية، وهذا يمكن أن يعكس بيئة تشجيعية حيث يتم تقدير وتشجيع المعلمين على المساهمة في إثراء التجربة التعليمية، بينما بلغ أدناها للفقرة (٣) والتي تنص على "يتجنب الأنماط التقليدية في تنفيذ الأعمال المدرسية"، يُشير إلى أن المعلمين قد يرون أن هناك تحديات في تجنب الأساليب التقليدية في تنفيذ الأعمال المدرسية، وربما يُظهر ذلك على وجه الخصوص حاجة للمزيد من الجهود لتعزيز الابتكار، وتجنب الروتين في سياق التدريس والإدارة.

المجال الثالث: الطلاقة

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الطلاقة.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الطلاقة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يستطيع طرح الأفكار بصورة واضحة.	3.76	.98	مرتفعة
2	2	يمتلك القدرة على اقتراح الحلول للمشكلات المختلفة.	3.62	1.00	متوسطة
3	3	يمتلك مهارات متعددة في إقناع الآخرين.	3.60	1.05	متوسطة
4	4	يهتم بأراء الطلبة ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات التعليمية.	3.58	1.07	متوسطة
5	5	يتبنى وجهات نظر الآخرين.	3.48	1.10	متوسطة
		المجال ككل	3.61	.92	متوسطة

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الطلاقة جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (١)، التي تنص على: "يستطيع طرح الأفكار بصورة واضحة". وهذا يُشير إلى أن المعلمين يرون أن المديرين قادرين على التعبير عن أفكارهم بوضوح. يُعتبر هذا مؤشراً إيجابياً، حيث يُظهر وجود تواصل فعال من قبل قادة المدارس وقدرتهم على نقل الرؤى والأفكار بشكل مؤثر.

في المقابل، بلغ أدنى متوسط للفقرة (٥)، التي تنص على: "يتبنى وجهات نظر الآخرين". وهذا يُشير إلى أن المعلمين ربما يرون أن هناك تحديات تتعلق بقدرة قادة المدارس على تبني وجهات نظر الآخرين. وقد يُظهر ذلك حاجة القادة إلى تعزيز مهارات الاستماع والاستجابة لأراء ووجهات نظر الآخرين بهدف تحسين مستوى الطلاقة في التفاعل والتواصل.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الحساسية للمشكلات.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	4	يهتم بمشكلات الطلبة ويعمل على حلها.	3.70	1.03	متوسطة
2	6	بملاك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل اليومية.	3.65	1.01	متوسطة
3	1	يدرك أبعاد المشكلة بوضوح.	3.61	1.00	مرتفعة
4	5	يطرح المدير بدائل لحل المشكلات ويطبقها.	3.57	1.04	متوسطة
5	3	يستفيد من خبرات المعلمين في حل المشكلات المختلفة.	3.52	1.04	متوسطة
6	2	يخطط لمواجهة المشكلات قبل وقوعها.	3.40	1.02	متوسطة
		المجال ككل	3.57	.91	متوسطة

يظهر من الجدول (٨) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (٤) والتي تنص على "يهتم بمشكلات الطلبة ويعمل على حلها"، وهذا يُشير إلى أن المعلمين يرون أن المديرين يظهرون اهتماماً بمشكلات الطلاب ويعملون على حلها، ويعكس ذلك رؤية مدروسة واهتماماً فعّالاً من قبل المديرين في مواجهة التحديات التي قد يواجهها الطلاب، بينما بلغ أدناها للفقرة (٢) والتي تنص على "يخطط لمواجهة المشكلات قبل وقوعها"، وهذا يشير إلى أن المعلمين ربما يرون أن هناك فرصاً لتحسين فيما يتعلق بقدرة المديرين على التخطيط لمواجهة المشكلات قبل أن تحدث. يُظهر ذلك أهمية تطوير استراتيجيات التخطيط والاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة، وهذا يتوافق مع دراسة فريوان (٢٠٢٢) والتي أظهرت نتائجها أن مجال الشعور بالمشكلات ككل جاء وبدرجة تطبيق متوسطة.

المجال الخامس: المرونة

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المرونة.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال المرونة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	ينجز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب حديث ومتطور.	3.63	1.00	متوسطة
1	6	يوزع المهام بين المعلمين بحسب الوصف الوظيفي والتخصصي.	3.63	1.04	متوسطة
3	1	يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.	3.61	1.00	متوسطة
4	2	يمتلك أساليب متنوعة للحوار والمناقشة في المواضيع التربوية.	3.58	1.04	متوسطة
5	5	يحفز المعلمين ويرفع الروح المعنوية لديهم.	3.56	1.09	متوسطة
6	4	يتقبل الاختلافات في وجهات النظر حول أداء عمله.	3.42	1.11	متوسطة
		المجال ككل	3.57	.93	متوسطة

يظهر من الجدول (٩) إنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المرونة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (٦،٣) والتي تنص على "ينجز الأعمال الموكلة إليه بأسلوب حديث ومتطور" و"يوزع المهام بين المعلمين بحسب الوصف الوظيفي والتخصصي"، وهذا يُشير إلى أن المعلمين يرون أن المديرين يظهرن مرونة في أسلوبهم الإداري، ويُظهر القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب حديث ومتطور وتوزيع المهام بناءً على الوصف الوظيفي والتخصص قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة التعليمية. بينما بلغ أدناها للفقرة (٤) والتي تنص على "يتقبل الاختلافات في وجهات النظر حول أداء عمله"، وهذا يشير إلى أن هناك تحدياً في تقبل المديرين للاختلافات في وجهات النظر حول أدائهم، وربما يكون هناك حاجة إلى تعزيز فهم القيادة لأهمية التنوع وقبول وجهات النظر المختلفة لتعزيز المرونة والتكيف.

المجال السادس: تحفيز الإبداع

للإجابة عن هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة في تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تحفيز الإبداع.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال تحفيز الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يقدر جهود المعلمين المبدعين.	3.71	1.06	مرتفعة
2	2	يحرص على خلق جو من التنافس القائم على الإبداع.	3.65	1.06	متوسطة
3	4	يعزز المشاركة الفعالة للمعلمين في صناعة القرارات المهمة.	3.53	1.09	متوسطة
4	5	يعدل بين المعلمين في منح الحوافز حسب الكفاءة.	3.48	1.10	متوسطة
5	3	يقدم حوافز تتناسب مع أداء المعلمين.	3.44	1.10	متوسطة
		المجال ككل	3.56	1.00	متوسطة

يظهر من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تحفيز الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان أعلاها للفقرة (١) والتي تنص على "يقدر جهود المعلمين المبدعين"، ويشير إلى أن المعلمين يرون أن المديرين يقدر جهود المعلمين المبدعين، ويظهر ذلك تقديراً للإبداع والجهود الإضافية التي يبذلها فريق التعليم. بينما بلغ أدناها للفقرة (٣) والتي تنص على "يقدم حوافز تتناسب مع أداء المعلمين"، وهذا يشير إلى أن المعلمين ربما يرون أن هناك فرصاً لتحسين فيما يتعلق بتقديم حوافز تتناسب مع أداءهم، وربما تحتاج إجراءات تحفيزية إضافية لتعزيز الإبداع ورفع مستوى أداء المعلمين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر في العاصمة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أولاً: تحليل الفروق على الدرجة الكلية

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر في العاصمة عمان للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول (١١) يبين النتائج.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
0.882	3.64	أنثى	الجنس
0.876	3.54	ذكر	
0.874	3.64	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.882	3.48	دراسات عليا	
0.973	3.68	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
0.801	3.55	٥ أقل من ١٠ سنوات	
0.870	3.57	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (١١) أنه توجد فروق ظاهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وللتأكد مما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية دالة إحصائياً تم عمل تحليل التباين الثلاثي (3-way ANOVA) والجدول (13) يبين النتائج:

الجدول (١٢)

تحليل التباين الثلاثي (3-way ANOVA) للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الاحصائية
الجنس	1.204	1	1.204	1.564	.212
المؤهل العلمي	2.025	1	2.025	2.630	.106
الخبرة	.514	2	.257	.334	.716
الخطأ	257.161	334	.770		
الكلي	260.823	338			

يبين الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الموقر للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، حيث بلغت قيم "ف" (١.٥٦٤، ٢.٦٣٠، ٠.٣٣٤)، وهي قيم غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

ثانياً: تحليل الفروق على المجالات

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس مستوى ممارسة القيادة الإبداعية حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول التالي تبين ذلك.

والجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة الإبداعية تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى	الإحصائي	المجال (١)	المجال (٢)	المجال (٣)	المجال (٤)	المجال (٥)	المجال (٦)
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.64	3.66	3.66	3.64	3.60	3.65
		الانحراف المعياري	.88	.92	.95	.92	.99	.92
الجنس	أنثى	المتوسط الحسابي	3.59	3.57	3.49	3.51	3.52	3.59
		الانحراف المعياري	.90	.91	.91	.90	1.01	.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.67	3.66	3.63	3.62	3.61	3.65
		الانحراف المعياري	.87	.91	.93	.92	.98	.93
المؤهل العلمي	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.49	3.49	3.44	3.47	3.45	3.53
		الانحراف المعياري	.94	.93	.93	.87	1.03	.94
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.71	3.67	3.67	3.65	3.65	3.72
		الانحراف المعياري	1.00	1.00	1.02	.97	1.11	1.01
سنوات الخبرة	5 - أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.59	3.57	3.51	3.53	3.49	3.59
		الانحراف المعياري	.80	.82	.86	.86	.93	.88
سنوات الخبرة	10 سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.58	3.60	3.56	3.56	3.55	3.59
		الانحراف المعياري	.88	.92	.92	.91	.98	.92

يبين الجدول (١٣) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس القيادة الإبداعية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وليبيان دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (١٣) يبين ذلك:

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مقياس الدراسة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.432	.618	.491	1	.491	الجنس هوتلنج=٠.٣٧ مستوى الدلالة=٠.٠٦١
.273	1.205	1.013	1	1.013	
.049*	3.889	3.337	1	3.337	
.130	2.305	1.899	1	1.899	
.354	.863	.859	1	.859	
.453	.563	.492	1	.492	
.104	2.663	2.117	1	2.117	المؤهل العلمي هوتلنج=٠.٣٧ مستوى الدلالة=٠.٣٩٣
.094	2.822	2.373	1	2.373	
.059	3.592	3.083	1	3.083	
.139	2.204	1.816	1	1.816	
.161	1.972	1.963	1	1.963	
.299	1.084	.947	1	.947	
.687	.376	.299	2	.597	سنوات الخبرة ويلكس=٠.٩٨٩ مستوى الدلالة=٠.٩٨٩
.890	.116	.098	2	.195	
.671	.399	.343	2	.685	
.750	.287	.237	2	.474	
.713	.339	.338	2	.675	
.664	.410	.358	2	.717	
		.795	334	265.472	الخطأ

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		.841	334	280.926	الطلاق
		.858	334	286.617	المرونة
		.824	334	275.261	الحساسية للمشكلات
		.995	334	332.489	تحفيز الابداع
		.874	334	291.957	المثابرة
			338	268.751	الأصالة
			338	284.370	الطلاق
			338	293.368	المرونة
			338	279.264	الحساسية للمشكلات
			338	335.990	تحفيز الابداع
			338	294.160	المثابرة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين لنا من الجدول السابق ما يلي:

متغير الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة الإبداعية (الطلاق، المرونة، الحساسية للمشكلات، تحفيز الإبداع، المثابرة) والمقياس ككل تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولم تظهر أي فروق عند مجال الأصالة تبعاً لمتغير الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن الإناث ربما يرون إن المديرات يظهرن مستوى أعلى من الطلاقة والمرونة والحساسية اتجاه التعامل مع المشكلات في أسلوبهم القيادي بالمقارنة مع الذكور، كما أن الإناث يرن أن المديرات يقدمن مزيداً من التحفيز لتعزيز الإبداع في الفريق، ويظهرن قدراً وافية من المثابرة في القيادة، ودراسة المهنا (٢٠٢٠) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة على مجال (المرونة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبالرجوع الى الجدول الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية نجد أن الفروق لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ولم تظهر أي فروق عند مجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، تحفيز الابداع، المثابرة) والمقياس ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وهذا يعزى إلى أن الأفراد الذين حصلوا على درجة البكالوريوس قد خضعوا لتدريب أكاديمي يشمل مهارات الإبداع والتكيف، مما قد يؤثر إيجاباً على تقييمهم لمستوى المرونة في القيادة، كما يمكن أن يكون للسياق العملي تأثير على كيفية تقييم المرونة، حيث يمكن أن تختلف احتياجات المرونة في مختلف القطاعات والوظائف، وقد يكون هناك متغيرات أخرى تلعب دوراً في فهم هذه الفروق مثل دراسة العوامل النفسية والتعليمية التي قد تكون وراء هذه الفروق، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (٢٠١٢) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المهنا (٢٠٢٠) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

متغير سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة على مجالات مقياس القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تحفيز الإبداع، المثابرة) والمقياس ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة لديهم تجارب متقاربة في مجالات القيادة الإبداعية بغض النظر عن فارق الخبرة. كما قد تكون فترة الخبرة الكلية للمشاركين ذات تأثير أكبر من سنوات الخبرة في مجالات محددة، مما يجعل الفروق الناتجة عن سنوات الخبرة غير قابلة للكشف عنها إحصائياً. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون للبيئة العملية ونوع الوظائف التي يشغلها الأفراد تأثير على كيفية تأثير الخبرة في مجالات محددة للقيادة الإبداعية.

كما يُعزى ذلك إلى احتمالية تفاعل العديد من العوامل، مثل التدريب، والبيئة الثقافية، والتحديات المهنية، مما يلعب دورًا في تأثير الخبرة على مستوى القيادة الإبداعية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (٢٠١٢)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة. كما اختلفت مع دراسة الشهبان (٢٠١٩)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأفراد ذوي الخدمة ٥ سنوات فأقل. كذلك، جاءت مختلفة عن دراسة المهنا (٢٠٢٠)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

- في ضوء النتائج المتحصلة توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة توفير برامج تدريبية تعمل على تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية بحيث تتضمن تحفيز الإبداع، ومواجهة التحديات، وتعزيز المرونة.
 - تنظيم عملية تواصل مستمرة بين المعلمين والإدارة التربوية لتبادل الأفكار واقتراح الحلول لجملة المشكلات التي تمر بها المؤسسة التربوية.
 - ضرورة تبني الإدارة المدرسية استراتيجية تقوم على رؤية واضحة ورسالة هادفة وخطة عمل محكمة من شأنها أن تشجع على تقدير الإبداع، والنهوض بأفكار العاملين الإبداعية في القطاع التربوية.
 - إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة الإبداعية لدى المؤسسات التعليمية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو حامد، عارف (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو كلوب، رأفت (٢٠١٧). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية

- الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- الخصاونة، عاكف (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السلمي، فهد (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- الفاعوري، رفعت (٢٠١٦). إدارة الإبداع التنظيمي. (ط٣)، القاهرة، مصر: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- فريوان، منيرة (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية جامعة اسيوط، ١٠(٣٨)، ١٧٩-٢٠٦.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٨). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط٢)، الرياض: مرمر للطباعة والنشر.
- لهلوب، ناريمان، والصرابرة ماجد (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج العربي للنشر والتوزيع.
- المصاروة، أسامة (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٣(١)، ٢-٢٦.
- المهنا، محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ١(٣)، ٢٣٥-٣٠٣.
- نيايته، رشا (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Arivayagan, K., & Lopepihie, Z. A. L. (2017). **Teacher's perceptions related to principals' creative leadership practices towards school effectiveness**. The Pertanika Journal of Scholarly Research Reviews, 3(3), 1-18.
- Rodrigues, J. (2015). **Creative Capabilities of Educational Leaders: A Study of Master's Students in Educational Administration and Leadership at a Private University in Pakistan** [Unpublished Master's thesis]. ABC University, Lahore, Pakistan.
- Zhang, Oingling, Siribanpitak, Preut, & Charoenkul, Nuntarat. (2018). **Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers creativity in Cuangxi**. Kasetsart Journal of Social Sciences, p275-281.