

واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء**Dr. Abdallah Ibrahim ALhashhoush****د. عبد الله إبراهيم الحشوش****جامعة العلوم الإسلامية العالمية / الأردن****الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طُورت استبانة مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى، تلاه مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال المعلم بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال البيئة المدرسية الرابعة والأخيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ومتغير الخبرة لصالح اصحاب الخبرة الأكثر من عشر سنوات. الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، مديرو المدارس، محافظة الزرقاء، الأردن.

The reality of administrative creativity of secondary schools' managers in Al-zarqaa province

The study focuses on identifying the reality of administrative creativity of secondary schools' managers in Al-zarqaa province. The descriptive approach was adopted to conduct this study. To achieve the study objective, the author designed a questionnaire composed of (24) items included (4) domains applied on (80) male and female school managers were selected randomly. The results showed that the administrative creativity level of secondary school's managers over all domains were too high which ranked as school management domain followed by public community domain then teacher domain and finally, school environment domain. Additionally, each of male, private sector, and experience over 10 years revealed significant differences.

المقدمة

لقد مارس الإنسان منذ القدم الإدارة بشكل عفوي كنشاط لتدبير شؤون حياته الخاصة، ولتحقيق أهدافه في البقاء والاستقرار وتوفير سبل العيش، ولم يعرف الإنسان أن هذا النشاط الذي يمارسه سوف يصبح فيما بعد أحد العلوم المهمة التي تتداخل مع كل أنواع العلوم الأخرى، وتتفاعل مع كل مكونات الحياة. وأما عن الدور الذي تمارسه الإدارة فإنها تشكل الحلقة الأقوى في أي عمل مؤسسي لأنها تؤدي مجموعة من الوظائف (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار) التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي فإن أسلوب أو آلية الوظائف الإدارية بحكمة وعقلانية هو جوهر المحتوى، هذا وينطبق على كل ما تحمله الإدارة من وظائف ومعاني وأهداف على كل فروع الإدارة أو مجالات تطبيقها كإدارة الوقت أو إدارة التكنولوجيا أو إدارة الإبداع وغيرها، ولكن تناول أحد الفروع أو المجالات الأخرى للإدارة يتطلب أكثر تركيزاً على تحقيق أهداف المجال نفسه بكفاءة وفاعلية، فمثلاً إدارة الإبداع هي نفسها الإدارة التي تمارس في أي فرع أو مجال آخر، لكنها تتميز من حيث التركيز على تطبيق النشاطات أو الممارسات الإدارية المختلفة التي من خلالها يتولد الإبداع لدى العاملين وتنميته لديهم لتحقيق أهداف معينة في ظل وتيرة التسارع الذي تشهده المجتمعات من حولنا (خصاونة، ٢٠١١).

ويعتبر الإبداع من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى الأداء والتميز لإدارة المنظمة والعاملين معاً، ويأتي دور الإدارة في تنمية الجهود الإبداعية ودعمها لاجاد أفكار إبداعية حقيقة تنعكس على أداء المنظمة وإنتاجيتها (الهيدي، ٢٠٠٤).

وتبرز دعائم الإدارة للجهود الإبداعية بأشكال مختلفة تسمى الممارسات الإدارية سواء كانت هذه الممارسات تطبيقية لعناصر الإدارة أم وظائفها أمل ممارسات أخرى مثل دعم الإدارة والتمكين والمشاركة والحوافز والتدريب ونمط الاتصال وغيرها، حيث تتمحور العلاقة بين الإدارة والإبداع التنظيمي بالعلاقة المتداخلة والعلاقة التنظيمية، المترابطة مع بعضها البعض في مصير النجاح أو الفشل، أي أن نجاح الإدارة في تطبيق عناصر الإدارة والممارسات الإدارية تعود إلى نجاح الإبداع التنظيمي، وكذلك فإن نجاح الإبداع التنظيمي يعود إلى نجاح إدارة المنظمة والعاملين، لأن هذا النجاح كله لا محالة سوف ينعكس على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال التميز والرضا والانتماء، لذلك يمكن القول أنه لا يمكن أن يتحقق الإبداع في غياب ممارسات إدارية داعمة له، ولا يمكن أن تكون الإدارة ناجحة في غياب الإبداع، لأن كل منهما يكمل الآخر، كذلك يمكن أن تكون العلاقة بينهما من حيث أن كل منهما يستخدم الآخر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة، أي أن الإدارة تستخدم الإبداع لتحقيق الكفاءة وإثبات الذات والتميز والمحافظة على بقاء المنظمة وازدهارها وديمومتها، وكذلك فإن الإبداع بحاجة إلى استخدام الإدارة وعناصرها لتحقيق النجاح ولتخصيب الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود لأن الإبداع بدون ممارسات إدارية داعمة يفنى ويزول أو يعيش في شلل وجمود (خصاونة، ٢٠١١).

وعرّف جروان (٢٠٠٢) الإبداع: عملية عقلية معرفية تمتاز بنوع من التفكير الراقى، يفضي إلى إنتاج

منجز يحظى بالقيمة والأهمية، ويضيف إلى المعرفة شيئاً جديداً في ميدان تخصصه يثير المتعة والدهشة. ويعرف سانتروك (Santrock, 2001) الإبداع بأنه القدرة على التفكير بخصوص شيء ما بطريقة جديدة وغير مألوفة، ينجم عنها حلول فريدة للمشكلات، أو هو تلك العملية التي تؤدي إلى إحداث تغيير في المجال الرمزي لحضارة ما، وذلك من خلال التفاعل النشط في إطار منظومة من العناصر تضم الفرد ومجاله المعرفي وأهل الخبرة في حقل الاختصاص.

وعرفه (Torrance, 1993) بأنه عملية تحسس للمشكلات، والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصل النتائج للآخرين.

وقد أظهرت المراجعات العديدة للأدب التربوي حول تعريف الإبداع، أن هناك عشرات التعريفات المختلفة، كما وجد أن هذه التعريفات تتمحور في معظمها حول أربعة أبعاد (جروان، ٢٠٠٢):

١. تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع، ويتبناها علماء الاجتماع وعلماء الإنسان.
٢. تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطورية والمعرفية، ويتبناها علماء نفس الشخصية.

٣. تعريفات محورها العملية الإبداعية ومرآحتها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، ويتبناها علماء النفس المعرفيون.

التفكير ومعالجة المعلومات، ويتبناها علماء النفس المعرفيون.

٤. تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعاً لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع.

وتعد المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات التي تواجه وتيرة التسارع في المتغيرات البيئية؛ لا سيما الإبداع الإداري، ومن بين كل العاملين في المؤسسات التربوية، يظل القائد الإداري المدرسي المعني الأول بهذا الموضوع، وما يترتب على ذلك من إبداع إداري. والسبب هو أن القائد الإداري من أهم مدخلات العملية الإدارية من خلال أنماطه التي يتبعها وأساليبه التي يمارسها وخصائصه ومهاراته التي يمتلكها، بحيث تتشارك جميعها وتتفاعل في التأثير المباشر والواضح في المؤسسة التربوية التي يديرها (المحيلي وآخرون، ٢٠١٤).

وتستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لاجاد جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصدوم أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهيودي، ٢٠٠٤).

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث (الزيود، ٢٠١٢).

فالمدير المبدع هو المدير المقندر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أم من المؤسسات الأخرى أم الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أم من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أم على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحر، ٢٠٠٤).

وتسعى معظم الدول إلى تطوير مؤسساتها التربوية، ولا سيما الإداريين فيها بمستوياتهم المختلفة، بوصفهم الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف التربوية كافة، وتأهيلهم وإعدادهم بجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم من خلال رفع كفاياتهم وإبراز الملاكات الإبداعية لديهم لتطوير المؤسسة التربوية، والوصول إلى إدارة النظام التربوي بكفاءة، وتوفير الظروف والحوافز التي تساعد على توجيه الجهود والإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية، من خلال استخدام الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة، وذلك لبلورة الرؤية المستقبلية المنشودة للنظام التربوي، ذلك أن النظام التربوي هو نظام ديناميكي متطور قادر على مواكبة المستجدات، ومؤمن بالإبداع والتحديث والتميز (الخرابشة وآخرون، ٢٠٠٢).

ويعد مدير المدرسة هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج والأهداف المتوقعة منه بحكم منصبه، فبحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة تعليمية وتربوية ذات مستوى عال، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحسينه وتحقيق الأهداف التربوية المرسولة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين. وهو يضطلع بمهام محددة لها أهداف وخطوات منسقة، تسفر عنها إنجازات قابلة للقياس والتفويم، وتتبع مهماته من أسس التربية وأهدافها ويشتملها من الأهداف العامة للتربية (الصرايرة وآخرون، ٢٠١٢).

والمدرسة في دولة الأردن، باعتبارها من المؤسسات التربوية التي تحظى باهتمام كبير، هي أكثر المستويات التي تتأثر بالسائد من المتغيرات البيئية وبالحيز الذي يستتبع ذلك من إبداع إداري، فوزارة التربية والتعليم تعلق آمالاً كبيرة على المدارس في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ومشروعاتها التي يتطلب تحقيقها إبداعاً إدارياً يسبقه ثقافة تشجعه وتميحه. وبالطبع فإن أولى أولويات وزارة التربية والتعليم هي نجاح العملية التعليمية؛ ولن يتأتى هذا إلا بمديرين لتلك المدارس يشيرون إبداعاً إدارياً يجعل الوصول للأهداف المرسومة أصيلاً ومرناً وطلقاً، وتساهم في تحفيز وإطلاق الإمكانيات الإبداعية لدى جميع العاملين في

حقل التعليم وخصوصاً المدارس، ومن هنا فقد كان المسوّغ للباحث لإجراء هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.
مشكلة الدراسة

يحتل التعليم العام والخاص في دولة الأردن مكانة خاصة بين سائر الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطن والمقيم. فالخدمات التعليمية حق دستوري لكل فرد، وتحظى بعناية فائقة ومتزايدة نتيجة لازدياد الوعي بأثره في مستقبل الدولة وتحقيق التنمية المنشودة، فالتعليم دعامة للأمن والتنمية لأنه يسهم في بناء المواطن المستنير القادر على الإسهام بفاعلية في العمل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لذا فهناك إجماع من كل أطراف المجتمع على أن التعليم بشقيه العام والخاص أحد أبرز المدخلات لمستقبل أفضل، وأنه لا يمكن تحقيق تنمية شاملة بلا تعليم فعال من جوانبه كافة، وبما أن خصائص الثقافة التنظيمية والممارسات الإبداعية يبدوان للعيان ويمكن لآخرين أن يلاحظوهما ويفيّموهما من حيث أنهما من نواتج التفاعل بين الأفراد، وتحديدًا القياديين والعاملين فيها، وخاصة بما يتعلق بموضوع الإبداع الإداري.

وبناءً على ما تقدم يُعد الإبداع الإداري من الموضوعات الجديدة والمعاصرة التي من شأنها العمل على تحسين جودة التعليم وتنظيم العمل الإداري التربوي، وجعله أكثر مواءمة وانسجاماً مع مستجدات العصر الحديث ومتطلباته، التي من شأنها النهوض بالنظام التربوي وصولاً إلى الإبداع والتميز (الزيود، ٢٠١٢).
ونظراً لأهمية هذا الموضوع فإن هذه الدراسة جاءت محاولة لتعرّف واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (الجنس، القطاع الذي تنتمي إليه المدرسة، الخبرة)؟

أهداف الدراسة

حاولت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة مستوى وواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

٢. الكشف عن فروق في مستويات الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الجنس والقطاع والخبرة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

١. حداثة موضوعها الذي يعد من القضايا والتحديات التي تواجه قطاع التربية والتعليم في العديد من

الدول العربية ومنها الأردن، فقد حاولت الدراسة إلقاء الضوء على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

٢. تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها إذ تشكل قاعدة معلوماتية للاستفادة منها في المستقبل، كما تسهم في تعزيز ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

٣. يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، إذ يمكن اتخاذ القرارات المناسبة في كافة المدارس وتفعيلها للارتقاء بمستوى المدارس وتحسين أداء المديرين فيها.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة الزرقاء لمدرجات التربية (تربية الرصيفة، تربية الزرقاء الأولى، وتربية الزرقاء الثانية)، بالفترة الزمنية التي تم تطبيق أداة الدراسة من خلالها، وهي الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

مصطلحات الدراسة

الإبداع: الاستعداد أو القدرة على إنتاج شيء جديد، أو أنه عملية يتحقق النتاج من خلالها، أو أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من جانب الفرد أو الجماعة، وأنه يمثل بصورة عامة عملية إيجاد حلول جديدة للأفكار والمناهج والمشكلات (سعادة، وقطامي، ١٩٩٦).

الإبداع الإداري: هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيوب، ٢٠٠٠)، وإجرائيا هو ما تم قياسه بالمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الإبداع الإداري الذي تم تطويره من قبل الباحث لهذا الغرض.

ويُقاس الإبداع الإداري في هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها وفق ثلاث مجالات وهي: (مجال الإدارة المدرسية، مجال المجتمع المحلي، مجال المعلم، مجال البيئة المدرسية).

مدير المدرسة: هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وشم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (الحر: ٢٠٠٥)، وإجرائيا هم مديرو المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة الزرقاء لمدرجات التربية (تربية الرصيفة، تربية الزرقاء الأولى، وتربية الزرقاء الثانية) والمعنيين بالدراسة.

الدراسات السابقة

أجرى فينتس (Fuentes, 1996) دراسة ركزت على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (٥٠٠) مديراً بولاية أركنساس، وتكساس، ولوزيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، واستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات، وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها البعض من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قيادات هذه المدارس، وما تشمله من مديريين تربويين ومساعدين، ووضعت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد في هذا المجال متى عمل بها. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

أجرى سكموك (Schmook, 1996) دراسة هدفت إلى تحديد مفاهيم مدرء المدارس والمدرسين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والملاح الإبداعية المثبتة للمديرين في بعض المدارس المعروفة بتغيير النمط السائد، وطبقت الدراسة على مجموعة تشتمل على (٢٠) من مديري المدارس و(١٧٢) من المدرسين في مدارس مختارة من بين (١٧) منطقة تعليمية بفلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة استبيانات لجمع المعلومات المتعلقة بالمدارس المستهدفة وتقييم الممارسات القيادية وتقييم مفاهيم المديرين والمدرسين لإبداع المدير حسبما تحدده الملاح العامة المتمثلة في: حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف، وقد توصلت الدراسة إلى: أن مديري المدارس المستهدفة أوضحوا خمسة من الممارسات القيادية تمثلت في: مواجهة العملية، واستيحاء رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من التحرك، وتغيير الطريقة، والتشجيع العاطفي. وأن النسبة العالية من الإجابات الواضحة من قبل المديرين تؤكد تفهمهم لهذا الجانب، أما المعلمين فإن معظمهم اعتبر أن مديريهم يعكسون المهام التي تتضمنها الممارسات القيادية. وأن مديري المدارس أظهروا المعالم الإبداعية الثمانية المتمثلة في حب العمل والاستقلالية والأصالة والمرونة والمصالح العريضة وتحديد الهدف والذكاء والإبداع والدافعية.

وأجرت انجود (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (٥٠%) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (١٩٦) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (٣٩) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة

المدرسية والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

أجرت اثاناسولا وريبا وماكري وكاليبيوي وفسكارس

(Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) دراسة في اليونان

هدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ٦ مديريين (٣ في اليونان، ٤ في قبرص)، و ١٨ ولي أمر (٣ من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول اثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وقام كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلماً منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

أجرى الزيود (٢٠١٢) دراسة بعنوان درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مديراً ومديرة، و(١٩٤) معلماً ومعلمة. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى: لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات، والثانية: لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى المديرين، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج وجود

علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٩٦.٤) بين تقديرات مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لدرجة ممارستهم لتكنولوجيا المعلومات وتقديرات معلمهم لمستوى إبداعهم الإداري، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة العلمية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى الحارثي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (٢٩٨) فرداً، وهي عبارة عن (١٠٣) مديراً و(١٩٥) مديرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة)، أما متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح مما تم عرضه سابقاً أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

إن كل من هذه الدراسات وكذلك الدراسة الحالية قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة وساعده في تكوين تصور شامل لموضوع البحث وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

تشترك معظم الدراسات السابقة - وكذلك الدراسة الحالية - في الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات الفعلية التي تربط بين الإبداع والمتغيرات الأخرى سواء كانت شخصية أو خارجية،

كما اشتركت في الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها وكذلك الدراسة الحالية من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

الدراسة الميدانية
تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة لمعرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.
مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية والخاصة من مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، وعددهم (٣١٧) مدير ومديرة.
عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية، وبلغ عدد أفراد العينة (٨٠) مدير ومديرة، من مديري المدارس الثانوية من الذين يعملون بالمدارس الحكومية والمدارس الخاصة. الجدول (١).

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
57.5	46	ذكر	الجنس
42.5	34	أنثى	
91.25	73	حكومي	القطاع
8.75	7	خاص	
25.0	20	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
36.25	37	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	
28.75	23	١٠ سنوات فأكثر	
100.0	80	المجموع	

أداة البحث

تم تطوير استبانة اعتماداً على معطيات الدراسات السابقة والأدب التربوي في جمع بيانات الدراسة الحالية كدراسة الزيود (٢٠١٢) والحارثي (٢٠١٢).
صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٢) من الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية وجامعة مؤتة وجامعة العلوم الاسلامية في تخصص الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس والأرشاد التربوي للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وتم الأخذ بآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) مدير ومديرة، وذلك بطريقة حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، ولأداة ككل، حيث بلغ ثبات الأداة ككل (٠.٩٢)، وللأبعاد (٠.٨٧) - (٠.٨٩)، والجدول (٢) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجال	الاتساق الداخلي
مجال الإدارة المدرسية	٠.٨٩
مجال المجتمع المحلي	٠.٨٨
مجال المعلم	٠.٨٧
مجال البيئة المدرسية	٠.٨٩

عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة تبعاً للمجالات المختلفة التي تضمنتها أداة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (٣) ذلك.

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
4	مجال الإدارة المدرسية	3.81	0.59	١	مرتفع
2	مجال المجتمع المحلي	3.76	0.68	2	مرتفع
3	مجال المعلم	3.64	0.54	٣	متوسط
1	مجال البيئة المدرسية	3.62	0.61	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.71	0.32		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٣٢)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81 - 3.62)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " الإدارة المدرسية "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " المعلم " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " البيئة المدرسية " بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٦١) وبدرجة متوسطة. أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

١. مجال الإدارة المدرسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، لفقرات هذا المجال، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
4	اشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أساليب جديدة في مجال العمل في المدرسة	4.11	1.04	1	مرتفعة
3	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات في المدرسة	4.01	1.17	2	مرتفعة
6	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه في أساليب العمل في المدرسة	3.88	1.55	3	مرتفعة
1	احرص على تقديم الأفكار الجديدة البناءة لتحقيق فعالية أكثر في العمل في المدرسة	3.70	1.37	4	مرتفعة
5	لا أقوم باتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	3.69	1.46	5	مرتفعة
2	اخصص شعبة إدارية في المدرسة تعمل على تشجيع الإبداع في المدرسة	3.49	1.54	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.81	0.59	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (٤) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49 - 4.11)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤) التي تنص على " اشعر بأن لي مساهمة في إنتاج أساليب جديدة في مجال العمل في المدرسة "، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٣) التي تنص على " لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات في المدرسة " بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٥) التي تنص على " لا أقوم باتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.40)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢) التي تنص على " اخصص شعبة إدارية في المدرسة تعمل على تشجيع الإبداع في المدرسة. " بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.54) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرات التعليمية التي يمر بها مدير المدرسة مسبقاً هي بكل تأكيد خبرات قيمة وذات أهمية كبيرة تساعده في الكشف عن المواقف والمشكلات المختلفة التي قد تتشابه

مع المواقف السابقة، وتسهل عليه عملية تفسيرها وتحليلها وتقويمها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها وبمشاركة فريق العمل المدرسي الأكاديمي والإداري وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم وتصوراتهم المختلفة حيال المواقف والمشكلات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية، وهذه جميعها من متطلبات المدير الفاعل والمبدع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Fuentes, 1996)، (Schmook, 1996)، الزبيد (٢٠١٢).

٢. مجال المجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، لفقرات هذا المجال، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة الزرقاء في مجال المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
11	اهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومنتطورة بيني وبين المجتمع المحلي للاستفادة من الخبرات المتعددة في مجال تطوير ودعم الإبداع في المدرسة	4.25	0.96	1	مرتفعة
8	أشارك في الدورات التي تهدف إلى تنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس	3.86	1.40	2	مرتفعة
7	التعاون مع مراكز البحوث والدراسات من أجل تنمية الإبداع في المدرسة	3.71	0.89	3	مرتفعة
12	ادعم المشاركات الجادة من أولياء الأمور ومحيط المجتمع المحلي في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بدعم الإبداع وتطوير العمل في المدرسة	3.68	1.38	4	مرتفعة
9	تشكيل مجلس أولياء الأمور لاستطلاع آرائهم بالمواضيع المتعلقة بالطلبة ومشكلاتهم للمساهمة في دعم الإبداع في المدرسة	3.54	1.37	5	متوسطة
10	عقد ندوات دورية يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع في المدرسة	3.53	1.29	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.68		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال المجتمع المحلي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.25 - 3.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١١) التي تنص على "اهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بيني وبين المجتمع المحلي للاستفادة من الخبرات المتعددة في مجال تطوير ودعم الإبداع في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٨) التي تنص على "أشارك في الدورات التي تهدف إلى تنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٩) التي تنص على "تشكيل مجلس أولياء الأمور لاستطلاع آرائهم بالمواضيع المتعلقة بالطلبة ومشكلاتهم للمساهمة في دعم الإبداع في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.37)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٠) التي تنص على "عقد ندوات دورية يحضرها أولياء الأمور تساهم في تنمية الإبداع في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة الي تفهم المدير لأهمية ودور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم مسيرة التعلم والتعليم والأبداع والدور الذي على عاتقهم مما يساهم في بناء علاقات وجسر من الترابط بين الادارة واولياء الامور. وجاءت ايضا هذه النتيجة للمشاركة الفعالة واثر الندوات والدورات على الإدارة في تطورها وتكون النظرة الشاملة من خلال المشاركات الفاعلة من خلال تقديم ورقة بحثية أو حضور ندوات ومؤتمرات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Fuentes, 1996)، (Schmook, 1996)، (الزيود ٢٠١٢).

٣. مجال المعلم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، لفقرات هذا المجال، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال المعلم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
16	اعتمد نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في التأثير على المعلمين في المدرسة لتبني أفكار الإبداع في العمل	3.88	1.37	1	مرتفعة
13	اعمل على تنمية العنصر البشري والمتمثل بالمعلم لأنه احد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة	3.73	1.46	2	مرتفعة
17	أراعي عند التوظيف استقطاب معلمين متخصصين لتحقيق ميزة الإبداع في المدرسة	3.63	1.36	3	متوسطة
15	أشجع على التنافس الايجابي بين العاملين في المدرسة للوصول إلى أفكار إبداعية	3.60	1.53	4	متوسطة
18	أوفر للمعلمين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل في المدرسة	3.53	1.24	5	متوسطة
14	أشجع المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس	3.46	1.24	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.54		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال المعلم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 3.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١٦) التي تنص على "اعتمد نظام الحوافز (المادية والمعنوية) في التأثير على المعلمين في المدرسة لتبني أفكار الإبداع في العمل"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٣) التي تنص على "اعمل على تنمية العنصر البشري والمتمثل بالمعلم لأنه احد ركائز تنمية الإبداع في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٨) التي تنص على "أوفر للمعلمين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.24)، وبدرجة

متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (١٤) التي تنص على " أشجع المعلمين على استخدام أساليب تربوية إبداعية في التدريس " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى أن المدير المبدع هو القادر على التحري واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من قضايا ومشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرة العمل التعليمي، وتستدعي ضرورة الوقوف عليها وإعادة النظر فيها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها ومعالجتها وفق سلم الأولويات، وذلك بتشجيع التعاون والتكامل بين جميع أعضاء فريق العمل المدرسي، بحيث يكون العمل جماعياً وفعالاً يسعى لتحقيق الغرض المنشود من العملية التعليمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Fuentes, 1996)،(Schmook, 1996)،الزيود (٢٠١٢) .

٤. مجال البيئة المدرسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، لفقرات هذا المجال، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
21	أزود المعلمين والطلاب في المدرسة بحلول إبداعية مفيدة لحل المشكلات التي تواجههم	4.23	1.16	1	مرتفعة
19	احرص على توفير الإمكانات المادية التي يتطلبها التجديد والإبداع	3.80	1.40	2	مرتفعة
22	أسعى إلى خلق قيم جديدة بين المعلمين والطلاب في المدرسة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات	3.66	1.30	3	متوسطة
24	إقامة حفل سنوي لتكريم المعلمين والطلاب المبدعين في المدرسة	3.59	1.42	4	متوسطة
23	احرص على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين والطلاب	3.54	1.43	5	متوسطة
20	اعمل على نشر التجارب الإبداعية ليستفيد منها المعلمون والطلاب في المدرسة	2.89	1.04	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.61		متوسطة

يلاحظ من الجدول (٧) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في مجال البيئة المدرسية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت

فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.89 - 4.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢١) التي تنص على "أزود المعلمين والطلاب في المدرسة بحلول إبداعية مفيدة لحل المشكلات التي تواجههم"، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (١٩) التي تنص على "أحرص على توفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والإبداع" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.40) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٣) التي تنص على "أحرص على توفير مناخ تعليمي تعليمي اجتماعي يشجع على تنمية القدرات الإبداعية لدى المعلمين" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٢٠) التي تنص على "أعمل على نشر التجارب الإبداعية ليستفيد منها المعلمون والطلاب في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيرات (الجنس، القطاع الذي تنتمي إليه المدرسة، الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

١- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (٨) ذلك.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء،

واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
مجال الإدارة المدرسية	ذكر	46	4.04	0.60	2.466	*0.016
	أنثى	34	3.50	0.40		
مجال المجتمع المحلي	ذكر	46	4.03	0.72	4.651	*0.000
	أنثى	34	3.40	0.39		
مجال المعلم	ذكر	46	3.68	0.60	0.872	0.386
	أنثى	34	3.57	0.46		
مجال البيئة المدرسية	ذكر	46	3.76	0.65	4.643	*0.000
	أنثى	34	3.43	0.50		
الدرجة الكلية	ذكر	46	3.88	0.28	6.975	*0.000
	أنثى	34	3.47	0.21		

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٦.٩٥٧) وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك في معظم المجالات حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، بينما لم تظهر فروق في مجال المعلم استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٠.٨٧٢) وبدرجة دلالة (٠.٣٨٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور يتمتعون بقدر أكبر من الإناث في مجال التفكير واستخدام المهارات الذهنية والربط بين الأفكار والمواقف وإعطاء صورة شاملة عنها، ولديهم قدرة أكبر في البحث والاستكشاف وتحري المشكلات التي يمكن أن تعترض مسيرة العمل المدرسي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Fuentes, 1996)، (Schmook, 1996)، انجود (٢٠٠٨)، (Ozmen and Muratoglu, 2010)، الحارثي (٢٠١٢)، الزبيد (٢٠١٢) .

٢- متغير القطاع:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، تبعا لمتغير القطاع، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (٩) ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير القطاع

المجال	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة
مجال الإدارة المدرسية	حكومية	73	3.72	0.50	4.300	*0.000
	خاصة	7	4.74	0.69		
مجال المجتمع المحلي	حكومية	73	3.67	0.60	4.426	*0.000
	خاصة	7	4.74	0.69		
مجال المعلم	حكومية	73	3.17	0.44	2.458	*0.016
	خاصة	7	3.68	0.53		
مجال البيئة المدرسية	حكومية	73	3.53	0.53	5.006	*0.000
	خاصة	7	4.48	0.77		
الدرجة الكلية	حكومية	73	3.65	0.26	5.853	*0.000
	خاصة	7	4.28	0.42		

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، تبعا لمتغير القطاع، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (٥.٨٥٣) وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك في جميع المجالات حيث كان الفرق لصالح المدارس الخاصة بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، يمكن عزو ذلك بما يتمتع به مديري القطاع الخاص من دعم مادي

وإعطائهم دورات وتأهيل من قبل مالك المدرسة، مما ساهم في قدرتهم على الإبداع وتحفيز العاملين لديهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

٣. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (١٠) ذلك.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء،

تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.43	3.91	20	أقل من ٥ سنوات	مجال الإدارة المدرسية
0.42	3.72	37	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
0.87	3.87	23	١٠ سنة فأكثر	
0.59	3.81	80	المجموع	
0.54	3.63	20	أقل من ٥ سنوات	مجال المجتمع المحلي
0.39	3.53	37	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
0.89	4.25	23	١٠ سنة فأكثر	
0.68	3.76	80	المجموع	
0.54	3.83	20	أقل من ٥ سنوات	مجال المعلم
0.47	3.77	37	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
0.48	3.25	23	١٠ سنة فأكثر	
0.54	3.64	80	المجموع	
0.63	3.48	20	أقل من ٥ سنوات	مجال البيئة المدرسية
0.47	3.45	37	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
0.64	4.01	23	١٠ سنة فأكثر	
0.61	3.62	80	المجموع	
0.18	3.71	20	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
0.19	3.62	37	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
0.50	3.84	23	١٠ سنة فأكثر	
0.32	3.71	80	المجموع	

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، تبعا لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة (١٠ سنوات

فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وجاء أصحاب فئة (أقل من ٥ سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) إذ بلغ (3.62)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (١١) ذلك.

الجدول (١١) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
مجال الإدارة المدرسية	بين المجموعات	.570	2	0.285	0.825	0.442
	داخل المجموعات	26.583	77	0.345		
	المجموع	27.152	79			
مجال المجتمع المحلي	بين المجموعات	7.693	2	3.846	10.325	0.000
	داخل المجموعات	28.684	77	0.373		
	المجموع	36.376	79			
مجال المعلم	بين المجموعات	4.765	2	2.382	9.818	0.000
	داخل المجموعات	18.685	77	0.243		
	المجموع	23.450	79			
مجال البيئة المدرسية	بين المجموعات	4.943	2	2.471	7.724	0.001
	داخل المجموعات	24.635	77	0.320		
	المجموع	29.578	79			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.739	2	0.370	3.766	0.028
	داخل المجموعات	7.558	77	0.098		
	المجموع	8.298	79			

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha=0.05$) لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، تبعا لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٣.٧٦٦)، وبدرجة دلالة (0.028)، وكذلك في معظم المجالات باستثناء مجال الإدارة المدرسية حيث لم يظهر بها فرق دال إحصائياً. ولمعرفة عائدة الفروق في الدرجة الكلية والمجالات التي ظهر فيها فرق تبعا لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق للمقارنات البعدية.

الجدول (١٢) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لواقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠ سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
مجال المجتمع المحلي	١٠ سنة فأكثر	4.25	4.25	3.63	3.53
	أقل من ٥ سنوات	3.63	-	٠.٦٢*	0.10
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.53	-	-	-
المعلم	الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنة فأكثر	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
	أقل من ٥ سنوات	3.83	3.83	3.77	3.25
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.77	-	٠.٠٦*	*0.58
	١٠ سنة فأكثر	3.25	-	-	*0.52
البيئة المدرسية	الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠ سنة فأكثر	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
	١٠ سنة فأكثر	4.01	4.01	3.48	3.45
	أقل من ٥ سنوات	3.48	-	٠.٥٣*	*0.56
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.45	-	-	0.03
الدرجة الكلية	الخبرة	المتوسط الحسابي	١٠ سنة فأكثر	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
	١٠ سنة فأكثر	3.84	3.84	3.71	3.62
	أقل من ٥ سنوات	3.71	-	٠.١٣*	*0.22
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	3.62	-	-	0.09

• الفرق دال احصائياً عند درجة (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (١٠ سنة فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات باستثناء مجال المعلم

- ولصالح فئة (١٠ سنة فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (اقل من ٥ سنوات) في مجال المجتمع المحلي ومجال البيئة المدرسية.
 - ولصالح فئة (اقل من ٥ سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات) في مجال المعلم.
- اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Garber, 1991), ودراسة (Fuentes, 1996), ودراسة انجود (٢٠٠٨), ودراسة الزيود (٢٠١٢), ودراسة الحارثي (٢٠١٢).
- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان، فإنهما يوصيان بما يلي:

١. ضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات وورشات عمل تحت على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه، وخاصة الاناث.
٢. تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مختلف مجالات العمل الإداري.
٣. توظيف المديرين في مواقعهم بعد إعدادهم وتأهيلهم وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في البيئة المدرسية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٢). خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة: «القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية»، المنعقد في بيروت، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط١، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية - مصر.
- انجود، شحادة بلواني (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- أيوب، ناديا (٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، الإدارة العامة، الرياض، م ج ٤٠ (١)، ص ١-٥١.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، (٢٠٠٢). الإبداع، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- حجي، أحمد إسماعيل، (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- الحر، خالد (٢٠٠٥). الإدارة والمدير، منشورات مركز إدارة الموارد البشرية، الرياض - السعودية.
- الحر، عبد العزيز محمد (٢٠٠٤). أدوات مدرسة المستقبل «القيادة التربوية»، مكتب التربية لدول الخليج العربي، الرياض - السعودية.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (٢٠٠٤). منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداع وقرارات الإدارة العليا، ط٣، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة - مصر.
- الخبرايشة، مشهور، وجرادات، أسامة، ومؤتمن، منى (٢٠٠٢)، ورقة عمل تخصصية حول تطور الإدارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم، مجلة رسالة المعلم، العدد ٤٢ (٣)، ص ٣٧-٤٥.
- خصاونة، عاكف لطفي، (٢٠١١). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الزيود، ماجد محمد، (٢٠١٢). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ١٢.
- سعادة، جودت (٢٠١١). تدريس مهارات التفكير، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- سعادة، جودت، وقطامي، يوسف (١٩٩٦). قدرة التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية، سلسلة الدراسات النفسية والتربوية الصادرة عن جامعة السلطان قابوس، المجلد الأول، العدد الأول، ص ١٢-٥٣.
- صالح، قاسم حسين، (٢٠٠٨). الإبداع وتذوق الجمال، ط١، دار حجلة، عمان - الأردن.
- الصرايرة، خالد أحمد، والمجال، محمد داوود، وصلاح، موسى إبراهيم، وللصاممة، عبد الكريم (٢٠١٢). الحاسوب في الإدارة المدرسية، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر.
- طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوية والإدارة المدرسية، دار الفرقان - عمان - الأردن.
- العمامرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة التربوية، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- فهيمي، محمد سيف الدين، ومحمود، حسن عبد المالك (١٩٩٣). تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض - السعودية.
- القاسمي، أميمة عبد العزيز (٢٠٠٢). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، في الفترة من ٢٨-٣١ أكتوبر.
- قمبر، محمود، والسويدي، ضحى، وصادق، حصة، والسبيعي، نورة، وعباس، كمال (١٩٩٧). الإبداع في الثقافة والتربية دراسات في البناء الثقافي والتطوير التربوي، دار الثقافة، الدوحة - قطر.
- المحليبي، عبد العزيز سعود، والعاظمي، مزنة سعد، والقحطاني، عبد المحسن عايض، (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، المجلة التربوية، العدد ١١٠، ص ١٥-١٧.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط ٢، دار المريخ، الرياض - السعودية.
- الهوري، زيد (٢٠٠٥). الأساليب الحديثة في تدريس العلوم، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، العين.

المراجع الأجنبية

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207–2211.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Fuentes , Nancy , DC (1996). *Improvement Strategies at Six Culturally Different School* , Office of Education Research and Improvement (ED), Washington.
- Garber , Darral , H (1991). *Networking Among principals: A Study of Established Practices and Relationship*, Paper Presented at the Annual Meeting of the National Conference of Professor of Education Admiration (45th, Fargo, ND, U. S Louisiana).
- Jones, Graeth, R. (2004). *Organizational Theory Design and Change; 4th Ed.* New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–5376
- Santrock, J. W. (2001). *Psychology*. Mc Graw – Hill, 6th. Edition.
- Schmook, Ines (1996). *Principals; Leadership and Creativity in Selected Florida Schools*. Orlando, Unpublished Ph. D Dissertation, Submitted to the University of Central Florida.
- Torrance, E. P. (1993). *The Nature of Creativity as Manifest Testing*. In R. J. Sternberg (Ed), *The Nature of Creativity*. pp 43-75, New York.
- Ventrla, Adam (2003). *Creativity Future of the Management*, University of Oceania, Malyiza.