

## درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في محافظة معان

د. ذيب محمد الرواد<sup>1,3</sup>, د. عبد الحكيم ياسين حجازي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم التربية الخاصة, كلية التربية , جامعة الحسين بن طلال, معان, الأردن

<sup>2</sup> كلية التربية, جامعة اليرموك , اربد, الأردن

<sup>3,1</sup> الباحث المسؤول , البريد الإلكتروني: theeb\_mr@yahoo.com

### الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المدارس في محافظة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة. واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الشاربي (2008). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65). وجاء مجال العملية التدريسية في المرتبة الأولى، ومجالي الإدارة والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في الإدارة، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور، بينما كانت الفروق في العملية التدريسية لصالح الإناث، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في باقي المجالات. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المرحلة في جميع المجالات.

**الكلمات الدالة:** درجة، إسهام، مديرو المدارس، المعلمون، تنمية الإبداع، معان.

## Degree of Contribution by the Principals of Maan Public Schools in Enhancing Teachers' Creativity

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the degree of contribution by the principals of Ma'an Public Schools in enhancing teachers' creativity. The study's sample was randomly selected from the study's population of the academic year 2012/2013, which consisted of (250) female/male teachers. A questionnaire was adopted from Alsharari (2008). The study findings indicated that school principles contributions' degree of contribution in Maan Public schools pertaining to teachers creativity enhancement from the teachers point of view was a moderate degree with a mean of (3.65), the domain of teaching process ranked first, in the first , and the domains of management and social relations in the school appeared to be in the last place . In addition, the study revealed that there were statistical differences due to the variable of gender in management, and school environment improvement in favor of males; while in teaching process statistical differences were in favor of females. There was no statistical significance found in all other domains. Further, the findings showed that there were statistically significant differences due to the variable of credentials in all domains except for the social relations in schools. Differences were in favor of graduate studies. Additionally, there were no statistical differences due to the influence of school's level in all domains.

**Keywords:** Degree Contribution, School Principals, Teachers, Creativity Development, Maan.

### الإطار النظري للدراسة

#### 14. المقدمة

تعد المؤسسات التربوية الأداة الفاعلة في تنشئة أجيال المستقبل في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع فإن الإدارة التربوية هي المفتاح لعملية إصلاح التعليم وتطويره ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

إن أية تنمية اقتصادية أو اجتماعية لا بد أن ترتكز على أساس متين من التنمية البشرية، إذ دون الإنسان القادر على الإبداع لا وجود لأي تنمية إلا في الخيال(حواشين، 2003). ويزداد اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وعلى الرغم من أن الإبداع ظاهرة قديمة؛ فالإنسان منذ بدء الخليفة يبذل ويخترع(الدهان، 1989)، إلا أن الإبداع في أيامنا هذه أصبح شيئاً أساسياً بل حيوياً لنجاح واستمرارية أية

منظمة، ومنها الإدارة المدرسية، فالتطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة أوجبت على هذه المنظمات وعلى قاداتها الاهتمام بالإبداع؛ لأنه السبيل الوحيد لمواكبة هذه التغيرات والتطورات المتسارع (الزهري، 2002).

وإذا كان الإبداع مطلوباً في جميع مؤسسات المجتمع فمن الضروري أن يكون أولاً في المؤسسات التربوية، وخاصة في المدارس التي تقع على عاتقها مسؤولية تربية الأبناء، ليصبحوا قادرين على حل مشاكلهم ومشاكل مجتمعهم، فلم تعد الأساليب التقليدية في العملية التربوية قادرة على إيجاد جيل قادر على مسايرة التغيرات المتلاحقة في هذا العصر، وليس من المنطق أن يطلب من الطالب أن يكون مبدعاً إذا كان مديره ومعلمه يفتقدان سمة الإبداع والابتكار والتميز، وفاقد الشيء لا يعطيه؛ ومن هنا أصبح وجود المدير المبدع والمعلم المبدع القادرين على الإبداع والابتكار ضرورة مهمة من ضرورات العملية التربوية الناجحة (المفرجي، 2003).

كما أنّ التطور في التعليم ينشأ من خلال محاولات إبداعية يتم تنفيذها من قبل الإدارة المدرسية، فالمدرسة هي الركيزة الأساسية في حركة التطوير التربوي مهما كانت اتجاهاتها ومتطلباتها، بل إنّ مصير محاولات التطوير والإصلاح التربوي كافة يتقرر بدرجة كبيرة على مستوى المبنى المدرسي وداخل الغرفة الصفية فيها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالعملية التربوية داخل المدرسة، لتحويل المدرسة إلى مؤسسة تكون قادرة على تنمية عناصر الموهبة والإبداع. وحتى يكون مدير المدرسة فعالاً، لا بد أن يصبح قائداً تربوياً وتعليمياً، وحيثما وجد المشاهد مدرسة ناجحة فعالة، فإنه لا بد أن يجد فيها إدارة مدرسية ناجحة، وكذلك فإن سر نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها، وفي درجة وعيه لحاجات مدرسته، ومجتمعها، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفاعلية (المسار، 2004).

ومن هنا تبرز أهمية الدور القيادي لمديري المدارس في توفير الفرصة لإشباع حاجات المعلمين لكي ينموا جوانب شخصيتهم المختلفة، و قدراتهم الإبداعية لضمان السبل المؤدية إلى نجاح العملية التربوية في المدارس، إذ إنّ مديري المدارس يقومون بأدوار عديدة ومهام كثيرة وصعبة في محاولة تطوير العمل الإداري لإنجاح العملية التعليمية.

ولأهمية الإبداع وضرورته والحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهويدي، 2004).

وكما يقول أولدهام (Oldham, 2001) إن التنافس العالمي المفتوح اليوم بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات وعلى كل المستويات أوجب على المؤسسات التعليمية أن تكون مبدعة، وإلا فلن تستطيع الاستمرار والنجاح. ويؤكد كنعان (كنعان، 1995) أهمية الإبداع بالقول "إن المؤسسات التعليمية التي تهمل عملية الإبداع أو لا تعطيها اهتماماً كافياً تصبح مؤسسات عاجزة عن الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها".

فلم يعد عمل مدير المدرسة مقصوراً على النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة وتقييم، بل أصبح يُعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلبة،

والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية، وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم، بل والبيئة المدرسية بكاملها، وفي ذلك تحسين للعملية التعليمية والتربوية في المدرسة (العوض، 2006).

فالمدير الناجح هو الذي يكون قادراً على مساعدة المعلمين على تنفيذ طرائق التدريس الجيدة ، وتوفير الوسائل التي تساعد على الابتكار ، ووضع برامج ومناهج لنشاطات طلابية تنمي ميولهم وقدراتهم الخاصة ليدفع بها إلى الأمام، فكم من كلمة طيبة من المدير أو المعلم جعلت من الطالب باحثاً أو عالماً، وكم من كلمة مثبته للهمم حرمتهم من التعليم ودفعتهم إلى العزوف عن الدراسة، فالمدير الناجح المتفهم لعمله يعلم أن التقدم والتعلم الجديد لا يكون إلا بالنجاح والفشل فيقف موقف المراقب المدقق ليبارك الأعمال الحسنة وليقوم الاعوجاج باللين والرأفة بروح الأبوة (الميداني، 1993).

وبعد الإبداع إحدى السمات المهمة للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة في المعرفة ورأس المال الفكري وما رافق ذلك من تطورات هائلة في التكنولوجيا وثورة المعلومات والعولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات، لذا تبرز حاجة المنظمات إلى التغيير لمواكبة هذه التغيرات والتطورات لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة. إن الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير شيء حيوي للمنظمات في الوقت الحالي في ظل بيئة متسارعة الأحداث كثيرة التغيير، لذا تبرز الحاجة إلى مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين للتعامل مع التغيرات والظروف الجديدة والابتعاد عن أسلوب التفكير الكلاسيكي التقليدي (العبيدي، 2013). كما أن الإبداع يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام وذلك في جميع أوجه حياة المؤسسة؛ فقد أدت المنافسة بين المؤسسات بشكل خاص وعوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل عام إلى ازدياد حاجات المؤسسات لتطوير الخدمات وإجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء. ويعد الاهتمام بالإبداع من أبرز الأولويات في العصر الحديث؛ كونه الأداة التي تعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في حاضرها ومستقبلها، ويُمكن الإبداع من توليد الأفكار وتجريبها ونشرها، ودعم الخيال العلمي والبحث عن نواتج إبداعية جديدة (فضل الله، 1986).

ويشير فضل الله (فضل الله، 1986) إلى أن الإبداع هو: "استحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار"، وهذا يعني أن الإبداع هو الخروج عن المألوف، وقد يتخذ أشكالاً مختلفة اعتماداً على الموضوع قيد النظر، أو هو: استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة.

ويعرف الإبداع على أنه "ظاهرة ذهنية متقدمة يعالج فيها الفرد الأشياء والمواقف والخبرات والمشاكل بطريقة فريدة أو غير مألوفة" (طراد، 2012).

## 15. مكونات الإبداع

أولاً: الطلاقة: وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية خلال وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء الأقران.

ثانياً: المرونة: وهي مكون أساسي من مكونات الإبداع وهو التفكير، وتفهم من خلال هذا المصطلح أيضاً عدم الجمود والقدرة على إعادة تشكيل الأفكار وتغييرها لتلائم الموقف.

ثالثاً: الأصالة: وهي قدرة الفرد على التجديد وإعراضه عن الإذعان للمألوف لدى الآخرين (المهجة، محمد، 2011).

ويرى ماير (Mayer.,1999) أن العملية الإبداعية تمر بمرحلتين أساسيتين هما:

**مرحلة الفكرة العظيمة:** وهي فترة من الخيال يبحث فيها الشخص المبدع عن الفكرة الجديدة المثيرة، ثم يتوجه التفكير للحل، واستخدام التفكير النظري وطرق التفكير المبدع.

**مرحلة التوسع والتطوير:** وهي إيجاد المتطلبات لتطوير الفكرة وتحقيقها، وكذلك الأدوات البسيطة التي يمكن إستخدامها، ثم إبداع العمل النهائي. فالفنان يمكن أن يجمع المواد ويعمل استكشافات أولية، ثم يقوم بالعمل النهائي الإبداعي، وأيضاً على الباحث العلمي تنظيم التفاصيل والقيام بالعمل لتحقيق فكرة عظيمة.

ويذكر عبد الفتاح (عبدالفتاح، 1995) بعضاً من العوامل التي تشجع الابتكار والإبداع، منها:

- 1- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم، وعدم التقليل من أهمية الأفكار الجديدة حتى وإن بدت غريبة.
- 2- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي من شأنها إعاقة الإبداع لدى العاملين والحد من فاعلية المنظمة.
- 3- تحسين المناخ العام في المنظمة، وخلق بيئة أكثر انفتاحاً، وأكثر تقبلاً وتبادل الآراء.
- 4- تعزيز الشعور بالثقة بالنفس لدى العاملين، وإشعارهم أن لديهم القدرة والإمكانية لكي يكونوا أفراداً مبدعين.
- 5- رفع شعار التجديد والابتكار، ليس مجرد وسيلة، بل هو هدف تسعى إليه الإدارات والأفراد.
- 6- استخدام الأساليب العملية في تنمية الإبداع، كالعصف الذهني وحلقات الجودة... وغيرها من الأساليب.

## 16. معوقات الإبداع

تطرقت دراسة ميدانية أجراها التميمي (التميمي، 1997) إلى عوائق الإبداع، وهي مرتبة حسب درجة إعاقتها للإبداع:

- البطء في عملية تطبيق وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- عدم وجود إدارة متخصصة تهتم بعملية البحث والتطوير.
- عدم ملائمة المناخ التنظيمي.
- الانشغال بالأعمال الروتينية وطغيانها على حساب الإبداع.
- نقص، أو عدم وجود ميزانية مخصصة لعملية التجديد والإبداع.

## 17. خصائص المبدعين:

- يتصف المبدعون عامة، أو المبدعون في مجال العلوم خاصة بعدد من الصفات تتمثل فيما يلي:
- 1- الميل إلى توجيه الكثير من الأسئلة، والاستفسارات، وعدم الاكتفاء بالإجابات الناقصة

- 2- المبتورة، ويتميز أيضاً الدافعية القوية لحل المشكلات.
- 3- الإحساس المبكر بالثغرات، والاختلال بالمعلومات، وسرعة التنبه عليها.
- 4- الميل إلى الهدوء، والرزانة، والمثابرة، والإصرار على متابعة المشكلات والبحث عن الأسباب.
- 5- يتحلى المبدع بالموضوعية، والشك، والتروي في إصدار الأحكام، والدقة والتفتح الذهني والقدرة على ممارسة مهارات التفكير العلمي المختلفة (زاير، حسن، 2013).
- من كل ما سبق تتبين أهمية دراسة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين باعتباره ركيزة جوهرية من ركائز الأهداف العليا للظاهرة الإدارية ككل، خاصة أن أية قيادة إدارية تتجاهل تلك الركيزة تكون قد حكمت على نفسها وعلى مؤسستها بالتراجع والانهاء، كما أن هناك عدداً محدوداً جداً من الدراسات العربية بالذات توجهت لتناول دور المدير المدرسي في تنمية الإبداع لدى المعلمين ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في المدارس.

### 18. مشكلة الدراسة وأسئلتها

- تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
- من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:
1. ما درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟
  2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية؟

### 19. أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى:
1. معرفة درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
  2. التعرف إلى درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من خلال بعض المتغيرات.

### 20. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:
1. تقديم إطار نظري للباحثين في هذا المجال "الإبداع" خاصة أن الإبداع التربوي من المجالات المهمة في مجال التربية والتعليم.
  2. يتوقع أن يستفيد منها المسؤولون عن التربية والتعليم في الأردن من قادة تربويين ومشرفين ومديري مدارس في تطوير مجال الإدارة المدرسية.

**21. التعريفات الإجرائية:**

**الإبداع:** هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس، أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى وهو تفكير بأفكار غير مألوفة وهو بمثابة مدخلات للعملية الإبداعية (Cook,1998).

**تنمية الإبداع:** هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المعلمين وتحقيق رغباتهم من حيث تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تنمي الإبداع لديهم ويتمثل في هذه الدراسة في استجابات أفراد الدراسة على الإستبانة المستخدمة في الدراسة.

**22. حدود الدراسة ومحدداتها:**

يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية من خلال المحددات الآتية:

1. اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الأساسية في مدارس مدينة معان للعام الدراسي 2013/2012.
2. اقتصرت الدراسة على أداة القياس ( الاستبانة) التي تم التأكد من صدقها وثباتها.

**23. الدراسات السابقة**

تم تناول مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بدور المدير في تنمية الإبداع لدى العاملين أو لدى الطلبة بشكل عام، وفيما يلي عرضٌ للدراسات التي تم التوصل إليها.

ففي دراسة قام بها كالهوني (Calhony,2001) هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية. اشتملت عينة الدراسة على (415) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث فيها استبانة أداة للدراسة أظهرت نتائج الدراسة أن المدير يؤدي دورا مهما في تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية تجاه الطلبة عن طريق الدعم المعنوي والمادي للمعلمين وإيجاد المناخ التنظيمي المريح من خلال إيجاد علاقات ايجابية بين المدير والمعلمين والاهتمام بميول المعلمين واحتياجاتهم وتشجيع الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار.

قدم محمد (Mohammad,2002) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثر كل من العوامل التنظيمية (سلوك المشرفين، اللامركزية، التقييم العادل للموظفين) والعوامل على مستوى الجماعة (سلوك المشرفين، متابعة آخر الاتجاهات العلمية في مجال التفكير الإبداعي وتحسين الجودة وإرضاء المستهلكين "التعليم التنظيمي" الاختلافات الثقافية بين الأعضاء، رضا الجماعات) كمتغيرات مستقلة، على مستوى الإبداع الجماعي (الإبداع في الخدمة، المنتج، الإدارة، العمليات، النظام) كمتغيرات تابعة. استخدم الباحث استبانة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن العوامل (اتجاهات المديرين، اللامركزية، التقييم العادل للموظفين، سلوك المشرفين، متابعة نمو الاتجاهات العلمية في مجال التفكير الإبداعي تحسين الجودة، وإرضاء المستهلكين "التعلم التنظيمي" الاختلافات الثقافية بين الأعضاء، رضا الجماعات) لها تأثير إيجابي في الإبداع الجماعي بجميع أنواعه.

وأجرى حسن (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى الطلبة في المدرسة الابتدائية الأساسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من ( 269 ) معلمة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تنبؤية بين دور الموجه التربوي وأساليب المرونة في التدريب، والتدريس التقليدي والانفتاح على التدريس والأنشطة الصفية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور الموجه التربوي ذو علاقة تنبؤية أكبر من دور المديرين باستخدام المعلمة للأساليب المشجعة على الابتكار في تدريسها.

كما قامت عساف (2005) بدراسة بعنوان " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس في الرياض". وتكون مجتمع الدراسة من ( 603 ) مديرة وقد أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغيرات ( المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة، المرحلة).

كما قامت واصلي (واصلي, 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، تكونت عينة الدراسة فيها من ( 38 ) مديرة مدرسة و ( 63 ) مشرفة إدارة مدرسية و ( 61 ) معلمة. وأظهرت النتائج أن المعلمات والمديرات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات بذلك.

كما قام أبادح (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية الإبداع لدى معلمهم في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من ( 600 ) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة جاءت على النحو الآتي ومرتببة تنازلياً: العلاقات الاجتماعية في المدرسة، المشاركة مع المجتمع المحلي، الأنشطة، التدريس (الطرق والأساليب)، تحسين وتطوير البيئة المدرسية، التفكير والنقد الإيجابي، التعبير والحوار والمناقشة.

قام الشراري (2008) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس في منطقة الجوف في السعودية في تنمية الإبداع لدى المعلمين هناك، تكونت عينة الدراسة من (660) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من خلال عينة طبقية عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة، وجاءت مجالات تنمية الإبداع العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار بدرجة كبيرة بينما جاء مجاله العملية التدريسية وتطوير البيئة المدرسية بدرجة متوسطة.

وأجرت بلواني (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، 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 (215) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7%.
2. إن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75%.
3. إن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
4. إن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4%.
5. إن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1%.

6. إن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت 76.4%، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

7. اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وأجرى العياصرة (2012) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين" تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في الأردن والبالغ عددهم حوالي (5000) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2010/2011 وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (400) معلماً ومعلمة بنسبة (8%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة. - كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور (المعلمين). كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين مستواهم التعليمي أكثر من بكالوريوس .

**من خلال عرض الدراسات السابقة** يلاحظ أن معظمها تناولت الإبداع وعلاقته بشكل عام بالإدارة ولذا تم جمع المعلومات والبيانات الضرورية المتعلقة بالإبداع والإدارة بشكل عام، وأثبتت معظم الدراسات السابقة أن المدير الإبداعي يؤدي دوراً كبيراً في تنمية الإبداع لدى المعلمين والطلبة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها بحثت في دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في الأردن، كما أنها جمعت متغيرات لم تشملها أية دراسة سابقة- في حدود علم الباحثين - ، تمثلت في المتغير المستقل: مديري المدارس والمعلمين. ودور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين بصفته متغيراً تابعاً.

## 24. الطريقة والإجراءات

### 1. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مدارس مدينة معان والبالغ عددهم (619) منهم (404) معلماً و(215) معلمة للعام الدراسي 2012/2013 (مديرية تربية معان، 2013).

### 2. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم من خلال عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

## جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل والمرحلة الدراسية

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	127
	أنثى	123
المرحلة الدراسية	أساسي	204
	ثانوي	46
المؤهل	بكالوريوس فما دون	223
	دراسات عليا	27
المجموع		250

## 3. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة الشراري (2008). وتتكون هذه الاستبانة من (69) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الإدارة، والعملية التدريسية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير، والتعبير، والحوار والمناقشة والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة.

## 4. صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة الأصلية قام الشراري (2008) بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وعددهم (13) وطلب منهم بيان رأيهم في مجالات الأداة وفقراتها من حيث انتماء الفقرات للمجالات ووضوحها ودقة صياغتها اللغوية، ومن خلال ملاحظات المحكمين تم حذف تسع فقرات لتشابهها، كما تم إضافة خمس فقرات للمجالات.

## 5. ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.83 - 0.88).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.86 - 0.97) والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## جدول (1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات لإعادة للمجالات وللدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الإدارة	0.88	0.86
العملية التدريسية	0.86	0.92

0.91	0.87	تحسين وتطوير البيئة المدرسية
0.92	0.88	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة
0.93	0.83	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة
<b>0.97</b>	<b>0.86</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

## جدول (2)

## التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
50.8	127	ذكر	الجنس
49.2	123	أنثى	
89.2	223	بكالوريوس فما دون	المؤهل
10.8	27	دراسات عليا	
81.6	204	أساسي	المرحلة
18.4	46	ثانوي	
<b>100.0</b>	<b>250</b>	<b>المجموع</b>	

6. معيار تصحيح أداة الدراسة:  
 ولتحديد مستوى تقدير عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تم اعتماد المعيار الآتي:
- i. 1-2.33 درجة منخفضة
  - ii. 2.34-3.66 درجة متوسطة
  - iii. 3.67-5 درجة عالية

## 7. متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة الوسيطة:

1. المرحلة المدرسية: (أساسي، ثانوي)
2. المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

ثانياً: المتغير التابع:

دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين.

## 25. نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك مناقشة هذه النتائج حيث تم عرض نتائج كل سؤال مع مناقشة نتائجه.

السؤال الأول: ما درجة إسهام مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والجدول (3) يوضح ذلك.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى لدور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	العملية التدريسية	3.68	.41	عالية
2	4	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	3.65	.37	متوسطة
3	3	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	3.64	.47	متوسطة
4	1	الإدارة	3.62	.39	متوسطة
4	5	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	3.62	.44	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.65	.35	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.62-3.68)، حيث جاء مجال العملية التدريسية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، بينما جاء مجال الإدارة والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65). وربما يعزى ذلك إلى أنه كلما امتلك المعلمون مهارات تدريسية مختلفة كانت لديهم القدرة على إيصال المعلومة بشكل أفضل، وكانت النتائج أكثر إيجابية. كما يعزو الباحثون مجيء مجال الإدارة والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة في المرتبة الأخيرة إلى الحاجة الماسة إلى تنمية روح الإبداع في نفوس جميع العاملين داخل المدرسة من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الطيبة بين إدارة المدرسة والعاملين فيها، على أسس الحوار والمناقشة وحل المشكلات التي تواجههم، والتعبير عن الرأي واحترام كل منهم للآخر. كما أنها تخلق روحاً عالية للنشاط والإبداع داخل المدرسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال (من مجالات تنمية الإبداع) على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

### 1. مجال الإدارة

### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى لفقرات مجال الإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	12	يقدم الحوافز المناسبة للمعلمين المبدعين	3.73	.71	عالية
2	1	يشرك المعلمين في رسم الخطة المدرسية وتنفيذها	3.70	.84	عالية
2	2	يؤكد باستمرار في لقاءاته مع المعلمين أهمية الإبداع وتنميته لديهم	3.70	.72	عالية

عالية	.63	3.67	يشجع الاستقلالية في التعامل مع الأمور وخاصة تلك التي تنمي القدرة الإبداعية عند المعلمين	9	4
عالية	.69	3.67	يشجع المعلمين على تحريب الأفكار الإبداعية	11	4
متوسطة	.55	3.64	يؤمن بأن الإبداع والابتكار في المدرسة يمثل عنصراً ضرورياً من العناصر المهمة في المدرسة	8	6
متوسطة	.68	3.63	يعزز الشعور بالانتماء الروحي للمدرسة لدى المعلمين لما لذلك من أثر إيجابي في تنمية الإبداع لدى المعلمين	10	7
متوسطة	.70	3.61	يحرص دائماً على تكامل الجهود في مجال الإبداع	7	8
متوسطة	.67	3.57	يغرس في المعلمين اتجاهات إيجابية نحو إبداعات الطلبة المبدعين	4	9
متوسطة	.78	3.57	يسمح للمعلمين بالحرية في اختيار العمل واختيار نشاطات التعلم	5	9
متوسطة	.65	3.52	يبدى حماساً وإخلاصاً في حث المعلمين على تنمية قدرات الطلبة الإبداعية	3	11
متوسطة	.76	3.38	يبتعد عن الأنماط القيادية التربوية التي قد تؤدي إلى الحد من الإبداع لدى المعلمين كاستخدام النمط التسلسلي	6	12
متوسطة	.39	3.62	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.38 - 3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "يقدم الحوافز المناسبة للمعلمين المبدعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يبتعد عن الأنماط القيادية التربوية التي قد تؤدي إلى الحد من الإبداع لدى المعلمين كاستخدام النمط التسلسلي" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38). وبلغ المتوسط الحسابي للإدارة ككل (3.62).

وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة تؤمن بأن تقديم الحوافز اللازمة لمعلميها المبدعين ينمي الإبداع لديهم ويشجعهم على التغيير في طرق إنجاز العمل من خلال استخدام طرق جديدة تنمي الإبداع لديهم ولدى طلبتهم. أما حصول الفقرة (6) على المرتبة الأخيرة فيعزى ذلك إلى أن القيادة الناجحة المبدعة هي القيادة التي تثير الحماس في نفوس المعلمين؛ لأن المعلم المبدع هو المعلم القادر على تنمية الإبداع لدى طلبته، واهتمام المديرين في تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها من خلال فاعلية النمط القيادي الملائم والمناسب القائم على إثارة الحماس والإقدام وتشجيع الابتكار والإبداع وتعزيز الشعور بالانتماء للمدرسة ويسمح بحرية في اختيار العمل وأنشطتها ويشجع الاستقلالية في التعامل مع الأمور وتقدم الحوافز للمبدعين، كما أن الإدارة التي تؤمن بالإبداع والابتكار وتشجعه فإن هذا ينعكس على جوانب العلاقة بين المدير والمعلمين، والمعلمين والطلبة والمدير، والطلبة من جهة أخرى.

## 2. مجال العملية التدريسية

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى لفقرات مجال العملية التدريسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يحث المعلمين على مراجعة البحوث والدراسات التربوية والنفسية التي تتعلق بالإبداع من نواحٍ مختلفة	4.06	.78	عالية
2	12	يحث المعلمين على إعطاء الطلبة المبدعين منهاجاً يتحدى قدراتهم، وبرنامج تعليمية تعلمية وإرشادية خاصة بهم	3.83	.65	عالية
3	10	يحث المعلمين على استخدام استراتيجيات التدريس القائمة على الاستقصاء وتنمية التفكير عند الطلبة	3.76	.69	عالية
4	4	يحث المعلمين على استخدام الوسائل والطرق التدريسية الإبداعية التي تنمي الإبداع لدى الطلبة والتعرف على الطلبة المبدعين	3.75	.64	عالية
4	6	يحث المعلمين على استخدام الأساليب والتقنيات التي تساهم في تفجير قدرات الطلبة الإبداعية	3.75	.77	عالية
6	11	يحث المعلمين على ابتكار مشاريع تطويرية رائدة في المدرسة	3.73	.73	عالية
7	1	يشجع المعلمين المبدعين الذين لديهم الرغبة في التعليم والتطوير والنمو المهني المستمر	3.69	.69	عالية
8	15	يحث المعلمين على إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريقة الفضلى لتطوير الكفاءات والإبداع	3.68	.60	عالية
9	7	يحث المعلمين على استخدام المختبرات التي تعتمد على طرح الأسئلة والتقصي والتجريب	3.66	.71	متوسطة
9	14	يحث المعلمين على جعل الإبداع والابتكار المحور الرئيسي في إدارة العملية التربوية في المجتمع المدرسي	3.66	.60	متوسطة
11	5	يطلب من المعلمين باستمرار استخدام وسائل متعددة للكشف عن الطلبة المبدعين	3.60	.69	متوسطة
12	16	يحث المعلمين على جمع المعلومات والتأكد من صحتها داخل الغرفة الصفية	3.58	.62	متوسطة
13	13	يشجع المعلمين على استخدام مرافق المدرسة من (مسرح، ومكتبة، ومختبرات) لتحفيز قدرات الطلبة الإبداعية وتنميتها	3.57	.62	متوسطة
14	2	يؤكد للمعلمين باستمرار أن رعاية الطلبة وتنمية قدراتهم الإبداعية تُعد من أولويات العملية التدريسية	3.53	.56	متوسطة
15	9	يعمل باستمرار على تفجير الطاقات الإبداعية الكاملة في نفوس المعلمين وحفز القدرات الإبداعية لديهم	3.52	.83	متوسطة
16	8	يحث المعلمين على الابتعاد عن التدريس التقليدي الذي يقتل الإبداع	3.45	.73	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.68	.41	عالية

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.45-4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يحث المعلمين على مراجعة البحوث والدراسات التربوية والنفسية التي تتعلق بالإبداع من نواحٍ مختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يحث المعلمين على الابتعاد عن التدريس التقليدي الذي يقتل الإبداع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45). وبلغ المتوسط الحسابي للعملية التدريسية ككل (3.68).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن السعي الدائم لدى المعلمين في اكتشاف كل ما هو جديد في جميع النواحي وتبادل الآراء والقدرة على حل المشكلات وتنمية روح الإبداع والابتكار من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات المختلفة. كما أن المعلمين يسعون إلى تحقيق ذلك من خلال إيصال المعلومة بطرق وبرامج مختلفة مخطط لها لتبقى راسخة في أذهان الطلبة للمدى البعيد والعمل بها من خلال ممارستها على أرض الواقع والابتعاد عن التدريس التقليدي وتنمية الإبداع في نفوس الطلبة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن (2003) من حيث استخدام المعلمة للأساليب المشجعة على الابتكار في تدريسها. وأساليب المرونة في التدريب، والتدريس التقليدي والانفتاح على التدريس والأنشطة الصفية.

### 3. مجال تحسين وتطوير البيئة المدرسية.

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى لفقرات مجال تحسين وتطوير البيئة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يحرص على توفير بيئة مادية ومعنوية للمعلمين تحفزهم على المبادرات والإبداع	3.81	.74	عالية
2	3	يعمل على تنمية الموارد البشرية والمادية لجعلها أكثر إبداعاً	3.77	.80	عالية
3	8	يستخدم نظام الاتصالات الملائم والفاعل مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات واكتساب الخبرات في مجال تحسين نوعية التعليم والتعلم	3.73	.66	عالية
4	11	يعزز الثقة في نفوس المعلمين ويلبي جميع طلباتهم المادية لمساعدتهم على تحفيز التفكير الإبداعي لدى الطلبة واتجاهاتهم الإبداعية	3.72	.69	عالية
5	9	يوفر ما يحتاجه المعلمون المبدعون من وسائل وأدوات تزيد إبداعاتهم وتمييزها داخل الغرفة الصفية	3.70	.70	عالية
6	6	يشجع مدير المدرسة على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل المدرسية	3.68	.66	عالية
7	1	يحث المعلمين على تهيئة الظروف والبيئة الصفية المناسبة لتنمية الإبداع لدى الطلاب	3.63	.76	متوسطة
8	2	يعمل باستمرار على التغيير في البيئة المدرسية لزيادة المميزات التربوية التي تشجع الطلبة على التفكير الإبداعي	3.60	.86	متوسطة
8	5	يعمل على إيجاد بيئة مدرسية تشجع الإبداع في جميع مجالاته	3.60	.69	متوسطة
10	4	يعمل باستمرار على إيجاد بيئة مدرسية مبتكرة تراعي ظروف المعلم ورغباته	3.58	.85	متوسطة

متوسطة	.61	3.58	يشجع المعلمين على استغلال كافة الإمكانيات المادية في المدرسة عند وضع الخطة المدرسية	10	10
متوسطة	.68	3.54	يتعامل مع المشاكل المدرسية بشفافية ويبحث تعقيداتها مع المعلمين ويحرص على مواجهتها	12	12
متوسطة	.65	3.46	يوفر للمعلمين ظروفاً مناسبة للعمل تساعد على توليد الأفكار الإبداعية	13	13
متوسطة	.47	3.64	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.46-3.81)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يحرص على توفير بيئة مادية ومعنوية للمعلمين تحفزهم على المبادرات والإبداع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يوفر للمعلمين ظروفاً مناسبة للعمل تساعد على توليد الأفكار الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46). وبلغ المتوسط الحسابي لتحسين وتطوير البيئة المدرسية ككل (3.64).

وقد يعزى ذلك إلى أن الإبداع والتطوير في البيئة المدرسية يتطلب دعماً معنوياً ومادياً، وهو أمر قد لا يتوفر في المدارس كافة، عدا ذلك فإن تطوير البيئة المدرسية يعني الإطلاع على مستجدات البحث التربوي المتعلق بهذا الشأن. أما حصول الفقرة (13) على المرتبة الأخيرة، فربما يعود ذلك إلى أن توليد أفكار إبداعية بحاجة إلى دخل إضافي للمدرسة من مديرية التربية إضافة إلى الرسوم التي يدفعها الطلبة في بداية كل عام، بالإضافة إلى توفير البرامج التدريبية التي تساهم في رفع كفاءة المدير والمعلمين في تفعيل وتحسين وتطوير البيئة المدرسية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أصلي (2006) من حيث أن المعلمات والمديرات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر.

#### 4. مجال التفكير والتعبير والحوار والمناقشة

##### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى ل فقرات مجال التفكير والتعبير والحوار والمناقشة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يتقبل أفكار المعلمين المخالفة لرأيه عندما يرى في ذلك تشجيعاً على الإبداع	3.84	.65	عالية
2	15	يكلف المعلمين بمهام تتميز بالتحدي والتفكير العميق	3.77	.69	عالية
3	2	يعمل على توفير الاستقلالية في الفكر والعمل.	3.76	.57	عالية
3	14	يتقبل آراء المعلمين دون تمييز عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.76	.61	عالية
5	11	يشجع المعلمين على اتخاذ قرارات تمتاز بالمرونة والأصالة	3.74	.70	عالية
6	13	يشجع المعلمين على وضع حلول لمواجهة المشكلات المادية والبشرية	3.71	.68	عالية
7	10	يشجع المعلمين على تجريب الأفكار الإبداعية وعدم الخوف من الخطأ	3.69	.69	عالية
8	9	يشجع المعلمين على عمل حلقات العصف الذهني مُدخلاً من مداخل الإبداع والابتكار في العمل المدرسي	3.68	.71	عالية

9	12	يحث المعلمين على الموضوعية في اتخاذ القرار وتوفير الدعم المعنوي للقرارات التي يتخذونها	3.67	.64	عالية
10	8	يحث المعلمين على حرية التفكير والتنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها	3.58	.62	متوسطة
11	1	يحث المعلمين على توفير جو من الحرية يساعد الطلبة على التفكير الهادئ الذي يؤدي إلى عرض أفكارهم بصورة مبدعة	3.56	.62	متوسطة
11	16	يستغل مهارات المعلمين وأفكارهم عند وضع الخطط العلاجية للمشكلات المدرسية	3.56	.66	متوسطة
13	4	يقدر ويتقبل الأفكار الإبداعية الجديدة	3.54	.56	متوسطة
14	3	يعمل على تشجيع أفكار المعلمين المبتكرة التي تساهم في تنمية الإبداع لدى الطلبة	3.53	.60	متوسطة
14	7	يشجع الأفكار الجديدة والمبادأة الذاتية للمعلمين	3.53	.63	متوسطة
16	5	يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات المدرسية	3.52	.67	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.65	.37	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52 – 3.84)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتقبل أفكار المعلمين المخالفة لرأيه عندما يرى في ذلك تشجيعاً على الإبداع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات المدرسية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). وبلغ المتوسط الحسابي للتفكير والتعبير والحوار والمناقشة ككل (3.65).

وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة تتقبل آراء المعلمين المخالفة لها بكل رحابة صدر؛ مما يزيد من المحبة والاحترام والتقدير فيما بينهم، وقد تكون تلك الآراء مناسبة، وتراعي الظروف وتشجع على الإبداع والابتكار. بينما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة، وربما يعود ذلك إلى أن المعلمين يقدمون آراء مختلفة، بينما يمارس مدير المدرسة صلاحيته في اتخاذ القرار في اتجاه آخر، أو ما يراه مناسباً؛ لأنه هو المسؤول، وهو من يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.

##### 5. مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة

###### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والمستوى لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	يشجع المعلمين على الاتصال مع معلمي المدارس الأخرى للاطلاع على الخبرات التي يمتلكونها.	3.87	.87	عالية
2	9	ينمي حب المهنة لدى المعلمين من خلال تلمس حاجاتهم والعمل على تحسينها	3.72	.67	عالية
3	7	يحث المعلمين على مساعدة زملائهم على إنجاز المهام من خلال العمل	3.68	.69	عالية

			بروح الفريق الواحد.		
متوسطة	.62	3.62	يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التركيز على الطاقة البشرية والروح الإنسانية في العاملين لرفع مستوى التزام العاملين بالأهداف وتحقيقها .	2	4
متوسطة	.72	3.62	يجعل الإبداع أساس إدارته ومنهج تعامله وأساس علاقاته مع المعلمين	3	4
متوسطة	.70	3.61	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	5	6
متوسطة	.70	3.60	يهتم بالأبعاد الإنسانية في منهجية التعامل الإداري مع المعلمين على اعتبار أن الأفراد هم أدوات الإبداع	1	7
متوسطة	.68	3.60	يراعى الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لدى المعلمين ويراعيها	11	7
متوسطة	.70	3.58	يطبق التعليمات الإدارية بمرونة مع المعلمين ودون تمييز	4	9
متوسطة	.65	3.58	يحرص على إقامة علاقات ودية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور	8	9
متوسطة	.73	3.52	يحرص على تنمية الإحساس لدى أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية إتقان العمل.	6	11
متوسطة	.66	3.48	ينمي مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين عند عقد الاجتماعات المدرسية	12	12
متوسطة	.44	3.62	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48 - 3.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "يشجع المعلمين على الاتصال مع معلمي المدارس الأخرى للاطلاع على الخبرات التي يمتلكونها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "ينمي مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين عند عقد الاجتماعات المدرسية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ككل (3.62).

وقد يعزى ذلك إلى أن الاطلاع على خبرات معلمي المدارس الأخرى لها اتجاهات إيجابية نحو التجديد والتطوير داخل المدرسة، وينمي الإبداع لديهم ويشجعهم على التغيير في طرق انجاز العمل من خلال استخدام طرق جديدة تنمي الإبداع لديهم ولدى طلبتهم. بينما جاءت الفقرة رقم (12) بالمرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن مهارات الاتصال والتواصل بين المعلمين ليست فقط عند الاجتماعات المدرسية بل في كثير من المناسبات المختلفة؛ مما يؤدي إلى إثارة الحماس في نفوسهم واكتشاف طرق واتجاهات إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار والتطوير.

**السؤال الثاني:** "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية، والجدول (9) يوضح ذلك.

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية

الدرجة الكلية	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	العملية التدريسية	الإدارة			
3.66	3.65	3.66	3.65	3.67	3.64	س	ذكر	الجنس
						ع		
3.63	3.60	3.64	3.64	3.68	3.59	س	أنثى	
						ع		
3.59	3.61	3.62	3.57	3.62	3.54	س	بكالوريوس	المؤهل
						ع	فما دون	
						س	دراسات عليا	
4.07	3.75	3.96	4.23	4.16	4.24	ع		
.12	.37	.08	.28	.10	.23	ع		

الدرجة الكلية	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	العملية التدريسية	الإدارة			
3.66	3.62	3.67	3.63	3.70	3.64	س	أساسي	المرحلة
						ع		
3.60	3.64	3.58	3.69	3.59	3.52	س	ثانوي	
						ع		
.36	.44	.38	.48	.42	.39	ع		
.30	.46	.33	.45	.36	.38	ع		

س= المتوسط الحسابي ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مدارس مدينة معان من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (10) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (11).

## جدول (10)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية على المجالات

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.004	8.666	.904	1	.904	الإدارة	الجنس هوتلنج =
.003	9.073	1.222	1	1.222	العملية التدريسية	
.030	4.738	.830	1	.830	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	

.128	2.331	.292	1	.292	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	.075
.565	.333	.064	1	.064	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	ح=0.004
.000	115.686	12.072	1	12.072	الإدارة	المؤهل
.000	57.125	7.697	1	7.697	العملية التدريسية	
.000	67.680	11.861	1	11.861	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	هوتلنج =
.000	23.043	2.890	1	2.890	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	.749
.167	1.925	.372	1	.372	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	ح=0.000
.203	1.632	.170	1	.170	الإدارة	المرحلة
.153	2.059	.277	1	.277	العملية التدريسية	
.139	2.204	.386	1	.386	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	هوتلنج = .115
.255	1.300	.163	1	.163	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	ح=0.000
.534	.387	.075	1	.075	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	
		.104	246	25.671	الإدارة	الخطأ
		.135	246	33.146	العملية التدريسية	
		.175	246	43.111	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	
		.125	246	30.850	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	
		.193	246	47.487	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	
			249	38.303	الإدارة	الكلية
			249	41.371	العملية التدريسية	
			249	55.119	تحسين وتطوير البيئة المدرسية	
			249	34.038	التفكير والتعبير والحوار والمناقشة	
			249	48.086	العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة	

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في الإدارة، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، حيث جاءت الفروق لصالح الذكور، والعملية التدريسية، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في باقي المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المرحلة في جميع المجالات.

### جدول (11)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية على الدرجة الكلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.455	1	.455	4.545	.034
المؤهل	5.744	1	5.744	57.341	.000
المرحلة	.015	1	.015	.151	.698

		.100	246	24.642	الخطأ
			249	30.502	الكلي

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 4.545 وبدلالة إحصائية بلغت 0.034. وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 57.341 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المرحلة، حيث بلغت قيمة ف 0.151 وبدلالة إحصائية بلغت 0.698.

وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ربما يكون لهم الحرية أكثر في الحركة والرغبة والحماس في الإدارة، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية أكثر من الإناث، وربما جاءت العملية التدريسية لصالح الإناث في التزامهن بعملهن انسجاماً مع مهنة التعليم التي تحبها الإناث أكثر من الذكور واختلاف طبيعة الرجل وقدرته وقوته القيادية ومقدرته على تنمية الإبداع أكثر من الإناث. ووجود فروق في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا ويعزى ذلك إلى أن جميع الذكور والإناث قد تعرضوا لنفس الدورات التدريبية التربوية وذلك بحكم المساقات المتخصصة التي تناولوها في الخطط الدراسية والمساقات التي تركز على تطوير مهارات التفكير العليا وحل المشكلات، أما العلاقات الاجتماعية فتعود إلى المهارات الاجتماعية التي يمتلكها الفرد وتحت على التواصل والاتصال مع الآخرين بسهولة حتى يستطيع الحصول على المعلومات الكافية. وأن عدم وجود فروق لأثر المرحلة في جميع المجالات تعزى إلى أن طبيعة المرحلتين لا تختلفان كثيراً من حيث الأهمية بالنسبة للتعليم بشكل عام بالإضافة إلى أن الجميع يتعرض لنفس المواد والخطط الدراسية واستخدام التكنولوجيا الحديثة التي تشجع على التفكير والإبداع والقدرة على حل المشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عساف (2005) من حيث إنه توجد فروق تعزى لأثر المرحلة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخطاطبة (الخطاطبة، 2002) من حيث إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس لمستوى الإبداع الإداري في توجيهه والاتصال تعزى إلى المؤهل العلمي.

## 26. التوصيات:

في ضوء ما حققته الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

- جاء مجال الإبداع في العلاقات الاجتماعية في المرتبة الأخيرة لذا توصي الدراسة بتقوية هذا الجانب لدى المديرين من خلال إعطاء دورات، أو إقامة ورش لتدريب المديرين باعتبار أن تنمية الإبداع في هذا الجانب أمر هام جداً.
- ضرورة أن يبتعد مديرو المدارس عن استخدام الأنماط القيادية التقليدية في الإدارة كالنمط التسلطي والعمل على استخدام الأنماط الحديثة في الإدارة.

- قيام مديري المدارس ببحث المعلمين على الابتعاد عن الأنماط التقليدية في التدريس التي تقتل العملية الإبداعية.
- حث وزارة التربية والتعليم على توفير البيئة المدرسية المناسبة والتي تساعد على تنمية العملية الإبداعية.
- ضرورة مشاركة مديري المدارس المعلمين في اتخاذ القرار لتحقيق النجاحات المدرسية.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل الاجتماعي لدى المعلمين مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات بينهم؛ مما قد يساهم في تطوير العملية التدريسية.
- العمل على إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة، بعينات مختلفة، وباستخدام أدوات مختلفة، ومتغيرات أخرى. والاهتمام بدراسة المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري.
- 

### 27. المقترحات

- 1- أن يعاد النظر في أسس اختيار مديري المدارس بحيث تتناسب وقدراتهم الإبداعية ووضع الشروط المناسبة والدقيقة لتولي هذا المنصب.
- 2- نشر ثقافة الإبداع بين مديري المدارس وتعزيز المفاهيم الإبداعية لديهم من أجل الوصول لأهداف وزارة التربية والتعليم.
- 3- دعوة مديري المدارس إلى الاهتمام بإشباع الحاجات النفسية للعاملين في المدرسة والتعرف على اتجاهاتهم وميولهم.
- 4- الاهتمام بالمديرين المبدعين والعمل على توفير كافة الفرص المناسبة وتنشيط الإبداع لديهم وتمييزها.
- 5- إعداد برامج تدريبية خاصة يلتحق بها مديرو المدارس لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، لكي يتم تعريفهم على المستجدات الحديثة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى يواكب المديرون التطورات المستمرة التي يشهدها العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم.
- 6- العمل على فتح جسور التواصل والاتصال التربوي بين المدرء والمعلمين عند عقد الاجتماعات المدرسية لإشراكهم في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، والاستفادة من الخبرات والمهارات لديهم.
- 7- الاستمرار في توعية المعلمين على الإبداع من خلال ابتعادهم عن التدريس التقليدي الذي يقتل الإبداع وذلك من خلال تدريب وتأهيل المعلمين بشكل دوري وفعال ومساعدتهم على توليد أفكار إبداعية، والتعبير عن الرأي والحوار والمناقشة في اتخاذ القرار وتحقيق النجاحات في المدرسة.
- 8- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين بغض النظر عن الجنس أو المؤهل العملي والمرحلة.

### المراجع:

- أبداح، نبيل. (2007). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تنمية الإبداع لدى معلمهم في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بلواني، أنجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريه. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

- التيمي، حسين. (1997). بعض العوامل المؤثرة على عملية التجديد والابتكار في البنوك في اليمن. مجلة الإدارة، العدد 19(68).
- الجروان، فتحي. (2002). الإبداع: مفهومه، معايير، مكوناته، نظرياته، خصائصه. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، محمد. (2003). العلاقة بين أداء المعلمين ودور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى التلاميذ، الكويت، جامعة الكويت. *المجلة التربوية*. 17 (67). ص. 11-51.
- الخطاطبة، سهى. (2002). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الدهان، أميمة. (1989). الإبداع والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة. تنمية الراقدين. 1 (26)، 25-41.
- زاير، سعد وحسن، محمد. (2013). اثر استراتيجية الاتصال المتكرر في التفكير الإبداعي عند طالبات الصف الثاني المتوسط في مادة المطالعة والنصوص. *مجلة كلية التربية، جامعة واسط*، 1(13)، 285-340.
- الزهري، رندة. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر. (3).
- سلطان، وفاء وعكار، زينب. (2012). التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية - دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية. *العلوم الاقتصادية*، 8 (31)، 126-170.
- الشراري، عبد الرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العبيدي، زينة. (2013). أثر استراتيجية التدريس التبادلي في تنمية بعض مهارات التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي وميلهم نحو مادة القراءة العربية. *مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية*، 12(14)، 75-114.
- عبد الفتاح، نبيل. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. *مجلة الإدارة*. العدد 17(17). ص. 49-74.
- العساف، وفاء. (2005). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العوذ، سارة. (2006). الإدارة المدرسية. مركز الأبحاث الكويتية. مقال مأخوذ من الانترنت. <http://www.kuwaat25.com/ab7th/viewphp?tales,id=273>
- علي، علي. (2013). التفكير الإبداعي وعلاقته بالأداء المهاري للاعبين الشباب في محافظة ديالى. *مجلة الفتح*، 54، 315-333.
- العياصرة، معن. (2012). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 23(1)، 45-62.
- طراد، حيدر. (2012). أثر برنامج (كوستا وكاليك) في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام عادات العقل لدى طلبة المرحلة الثالثة في كلية التربية الرياضية. *مجلة علوم التربية الرياضية*، 1(5)، 225-264.

- فضل الله، علي. (1986). المقومات الأساسية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. *المجلة العربية للإدارة*. 1، (3)، ص. 78-98.
- كنعان، نواف. (1995). *القيادة الإدارية*. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- المسار، عمر. (2004). *الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- المفرجي، خليفة علي. (2003). *معوقات التفكير الإبداعي في مادة الدراسات الاجتماعية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- الميداني، أيمن. (1993). *مهارات الإدارة المدرسية في القيادة التنظيم والتقييم*. *مجلة التربية*. العدد 104. السنة 2. الدوحة، قطر.
- المهجة، نهله ومحمد، علي. (2011). *تنمية التفكير الإبداعي بالأسئلة ذات الأجوبة المتعددة لطالبات المرحلة الإعدادية*. دراسة تجريبية. *مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية*، 6(1-2)، 106-128.
- الهيدي، زيد. (2004). *الإبداع: ماهيته - اكتشافه - تنميته*. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- واصلي، ريم (2006). *مقومات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان*. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، السعودية.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Mayer, R.(1999). *Fifty Years od Creativity Research*. In Stemberg, R.(Ed). *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- Oldham, G. (2001). Employee Creativity: Personal & Contextual Factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3).P.18-29.
- Cook, P(1998). The Creativity Advantage is your organization the leader of the pack ?. *Industrial & Commercial Training*.30;(5). P.197-184.
- Calhony; J. (2001) The role of the Effective school Principal in Improving *Instructional Activities Dissertation abstract International*; 18(7).122-123
- Mohammed, M. (2002). Assessing Determinants of Departmental Innovation: An Exploratory Multi-Level A approach. *Personnel Review* .31, (5).P.625-641.