

درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية

د. فوزية محمد العليمات⁽¹⁾*

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹وزارة التربية والتعليم، الأردن

* عنوان المراسلة: fawzieh1974@yahoo.com

درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية. وتكونت عينة الدراسة من (550) معلمًا ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية كانت كبيرة، وبدرجة ممارسة كبيرة في كل من (مجال المبادأة، ومجال المرونة)، وبدرجة ممارسة متوسطة في مجالي (الأصالة، والطلاقة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مجالات أداة الدراسة مجتمعة والأداة ككل تبعًا لاختلاف متغير النوع الاجتماعي لصالح (الإناث، وكذلك تبعًا لاختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال (الأصالة، والمرونة، والطلاقة) لصالح جميع فئات سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية : درجة ممارسة، المدارس الأساسية، القيادة الإبداعية.

The Degree of Practicing Creative Leadership by the Principals of Primary Schools in the North West Badia District in Mafraq

Abstract:

This study aimed at identifying the degree of practicing creative leadership by the principals of primary schools in the North West Badia District in Mafraq governorate. To achieve this objective, a questionnaire was developed consisting of (55) statements, covering four areas: (originality, flexibility, fluency and initiative), and was administered to a sample of (550) teachers. The results of the study showed that the total degree of practicing creative leadership by the principals of the primary schools in the North West Badia district in Mafraq governorate was significant, with a high degree of practice in two areas (initiative and flexibility), and with a medium degree of practice in two areas (originality and fluency). The results also showed that there were statistically significant differences between the responses of the study sample towards the areas of the study tool combined and the tool as a whole according to the difference of gender variable in favor of females, as well as according to the different years of experience in each area (originality, flexibility, and fluency) in favor of all categories of years of experience.

Keywords: degree of practice, primary schools, creative leadership.

المقدمة:

لقد كان موضوع القيادة ولم يزل من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك من كثرة البحوث والمؤلفات التي تناولت موضوع القيادة، كل ذلك سعياً للحصول على قيادات قادرة على الوصول بالمؤسسات إلى غاياتها التي تتمنى وترغب في بلوغها، وقد وضعت المقاييس والمؤشرات والمعايير التي يتم بموجبها التأكد من أن القادة يواكبون المعرفة المتجددة، ويتقنون التعامل مع التقنيات الحديثة، وأنهم قادرين على مواجهة التحديات الخارجية واغتنام الفرص، وأنهم يتقدمون فعلاً نحو بلوغ الرؤية والرسالة، ونحو تحقيق الأهداف برشد وفاعلية وديمقراطية وذكاء استراتيجي وعاطفي، وعلى المؤسسات السعي الدؤوب إلى إعداد وتنمية قياداتها المستقبلية وفقاً لاستراتيجية تلبى احتياجاتها التنموية المستدامة (حمدي، 2018).

وأصبحت القيادة من المتغيرات الدالة المنتشرة في المجتمعات الواعية، إذ أصبحت المكتبات تزخر بمؤلفات القيادة وبكيفية بناء الشخصية القيادية، فضلاً عن زيادة الاهتمام بدراسة القيادة من قبل المعاهد والجامعات إذ إن موضوع القيادة فرض نفسه وحضوره بقوة في مختلف المؤسسات، وذلك بسبب الوعي المتزايد بأهمية القيادة وفوائدها على المؤسسات والأفراد والمجتمعات. إذ إن المؤسسات التربوية كافة، ومنها المدارس، هي مؤسسات مجتمعية تسعى لخدمة المجتمع وتطويره من خلال نشر خبراته وثقافته وتراثه وقيمه فهي تستطيع أن تكون منطلقاً لاكتشاف الإبداع وتطويره وتقديمه ونشره (جويفل، 2016).

تعد القيادة نبض العملية الإدارية، وهي علم وفن ونشاط ديناميكي، وقد بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية منذ أقدم العصور، وحالياً هناك اهتمام في القيادة التربوية؛ لما لها من أهمية في التأثير على المرؤوسين في إنجاح المؤسسة التعليمية، إذ إن قادة المؤسسات لا يسلكون نمطاً واحداً في القيادة لاختلاف شخصياتهم وفلسفاتهم التربوية. ومن أهم أنواع القيادات التربوية التي تحتجها المؤسسات التربوية هي القيادة الإبداعية (مكاحلة، 2014).

ظهر مفهوم القيادة الإبداعية كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعزى إلى البيئة، وفي ظل هذه الأوضاع لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والنجاح ما لم تكن المؤسسة على كفاءة ومقدرة عالية في أداء أعمالها، فالمؤسسة بحاجة إلى قيادة مبدعة قادرة على إجراء التحولات بقصد بناء المؤسسة المبدعة، وتحسين العمل الجماعي لأفرادها، وتوفير الأدوات والإمكانات لتحقيق الأهداف على أكمل وجه.

تعتبر القيادة الإبداعية من أهم صفات القائد المتميز والناجح، الذي يساهم في تهيئة المناخ التنظيمي بطريقة إبداعية تخلق بيئة قادة على الابتكار وإدراك نقاط تميزها، حيث يمكن قياس مدى نجاح المؤسسة من خلال العلاقة القائمة بين القائد ومرؤوسيه، فكلما زادت كفاءة القائد زادت فرصة تحقيق الأهداف والارتقاء بالمؤسسة بطريقة مبدعة (الفهيد، 2009). وتعتبر القيادة الإبداعية استجابة مبتكرة ومدروسة للفرص والقضايا الصعبة التي تحول دون تعلم الطلبة في جميع المراحل الدراسية، فهي تتعلق بالرؤية والتفكير والقيام بالأعمال الإدارية بشكل مختلف من أجل تحسين جودة الحياة المدرسية (Stoll & Temperley, 2009).

والقائد المبدع، هو القائد الذي يسعى دائماً إلى التجديد ومتابعة التغيير واعطاء المجال لتميز المعلمين، والاستفادة العظمى من الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة، وتهيئة بيئة مدرسية تشجع المعلمين على الإبداع والتميز. فالمدرسة المعاصرة تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، بأخذ مسارات متميزة ومبدعة من خلال التخطيط للأهداف، ووضعها، وتحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، إذ إن المشاركة والمناقشات واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، وتفويض الصلاحيات للمعلمين ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها؛ لإيجاد دافع داخلي بتنفيذ هذه الأهداف. ومن هنا تتعاظم حاجة قائد المدرسة إلى القيادة الإبداعية (جويفل، 2016).

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية للتعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انبثقت فكرة الدراسة من واقع عمل الباحثة مشرفة لمواد التربية الاجتماعية في لواء البادية الشمالية الغربية، وإدراكها لأهمية الدور القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، إذ إن الحاجة ماسة إلى وجود قيادات إبداعية للتعامل مع عصر العولمة والتكنولوجيا، والحاجة إلى تبني أساليب قيادية وإدارية حديثة في العمل، وأن القيادة الإبداعية تؤثر في المعلمين من خلال توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار في العمل. وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقدير درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية.
- الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً في تقدير درجة الممارسة تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية النظرية من إثراء الجانب المعرفي بالوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية. وتطبيقاً يؤمل أن تساعد هذه الدراسة مديري ومديرات المدارس على فهم أعمق لمفهوم القيادة الإبداعية، كما يؤمل أن تقيّد هذه الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في توفير البيانات المحفزة التي تعزز الجوانب الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية في ضوء فقرات ومجالات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.
- الحد المكاني: المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2018/2019).
- الحد البشري: عينة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق.

مصطلحات الدراسة:

- درجة ممارسة: الدرجة التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمهارات القيادة الإبداعية، وتقاس من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة المعدة لهذه الغاية.
- القيادة الإبداعية: "مقدرة مديري المدارس على القيام بالتغيير أو التطوير أو استحداث أسلوب جديد من خلال الأفراد والوسائل التقنية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرائق غير تقليدية تتميز بالمثابرة والأصالة والمبادرة والحساسية للمشكلات" (الرقاص والعيسى، 2018، 654). ويقصد بالقيادة الإبداعية في هذه الدراسة: مجموعة العمليات التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق بما هو متوفر لديهم من مقدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بهم من مؤثرات بيئية في أن يتوصلوا إلى أفكار وأساليب عمل جديدة وغير مألوفاً من أجل رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري والتعليمي على حد سواء.
- مديرو ومديرات المدارس: هم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ ليكونوا مسؤولين عن سير العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس الحكومية باتجاه تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق.

الأدب النظري:

مفهوم القيادة الإبداعية:

تعددت تعريفات القيادة الإبداعية في الأدبيات التربوية؛ حيث ركز بعض الباحثين على مقدر القيادة على وضع رؤية، وتحقيق أهداف المدرسة؛ فعرفها Mabry (2016) بأنها المقدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات، وإيجاد الحلول لها، باستخدام أساليب عملية تركز على أفكار عميقة واكتشافات جديدة.

وعرفها الفيومي (2007) بأنها المقدرة على الإنتاج، وبأكبر طاقة ممكنة من الأفكار والمرونة، وذلك استجابة لمشكلة أو موقف معين. كما عرف Lange (2013) القيادة الإبداعية بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين والتواصل معهم بمثالية لتحفيز الإبداع وحل مشكلاتهم واتخاذ القرارات بمبادأة نحو التغيير الإيجابي بدون سلطة. وعرفها Sohmen (2015) بأنها: المقدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل؛ بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.

خصائص القيادة الإبداعية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات التي يتمتع بها القادة عن غيرهم، حيث يتمتع القائد المبدع بمستوى عالٍ في الذكاء يفوق مستوى ذكاء مرؤوسيه، وسعة الأفق وامتداد التفكير أكثر من مرؤوسيه، وطلاقة اللسان وحسن التعبير، والاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي، وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين (الضمور، 2012). وهناك خصائص عديدة يمتاز بها القائد المبدع، ولا يشترط أن تكون جميعها متوفرة في شخصيته. وذكر الباحثون في كتاباتهم هذه الخصائص مثل الإحساس بالمشكلات بمختلف أنواعها، والبحث عن الحلول، والميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن، والمقدرة على استنباط الأمور، والمقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، ولديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم، والانضباط الذاتي والاستقلالية، وكرهية السلطة، والمقدرة على مقاومة الضغوطات الاجتماعية، والمقدرة على التذكر والانتباه للتفاصيل، وتحمل الغموض والقلق، والميل للمغامرة، وتفضيل المسائل المعقدة، وامتلاك العديد من المعلومات الواسعة (البلوي، 2007). ويمتاز القائد المبدع بمقدرته على تحمل المخاطر، والمقدرة على التنبؤ، وتوليد الإمكانيات التنظيمية الجديدة من خلال تحدي الوضع القائم بدلاً من إعادة إنتاجه (Harris, 2009).

أساليب القيادة الإبداعية :

تتعدد أساليب القيادة الإبداعية بحسب طبيعة المجتمع أو المؤسسة، ومنها ما يلي (Mabry, 2016) :

1. أسلوب القيادة المشتركة : يقوم هذا الأسلوب في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار وتحفيز المعلمين على تأدية وظائفهم للوصول إلى نجاح المدرسة وتفوقها.
2. أسلوب القيادة بالأهداف : يركز هذا الأسلوب على تسلسل لمجموعة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتنتهي بالموافقة على تنفيذها وانجازها.
3. أسلوب القيادة التطويري : يتمثل بمقدرة قائد المدرسة على استشراف المستقبل ومواكبة التطورات والمستجدات ومعرفة الحاجات المستقبلية.

أبعاد القيادة الإبداعية :

للقيادة الإبداعية سمات تتصف بها وهي مجموعة من القدرات الأساسية التي تميز القادة عن غيرها، وقد سماها بعض الباحثين بالمقومات والبعض الآخر سماها بعناصر القيادة الإبداعية. وقد تعددت تلك السمات أو الأبعاد فالبعض اقتصر على أربع سمات (التحسس للمشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والمرونة)، والبعض أورد خمس سمات (الطلاقة، والتحسس للمشكلات، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف). وبعد الاطلاع على الأدب التربوي، فقد تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد لأهميتها، وهي :

1. الطلاقة : مقدرة مدير المدرسة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة (الحيزان، 2002). وتصنف إلى أربعة أنواع: الطلاقة الفكرية، والطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التصويرية.
2. المرونة : نظر مدير المدرسة إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد (الشمراي، 2009). وتصنف المرونة إلى نوعين من القدرات: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية. فالقائد المبدع المرن يُحدث تغييرات إيجابية لمصلحة العمل، ويغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته، وكذلك يتقبل الأفكار الجديدة ويجربها، كما يعطي الصلاحيات للمعلمين (الزهراني، 2003).
3. الأصالة : مقدرة مدير المدرسة على إنتاج أفكار جديدة شريطة أن تكون ذات قيمة على مستوى المدرسة والمجتمع، وأن تكون غير مسبوقه، وأن تتسم بالخيال والنشاط وجمع عناصر متباينة (خير الله، 2009).
4. المبادرة : ميل مدير المدرسة إلى الاقتراح والعمل، ابتداءً وسباقاً للغير. وتعتبر هذه السمة من السمات المهمة اللازمة للقائد، وتمنحه المقدرة على الإبداع والابتكار، والتصرف الواعي، والسريع في مختلف المواقف، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي، الذي يشجع المعلمين ويحفزهم على المبادرات والمبادرات (سلامة، 2005).

الدراسات السابقة:

أجرت الغول (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث. ولغايات تحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (306) معلمين ومعلمات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث كانت كبيرة وفي جميع المجالات (الحساسية للمشكلات، والمبادرة في العمل، والأصالة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغيري الدراسة النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

أجرى الرقاوي والعيسى (2018) دراسة هدفت الكشف عن مستوى امتلاك القيادة الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية في التعليم العام، اختيرت عينة عشوائية من المشرفات التربويات قوامها (122) مشرفة تربوية، وتم استخدام استبانة مكونة من أربعة مجالات، هي: (استشعار المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والأصالة)، وأشارت النتائج إلى أن امتلاك المشرفات التربويات لمهارات القيادة الإبداعية كان بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وأجرى Charoenkul و Siribanpitak، Zhang (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الصينية وعلاقتها بتعزيز الإبداع لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (636) فرداً من مديري مدارس ومعلمين. ولتحقيق غايات الدراسة تم استخدام استبانة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة استراتيجيات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الصينية كانت قليلة، مما أثر ذلك سلباً على الإبداع لدى المعلمين في تلك المدارس.

وأجرى حمدي (2018) دراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية. في إقليم الشمال بالاعتماد على متغيرات الدراسة (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والمجازفة، والمقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع). وتكونت عينة الدراسة من (423) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة أزمات العاملين.

وأجرى أبو حيش (2018) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية للقيادة الإبداعية كانت كبيرة وفي جميع المجالات (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمشاركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

في حين أجرى أبو جامع (2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة. تكونت عينة الدراسة من (208) أفراد، منهم (90 قائداً، و188 وكيلاً). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من خمسة مجالات، هي: (التحسس للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة كانت كبيرة وفي جميع المجالات.

وقام جويضل (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من أربعة مجالات، هي: (المبادرة، الحساسية للمشكلات، المتابعة، والأصالة). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كانت كبيرة وفي جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وقام الرفاعي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع. وتكونت عينة الدراسة من (310) أفراد، منهم (60 مديراً ومساعد مدير، و257 معلماً). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مؤلفة من مجالين، هما: (المرونة، والحساسية للمشكلات). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع كان بدرجة كبيرة وفي مجالي الدراسة.

كما قام Othman و Abd Rahman (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية. اتبعت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلة مع عينة قصدية مكونة من (5) من مديري المدارس الثانوية الماليزية. وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية كان بدرجة متوسطة.

وقام Jarvis (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري مدارس ولاية ميسوري الأمريكية للقيادة الإبداعية. ولتحقيق أهداف الدراسة طبق الباحث استبانة على عينة مكونة (29) فرداً، منهم (5) مديري المدارس الثانوية، و(24) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس ولاية ميسوري كان بدرجة قليلة.

كما قامت الضمور (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (279) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من خمسة مجالات، هي: (الأصالة، والاتصال والتواصل، والتمكين، وحل المشكلات، وتحفيز الإبداع). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وفي جميع المجالات باستثناء مجالي الأصالة، والاتصال والتواصل، فقد كانا بدرجة ممارسة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وهدفت الدراسة التي أجراها البلوي (2007) التعرف إلى واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية. وتكونت عينة الدراسة (478) فرداً، منهم (100) مساعد مدير، و378 معلماً ومعلمة). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة موزعة إلى أربعة مجالات (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية كان كبيراً وفي جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الدراسات السابقة قد تناولت في مجملها التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى فئة من مديري المدارس أو مستوى ممارستهم لها، مثل دراسة كل من الغول (2018)؛ Zhang et al. (2018)، أبو حيش (2018)، أبو جامع (2017)، جويصل (2016)، الرفاعي (2013)، Othman، وAbd Rahman (2013)، Jarvis (2015)، الضمور (2012)، ودراسة البلوي (2007). في حين تناولت دراسة الرقااص والعيسى (2018) التعرف إلى مستوى امتلاك القيادة الإبداعية لدى الهيئة الإشرافية؛ وتناولت دراسة حمدي (2018) التعرف إلى القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الأردنية.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية في ضوء متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة. وتختلف عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق (لواء البادية الشمالية الغربية، محافظة المفرق) ولم تبحث من قبل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، لأنه يلائم طبيعة أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها في التعرف إلى درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، وذلك من خلال استبانة أعدت لهذه الغاية.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2018/2019) والبالغ عددهم (2680) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

تم توزيع (670) استبانة على عينة مختارة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، أي حوالي (25%) من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث أخذ بعين الاعتبار متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة). وقد تم مراعاة أن تكون العينة ممثلة للمجتمع من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية

التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2018/2019). وقد استطاعت الباحثة استعادة (550) استبانة مكتملة والتي تمثل عينة الدراسة الحالية. والجدول (1) توزيع التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	190	34%
	أنثى	360	66%
سنوات الخبرة	1 - 4 سنوات	50	9%
	5 - 10 سنوات	210	38%
	11 سنة فأكثر	290	53%
المجموع الكلي		550	100%

أداة الدراسة :

لتقدير درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، قامت الباحثة بتطوير استبانة وذلك بعد مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة كل من الغول (2018)، الرقاص والعيسى (2018)، أبو جامع (2017)، جويضل (2016)، الضمور (2012)، ودراسة البلوي (2007). وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين، هما:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستجيبين (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يحتوي (60) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات؛ لقياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية .

صدق أداة الدراسة :

وللتحقق من صدق الأداة الدراسة، قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية، والتي تكونت من (60) فقرة على (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ممن هم في تخصص الإدارة التربوية؛ لمعرفة مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، والسلامة اللغوية، وقد تم تعديل عدد من الفقرات، وحذف فقرات أخرى حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، والتي تكونت من (55) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات، هي: (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة).

ثبات أداة الدراسة :

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، وأعيد تطبيقها على العينة ذاتها مرة أخرى بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة في المرتين على الاستبانة، وتم إيجاد قيمة معامل الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا. والجدول (2) يبين قيم معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (2): قيم معاملات ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	قيم معامل الارتباط	قيم معامل الاتساق الداخلي
1	الأصالة	0.85	0.96
2	المرونة	0.89	0.92
3	الطلاقة	0.90	0.88
4	المبادأة	0.94	0.94
	قيم معاملات الثبات للأداة ككل	0.88	0.94

المعالجات الإحصائية :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، والمتمثلة في التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث، واختبارت (T-Test)؛ لبيان الفروق الإحصائية تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي وللإجابة عن السؤال الثاني، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لبيان الفروق الإحصائية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، والمقارنات البعدية وفق طريقة شفیه (Scheffe) للإجابة عن السؤال الثالث.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، والتي هدفت إلى تقدير درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق لمهارات القيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ويجدر التنبيه بداية إلى المعيار الذي اعتمدت عليه الدراسة في تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة وفق المقياس الخماسي لدرجة الممارسة وفق المؤشرات الموضحة في الجدول (3).

جدول (3): تصنيف استجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

م	مدى المتوسط	درجة الممارسة
1	1 - 1.80	قليلة جداً
2	1.81 - 2.60	قليلة
3	2.61 - 3.40	متوسطة
4	3.41 - 4.20	كبيرة
5	4.21 - 5.00	كبيرة جداً

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، وهو:

"ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع المجالات والأداة ككل. والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع المجالات والأداة ككل

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	4	المبادأة	3.55	1.03	كبيرة
2	2	المرونة	3.42	0.72	كبيرة
3	1	الأصالة	3.37	0.98	متوسطة
4	3	الطلاقة	3.32	0.95	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي للأداة					كبيرة
			3.42	0.70	

من الجدول (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت تنازلياً ما بين (3.32 – 3.55)، حيث جاء مجال المبادأة في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (3.55) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وجاء مجال المرونة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الأصالة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ثم مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبدرجة ممارسة متوسطة. أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي لتقدير درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة للأداة فقد بلغ (3.42) وهو ما يقابل درجة ممارسة (كبيرة). وقد يعزى ذلك إلى:

- آلية اختيار مديري المدارس والتي تتطلب الحصول على دورات ودبلوم متقدم في الإدارة المدرسية ومنها القيادة الإبداعية.
- إيمان مديري ومديرات المدارس بضرورة تبني القيادة الإبداعية؛ للارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية بالطريقة الأمثل.
- شعور مديري ومديرات المدارس بالانتماء إلى المجتمع، فيبدلوا قصارى جهدهم نحو التطوير والتحسين؛ ليلمس المعلمون والمعلمات التحسين والتغيير؛ فضلاً عن تحقيق التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من الغول (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث كانت كبيرة؛ والرقاص والعبسي (2018) التي أظهرت أن امتلاك المشرفات التربويات لمهارات القيادة الإبداعية كان بدرجة كبيرة؛ وأبو حيش (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية للقيادة الإبداعية كانت كبيرة؛ وأبو جامع (2017) التي أظهرت أن درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة كانت كبيرة؛ وجويقل (2016) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كانت كبيرة؛ والرفاعي (2013) التي أظهرت أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع كان بدرجة كبيرة؛ والبلوي (2007) التي أظهرت أن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية كان كبيراً.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة كل من Zhang et al. (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية الصينية كانت قليلة؛ وOthman وAbd Rahman (2013) التي أظهرت أن مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية كان بدرجة متوسطة؛ وJarvis (2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري مدارس ولاية ميسوري كان بدرجة قليلة؛ والضمور (2012) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

تترتب المجالات الأربعة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:
المرتبة الأولى: مجال المبادرة؛

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المبادرة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	45	يتبنى مديري أهدافاً تنظيمية قابلة للتحقق.	3.85	1.26	كبيرة
2	48	يميل مديري إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مأثوف.	3.83	1.27	كبيرة
3	50	يبادر مديري بمحاولة الكشف عن المشكلات التي يعاني منها المعلمون بهدف حلها.	3.80	1.29	كبيرة
4	52	يشجع مديري المعلمين بالمدرسة على العمل بروح الفريق الواحد.	3.75	1.27	كبيرة
5	54	يملك مديري القدرة على تحليل ما يواجه من مشكلات.	3.68	1.27	كبيرة
6	55	يتمسك مديري برؤيته الخاصة في تحقيق الأهداف.	3.64	1.30	كبيرة
7	47	يحث مديري المعلمين على الاستفادة من مكان القوة لديه ليقعدوا بها.	3.60	1.25	كبيرة
8	46	يبادر مديري بتهيئة مناخ وبيئة عمل تساعد على الإبداع.	3.37	1.16	متوسطة
9	51	يشجع مديري المعلمين على المبادرات وطرح الأفكار الإبداعية.	3.34	1.12	متوسطة
10	53	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل بالمدرسة.	3.32	1.12	متوسطة
11	49	يبادر مديري بالاعتراف بأخطائه.	2.90	1.12	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.55	1.03	كبيرة

من الجدول (5) يتضح الآتي:

- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (47، 55، 54، 52، 50، 45، 48) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة المبادرة بدرجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.60 - 3.85).
 - إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (49، 53، 51، 46) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية مهارة المبادرة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.90 - 3.37).
 - إن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في نداء البداية الشمالية الغربية فيما يتعلق (بمجال المبادرة) كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.55)، وقد يعزى ذلك إلى قيام مديري ومديرات المدارس إلى المبادرة بشكل دائم؛ لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات نتيجة مقدرتهم على تحليل ما يواجههم من مشكلات في العمل الإداري.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من الغول (2018) التي أظهرت أن مجال المبادرة في العمل كان بدرجة ممارسة كبيرة، والرقاص والعيسى (2018)، وجويفل (2016) التي أظهرت أن مجال المبادرة كان بدرجة ممارسة كبيرة؛ وحمد (2018) التي أظهرت أن مجال المبادرة والمجازفة كان بدرجة ممارسة كبيرة، والبلوي (2007) التي أظهرت أن مجال المبادرة كان بدرجة ممارسة كبيرة.

المرتبة الثانية : مجال المرونة :

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	15	يعزز مديري الرقابة الذاتية عند المعلمين.	3.80	1.32	كبيرة
2	21	يتعامل مديري مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرضاً مناسباً للتعديل والتحسين والتطوير.	3.75	1.29	كبيرة
3	24	يكافئ مديري الأداء المتميز ويتخذة نموذجاً يدفع الآخرين للوصول إليه.	3.70	1.19	كبيرة
4	26	يعزز مديري الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بين المعلمين.	3.68	1.10	كبيرة
5	25	يرفع مديري معنويات العاملين بالمدرسة.	3.65	1.17	كبيرة
6	20	يركز مديري على نقاط القوة لدى المعلمين.	3.61	1.17	كبيرة
7	31	يتميز مديري بعقلية منفتحة وإيجابية.	3.61	1.18	كبيرة
8	32	يتميز مديري بمهارات التفاوض الجيدة.	3.54	1.14	كبيرة
9	33	يتبع مدير الخطوات العلمية والمنطقية في صناعة القرارات.	3.52	1.09	كبيرة
10	14	ينسق مديري مع المعلمين لحضور مواقف صفيّة.	3.39	1.21	متوسطة
11	30	يشجع مديري المعلمين كلاً حسب رغبته على المشاركة في الأنشطة اللاصفية المتنوعة التي تنفذ داخل المدرسة.	3.36	1.19	متوسطة
12	28	يوفر مديري للمعلمين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك.	3.34	1.11	متوسطة
13	23	يعمل مديري على تلبية الاحتياجات التدريبية والمهنية للمعلمين.	3.29	1.16	متوسطة
14	22	يتابع مديري تدريب المعلمين وتأهيلهم.	3.26	1.12	متوسطة
15	29	يشجع مديري توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة.	3.22	1.08	متوسطة
16	19	يعمل مديري على تبسيط الإجراءات الإدارية.	3.20	1.16	متوسطة
17	18	يفوض مديري السلطات والصلاحيات للمعلمين.	3.17	1.21	متوسطة
18	17	يشرك مديري أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.	3.12	1.19	متوسطة
19	27	يوفر مديري بيئة تعليمية تعلمية تشجع البحث والاستقصاء وتنمي مقدرات الطلبة الإبداعية.	3.09	1.21	متوسطة
20	16	يوفر مديري بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.	3.05	1.23	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.42	0.72	كبيرة

من الجدول (6) يتضح الآتي :

- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (15، 21، 24، 26، 25، 20، 31، 32، 33) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة المرونة بدرجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.52 – 3.80).
- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (14، 30، 28، 23، 22، 29، 19، 18، 17، 27، 16) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة المرونة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.39 – 3.52).
- إن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية فيما يتعلق (بمهارة المرونة) كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال

(3.42)، وقد يعزى ذلك إلى:

- إدراك مديري ومديرات المدارس لطبيعة العمل الإداري في المدرسة، والذي يتطلب المعرفة تجاه المواقف المتغيرة في المدرسة.
 - امتلاك مديري ومديرات المدارس الانفتاح الفكري تجاه الآخرين، وتفعيل وجهات نظرهم، وامتلاكهم مهارة تفاوض الآخرين، والعقلية المنفتحة الإيجابية، بالإضافة إلى مقدرتهم في التعامل مع المواقف والمشكلات انطلاقاً من خبرتهم في ذلك.
- تتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من أبو جامع (2017)، والرفاعي (2013)، والبلوي (2007) التي أظهرت أن مجال المرونة كان بدرجة ممارسة كبيرة.

المرتبة الثالثة: الأصالة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	12	يفي مديري بوعده للمعلمين.	3.70	1.33	كبيرة
2	6	يؤكد مديري على جودة وتميز العمل.	3.65	1.34	كبيرة
3	4	يشجع مديري مشاركة الطلبة في الاحتفالات والمناسبة المجتمعية والوطنية.	3.60	1.26	كبيرة
4	13	يشارك مديري المعلمين نجاحهم وتميزهم في عملهم.	3.55	1.30	كبيرة
5	1	يشجع مديري استخدام تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.	3.40	1.29	متوسطة
6	8	يوفر مديري بيئة مدرسية تشجع التعاون الإيجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.	3.35	1.20	متوسطة
7	9	يستخدم مديري أسلوب الإدارة بالتجوال في عمله لكسر الحواجز التي قد تعيق الاتصال المعلمين معه.	3.31	1.18	متوسطة
8	2	يضع مديري معايير محددة للأداء المتميز.	3.29	1.19	متوسطة
9	3	يلتزم مديري بتطبيق المعايير المحددة للأداء المتميز.	3.27	1.21	متوسطة
10	5	يتابع مديري انتقال أثر تدريب المعلمين إلى الموقف التعليمي داخل الصف.	3.22	1.10	متوسطة
11	10	ي طرح مديري عدداً من المقترحات والحلول المتنوعة لمواجهة المشكلات.	3.20	1.18	متوسطة
12	11	ينفذ مديري العديد من المشاريع بحماس.	3.16	1.16	متوسطة
13	7	يشرك مديري المعلمين معه في إعداد وبناء الخطة التطويرية.	3.10	1.17	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.37	0.98	متوسطة

من الجدول (7) يتضح الآتي:

- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (12، 4، 13) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة الأصالة بدرجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.55 – 3.70).
- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (1، 8، 2، 9، 10، 5، 11، 7) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة المرونة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية قد تراوحت ما بين (3.10 – 3.40).
- إن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البداية الشمالية الغربية فيما يتعلق (بمهارة الأصالة) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.37). ترى الباحثة أن تنوع فقرات مجال الأصالة ما بين كبيرة ومتوسطة يدل على ممارسة

مديري ومديرات المدارس الأساسية للقيادة الإبداعية، حيث أشار أفراد عينة الدراسة (المعلمون والمعلمات) إلى المديرين يفضون بعودهم للمعلمين، ويؤكد المديرين على جودة وتميز العمل، وتشجيع المديرين مشاركة الطلبة في الاحتفالات والمناسبات المجتمعية والوطنية، ويشارك المديرون المعلمين نجاحهم وتميزهم في عملهم، وهذا ما أكدته الفقرات (12، 4، 6، 13) والتي حصلت على درجة ممارسة كبيرة. أما بالنسبة للفقرات التي حصلت درجة ممارسة متوسطة والتي أثرت بشكل مباشر على مجيء المجال ككل بدرجة ممارسة متوسطة، وهي (1، 8، 9، 2، 3، 5، 10، 11، 7)، وقد يعزى ذلك إلى المركزية التي يتبعها بعض مديري ومديرات المدارس وتمسكهم باللوائح والتعليمات التي تحدد صلاحياتهم ومسؤولياتهم في مجالات محددة تتعلق بالأصالة والإبداع الإداري، فمثلاً يحتاج تنفيذ المشاريع إلى موافقة مديرية التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم والتي تحتاج عادة إلى وقت طويل لأخذ الموافقة، وتحتاج كذلك لرصد ميزانية كافية للمشروع، ونتيجة للمركزية وحصر واجبات ومسؤوليات المديرين والمديرات في مجالات معينة، جاءت ممارستهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمجال الأصالة بدرجة متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كل من الغول (2018)، والرقاص والعيسى (2018)، وأبو حيش (2018)، وأبو جامع (2017)، وجويضل (2016)، والضمور (2012)، والبلوي (2007) التي أظهرت أن مجال الأصالة كان بدرجة ممارسة كبيرة.

المرتبة الرابعة : الطلاقة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	34	يتحدث مديري بطلاقة.	3.80	1.32	كبيرة
2	35	يستفيد مديري من خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة.	3.75	1.25	كبيرة
3	38	يوفر مديري أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية تعليمية ملائمة لظهور قيادات طلابية.	3.40	1.35	متوسطة
4	41	يشجع مديري تنفيذ أنشطة وبرمجيات تعليمية متعددة تؤدي إلى تعلم الطلبة ذاتياً.	3.34	1.25	متوسطة
5	42	يستخدم مديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين.	3.30	1.25	متوسطة
6	43	يطور مديري خبرات المعلمين بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة داخل المدرسة.	3.27	1.24	متوسطة
7	36	ينوع مديري في وسائل الاتصال مع أولياء الأمور.	3.22	1.22	متوسطة
8	37	يقوم مديري بإعداد برامج موجهة لخدمة المجتمع المحلي.	3.18	1.16	متوسطة
9	44	يوظف مديري طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.	3.13	1.19	متوسطة
10	40	يستخدم مديري وسائل حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التربوية وورش العمل.	3.09	1.18	متوسطة
11	39	يشجع مديري المعلمين على وضع أنشطة متنوعة داعمة للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.99	1.16	متوسطة
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	3.32	0.95	متوسطة

من الجدول (8) يتضح الآتي:

- إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (34، 35) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة الطلاقة بدرجة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.75 - 3.80).
 - إن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات (38، 41، 42، 43، 44، 37، 39) دالة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية لمهارة الطلاقة بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.99 - 3.40).
 - إن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية فيما يتعلق (بمهارة الطلاقة) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.32). وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة مديري ومديرات المدارس الأساسية في مجال التدريب وإدارة المشاغل التربوية وورش العمل، وعدم حصولهم على دورات تدريبية كافية تطورهم في مجال إدارة المشاغل التربوية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وهذا ما أكدته الفقرات التي حصلت على درجة متوسطة، ومجيء المجال ككل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة.
- تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراستي أبو جامع (2017)، والبلوي (2007) التي أظهرت أن مجال الطلاقة كان بدرجة ممارسة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، وهو:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف متغيري النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة؟"

أ- متغير النوع الاجتماعي:

لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) للعينات المستقلة. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
* 0.00	-4.063	0.88	3.28	190	ذكر	المجال الأول: الأصالة
		1.02	3.56	360	أنثى	
* 0.00	-16.411	0.54	2.95	190	ذكر	المجال الثاني: المرونة
		0.62	3.82	360	أنثى	
* 0.00	-9.516	0.65	2.90	190	ذكر	المجال الثالث: الطلاقة
		0.99	3.62	360	أنثى	
* 0.00	-9.836	0.93	3.10	190	ذكر	المجال الرابع: المبادأة
		0.97	3.91	360	أنثى	
* 0.00	-12.389	0.61	3.07	190	ذكر	الكلي
		0.62	3.75	360	أنثى	

من الجدول (9) يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي تجاه مجالات أداة الدراسة مجتمعة والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح (الإناث) وبمتوسط حسابي بلغ على الأداة ككل (3.75). ويستدل من النتيجة أن المديرات أكفأ من المديرين في ممارسة القيادة الإبداعية، وقد يعزى ذلك إلى أن:

- مديرات المدارس يملن إلى المجازفة، وتجربة العمل بطريقة ابتكارية وجديدة أكثر من المديرين، إذ يفضلون الالتزام بالطريقة التقليدية في ممارسة العمل الإداري.
- مديرات المدارس يعملن على توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمات بشكل أكثر من المديرين، مما يعطي مساحة من الوقت والجهد لمديرات المدارس للتفكير والعمل بطريقة مبدعة والتمكن من التغيير والتطوير.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسات كل من الغول (2018)، وجويضل (2016)، والبلوي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراستي كل من أبو حيش (2018)، والضمور (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي.

ب- متغير سنوات الخبرة:

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المجال الأول: الأصالة	بين المجموعات	25.464	2	12.732	13.849	* 0.00
	داخل المجموعات	502.878	547	0.919		
	الكلية	528.342	549			
المجال الثاني: المرونة	بين المجموعات	32.520	2	16.260	35.751	*0.00
	داخل المجموعات	248.786	547	0.455		
	الكلية	281.306	549			
المجال الثالث: الطلاقة	بين المجموعات	45.016	2	22.508	27.504	*0.00
	داخل المجموعات	447.640	547	0.818		
	الكلية	492.656	549			
المجال الرابع: المبادأة	بين المجموعات	8.315	2	4.157	3.934	0.20
	داخل المجموعات	578.091	547	1.057		
	الكلية	586.406	549			
الأداة ككل	بين المجموعات	1.512	2	0.0756	1.548	0.22
	داخل المجموعات	267.195	547	0.488		
	الكلية	268.707	549			

من الجدول (10) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة تجاه مجالات أداة الدراسة الآتية: (الأصالة، المرونة، والطلاقة)، ولبيان مصادر الفروق الإحصائية بين هذه المجالات تم استخدام طريقة شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11): نتائج طريقة شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1 - 4 سنوات	5 - 10 سنوات	سنة 11 فأكثر
المجال الأول: الأصالة	1 - 4 سنوات	3.74	-----	* 0.18	*0.57
	5 - 10 سنوات	3.56	-0.18	-----	0.39*
	11 سنة فأكثر	3.17	* -0.57	* -0.39	-----
المجال الثاني: المرونة	1 - 4 سنوات	2.85	----	* -0.42	* -0.77
	5 - 10 سنوات	3.27	* 0.42	----	* -0.35
	11 سنة فأكثر	3.62	* 0.77	* 0.35	----
المجال الثالث: الطلاقة	1 - 4 سنوات	3.73	---	0.14	* 0.68
	5 - 10 سنوات	3.59	-0.14	----	* 0.54
	11 سنة فأكثر	3.05	* -0.68	* -0.54	----

من الجدول (11) يتضح الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الأصالة بين فئة سنوات كل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات، و(11) سنة فأكثر من جهة، وبين فئة سنوات (5 - 10) سنوات، و(11 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وبين فئة سنوات (11 سنة فأكثر) وكل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات. وعند مراجعة المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لصالح كل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المرونة بين فئة سنوات كل من (1 - 4) سنوات و(5 - 10) سنوات، و(11) سنة فأكثر من جهة، وبين فئة سنوات (5 - 10) سنوات و(1 - 4) سنوات، و(11 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وبين فئة سنوات (11 سنة فأكثر) وكل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات. وعند مراجعة المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لصالح كل من (5 - 10) سنوات، و(11 سنة فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الطلاقة بين فئة سنوات كل من (1 - 4) سنوات و(11 سنة فأكثر) من جهة، وبين فئة (5 - 10) سنوات و(11 سنة فأكثر) من جهة أخرى، وبين فئة سنوات (11 سنة فأكثر) وكل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات. وعند مراجعة المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لصالح كل من (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات.

وفي ضوء العرض السابق لنتائج شففيه (Scheffe) للمقارنات البعدية؛ يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في كل من مجال (الأصالة، المرونة، والطلاقة) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لجميع فئات سنوات الخبرة (1 - 4) سنوات، و(5 - 10) سنوات، و(11 سنة فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) وعلى اختلاف فئات سنوات خبرتهم قد التحقوا بدورات تدريبية بصورة مستمرة مكنتهم من تقييم القيادة والأعمال التي يقوم بها مديروهم، بالإضافة إلى إدراكهم لتصرفات المديرين وممارستهم لأعمالهم القيادية والإدارية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي كل من الغول (2018)، وجويفل (2016) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي كل من الرقاص واليعسى (2018)، والضمور (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

النتائج:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. جاءت ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42).
2. تترتب المجالات الأربعة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: جاء في المرتبة الأولى مجال المبادأة وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال المرونة في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة كبيرة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الأصالة وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح (الإناث)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من مجال (الأصالة، والمرونة، والطلاقة) تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وعند مراجعة المتوسطات الحسابية، جاءت الفروق لجميع فئات سنوات الخبرة (1-4) سنوات، و(5-10) سنوات، و(11 سنة فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن وجهات نظر جميع المعلمين والمعلمات وباختلاف خبراتهم القصيرة والطويلة على مقدرة في تحديد درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للقيادة الإبداعية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- إدخال وزارة التربية والتعليم موضوع القيادة الإبداعية ضمن الموضوعات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديري ومديرات المدارس وبشكل خاص في دورة القيادة التعليمية، وبرنامج القيادة التعليمية الذي تقدمه الوزارة بالتعاون مع أكاديمية الملكة رانيا العبد الله.
- تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء البادية الشمالية الغربية في المجالات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة (مجال الأصالة، ومجال الطلاقة) من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وتنفيذ البرامج التدريبية والمهنية المتعلقة بذلك.
- إجراء دراسات حول القيادة الإبداعية وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية، مثل: الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والكفاءة المهنية، والالتزام التنظيمي.
- الاستفادة من أداة هذه الدراسة؛ لتطوير أداة شاملة تتضمن الإجراءات التي يجب على مديري ومديرات المدارس القيام بها لممارسة القيادة الإبداعية بكل فاعلية واقتدار.
- إجراء دراسات تستهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في المناطق التعليمية الأخرى للقيادة الإبداعية، وبمتغيرات جديدة.

المراجع:

- أبو جامع، إبراهيم أحمد (2017). درجة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في المدينة المنورة. *دراسات: العلوم التربوية*، 44 (4)، 213 - 248.
- أبو حيش، أسماء إسماعيل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الفوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلميههم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البلوي، علي حامد (2007). واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية: سبل الارتقاء بها (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- جويقل، عبير محمد عودة (2016). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمدي، خالد وليد (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الحيزان، عبد الإله (2002). *لمحات عامة في التفكير الإبداعي*. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.
- خير الله، جمال (2009). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، رجا الله عطا الله (2013). *مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، السعودية.
- الرقاص، خالد ناهس، والعبسي، ريم عبد الرحمن (2008). القيادة الإبداعية وعلاقتها بفاعلية الذات الإبداعية لدى المشرفات التربويات في التعليم العام في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، 30 (4)، 668 - 679.
- الزهراني، مريم أحمد (2003). *القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- سلامة، ابتسام (2005). *سمات وخصائص القيادة الإبداعية في البيئة المتغيرة*. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغير فاعلة، جدة، السعودية.
- الشمرائي، سعيد صالح (2009). *مؤشرات ممارسة الإدارة الإبداعية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- الضمور، هند خالد (2012). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الغول، نادية فتحي (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الفوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الفهيد، عبد الله (2009). *أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفيوم، إبراهيم محمد (2007). *القيادة في مراكز المعلومات والمكتبات*. كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.

مكاحلة، هنادة أحمد رشيد (2014). درجة ممارسة عمداء كليات الصيدلة في الجامعات الأردنية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى دعمهم للإنتاجية العملية لأعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education, 23*(1), 9-11.

Jarvis, T. L. (2015). *A mixed methods analysis on creative leadership and Missouri School Administrators* (Doctoral dissertation). Lindenwood University, Saint Charles, Missouri.

Lange, P. (2013). *Leadership Scale*. Brownsville, Texas: Leadership Center.

Mabry, S. (2016). Towards a Creative Leadership Model: A State University Leadership Labors. *Journal of Case Research, 7*(1), 1 – 22.

Othman, A., & Rahman, H. (2013). Innovative leadership: Learning from change management among Malaysian secondary school principals. *World Applied Sciences Journal, 23*(2), 167-177.

Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business, 8*(1), 1-14.

Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership teams: Capacity building and succession planning. *Management in education, 23*(1), 12-18.

Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences, 3*, 1-7.