

2017

## The Current Status of the Administrative Creativity of the Femenin Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relation to Some Variables

فاتن محمد الرفوع  
falrfu@yahoo.com

راتب سلامة السعود  
Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\Jordan, rsaud@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

السعود, راتب سلامة (2017) "The Current Status of the Administrative Creativity of the Femenin Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relation to Some Variables," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 2 : No. 1 , Article 6.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol2/iss1/6>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

# **The Current Status of the Administrative Creativity of the Femenin Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relation to Some Variables**

## **Cover Page Footnote**

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan

## واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات

فاتن محمد الرفوع\*

أ.د. راتب سلامة السعود\*

تاريخ قبول البحث 2017/2/18

تاريخ استلام البحث 2017/1/19

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (348) من العاملين مع القيادات النسائية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت النتائج أن الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن، تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات الأداة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة، وأوصى الباحثان بتسليم القيادات النسائية مناصب إدارية، مع توفير القيادات الإدارية المدربة لمساننتهن.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، القيادات النسائية، وزارة التربية والتعليم الأردنية.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الاردنية

## **The Current Status of the Administrative Creativity of the Femenin Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relation to Some Variables.**

### **Abstract**

The study aimed to recognize the reality of administrative creativity among women leaders in the Jordanian Ministry of Education and its relationship to some variables. The study sample consisted of 348 personnel who are working under the command of women leaders. The results showed that the creative performance of women leaders in the Ministry of Education from the perspective of the sample participants was high. Furthermore, the results showed that there are statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the degree of administrative creativity among women leaders due to gender on all areas of the questionnaire, and in favor of males, while no statistically significant differences were found due to educational qualification or experience on the total score and on all areas of the research tool.

**Key Words:** Creative Performance, Female Leaders, Ministry of Education, Jordan.

## المقدمة:

تمتاز منظمات اليوم بالريادة والمنافسة الشديدة، ولعل من أهم مقومات هذا التميز هو، الإبداع في الأداء والإنجاز. ولذلك تتصارع المنظمات لإحداث تغيرات نوعية، ونقاط جوهرية في أساليب وطرق عملها، وتسعى كذلك لدعم العاملين فيها وتشجيع السلوكات الإبداعية لديهم.

ويعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية، وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما ساهم في بلورة هذا التفاهم (السكرانة، 2011).

إن قطاع التربية والتعليم، كغيره من القطاعات الأخرى، يحتاج إلى الإبداع في الأداء، بسبب الكم الهائل من التحديات، والتغيرات، وأجواء المنافسة التي تعيشها المؤسسات في عالم اليوم. وللوصول إلى مؤسسات تربوية متميزة، لا بد من تغيير جذري وتدرجي في الأساليب والوسائل والطرق، والإجراءات التقليدية التي تكبل، وتقيد الإبداع، والمبدعين، وتقف حجر عثرة في تبني استراتيجيات التغيير والتجديد.

وقد أشار السعود (2013) إلى أن القيادة التربوية هي إحدى عناصر الإدارة التربوية، ويقوم عليها قائد تربوي تجاوز مرحلة الإدارة؛ التي تعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً، إلى التأثير السحري في العاملين معه في المؤسسة التربوية، بما يوفر لهم فرص الإبداع والتطوير.

ولما كان القائد التربوي هو المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فإن ذلك يتطلب أن تكون هذه القيادة قادرة على خلق إدارات ديناميكية مرنة، لديها المقدر، والمعرفة، والإبداع في عملية مواجهة التحديات المختلفة، ولما كانت القيادة لا تقتصر على الرجل فقط؛ ولأن القطاع التربوي بطبيعته يحتاج إلى الرجل والمرأة جنباً إلى جنب كقادة تربويين، فقد سنحت الفرصة للمرأة أن تتبوأ مراكز قيادية في قطاع التربية والتعليم فضلاً عن تسلمها بعض المراكز القيادية المتقدمة في هذا المجال.

ولقد تدرجت المرأة في السلم الوظيفي في قطاع التربية والتعليم حتى وصلت إلى مراكز وظيفية متقدمة، ساعدها في ذلك ذكاءها وحبها للعمل والإخلاص له من جهة، والقوانين والتشريعات التي أتاحت لها الفرصة من جهة أخرى، والمرأة الأردنية كسائر النساء في المجتمعات الأخرى حظيت بهذه الفرص حيث تبوأ مراكز وظيفية قيادية متقدمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وأثبتت

جدارتها وحسن قيادتها في الكثير من المناصب الوظيفية التي كانت حكراً على الرجال. ولعل سياسة الوزارة تدل على ذلك في السنوات الأخيرة، إذا نظرنا إلى العدد المتزايد لنسب النساء اللواتي يتسلمن وظائف مدير تربية وتعليم، ومدير مساعد للشؤون الإدارية والفنية، ورئيس قسم، فضلاً عن العدد الكبير للمشرفات التربويات، ومديرات المدارس، مقارنة مع النسب ذاتها قبل عقد أو عقدين من الزمان.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال المعاشية اليومية للعمل في الميدان التربوي، ومن خلال عمل أحد الباحثين في الإدارة المدرسية بوصفها مديرة مدرسة ثانوية، فقد تشكل لديهما شعور بأن المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم تبذل جهوداً مضنية لإثبات موجوديتها بين زملائها من القادة الإداريين الذكور، ولذا فهي تبحث عن الإبداع الإداري باستمرار الذي يؤدي إلى التميز في الأداء الإداري، والذي قد يدفعها إلى الإرتقاء بالسلم الوظيفي لتقلد مناصب قيادية، وهذا ما برر للباحثين إجراء هذه الدراسة. ومن هذا المنطلق، فإن الغرض من هذه الدراسة هو تعرف واقع الأداء الإبداعي لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وعلاقته ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية، وعلاقته ببعض المتغيرات، وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتضح بالآتي:

1. إمداد المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية ببيانات، وتوصيات، ومقترحات موثقة تساعد على دعم القرارات؛ لاختيار القيادات الإبداعية، لتحقيق أهداف الوزارة بشكل عام.

2. يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تشكل حافزاً لتشجيع وزارة التربية والتعليم الأردنية على زيادة نسبة القيادات النسائية التربوية في إدارات ومديريات وأقسام الوزارة للارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل التربوي.

#### مصطلحات الدراسة:

تبنى الباحثان تعريف أهم مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- **الإبداع الإداري (Administrative Creativity):** عرّف الغنزي (2008) الإبداع الإداري بأنه "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، ويعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائياً على أنه مجموعة الممارسات، والعمليات التي تقوم بها القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال عملهن، والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة، وفاعلية في إنجاز أهداف الوزارة، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.
- **القيادات النسائية (Women Leaders):** ويقصد بهن الإناث اللواتي يتولين المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتحديداً في مركز الوزارة، وفي مديريات التربية والتعليم التابعة لها، وتشمل (مدير إدارة، ومدير مديرية تربية وتعليم، ومساعد مدير تربية للشؤون الإدارية والمالية، ومساعد مدير تربية للشؤون التعليمية والفنية، ورئيس قسم).

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين مع القيادات النسائية التي تتولى المراكز الوظيفية (مدير إدارة، ومدير مديرية تربية وتعليم، ومساعد مدير تربية للشؤون الإدارية والمالية، ومساعد مدير تربية للشؤون التعليمية والفنية، ورئيس قسم) في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والمديريات التابعة لها، واللواتي على رأس عملهن في الفصل الأول من العام الدراسي 2017/2016.

#### محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، والمتمثلة بدرجة صدقها وثباتها، ومدى ملاءمتها لما أعدت له، إلى جانب صدق استجابة أفراد العينة عن فقرات الأداة، كما أن تعميم نتائج هذه الدراسة لا يصح إلا على المجتمع الذي أخذت منه عينة الدراسة.

**الأدب النظري:** يتناول الباحثان في هذا الجزء من الدراسة عرضاً موجزاً لموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات عامة، والمنظمات التربوية بشكل، لأنه يرتبط ارتباطاً قوياً بجميع مكونات المنظمة، وقد ارتبط مفهوم الإبداع قديماً بالأعمال الخارقة التي يحيط بها الغموض، وصعوبة التفسير أحياناً، كما اختلط مفهوم الإبداع بمفاهيم أخرى مثل الذكاء، والعبقرية، والموهبة (جروان، 2002).

والإبداع لغة - وكما جاء في لسان العرب - من الفعل بدع حيث يقال بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه أولاً، وقد ورد في الذكر الحكيم: "قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ" ( سورة الأحقاف، آية 9)، أي ما كنت أول من أرسل، كما ورد في المعجم الوسيط: بدعه بدعا: أي أنشأه من غير مثال. والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي النشأة على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أو شراً (أنيس وآخرون، 1972)، أما في اللغة الإنجليزية تشتق كلمة إبداع (Creativity or Creativeness) من كلمة الخلق (Creation)، والفعل يخلق (Create) أصله اللاتيني (Creare) ومعناها يخرج إلى الحياة، أو يصمم، أو ينشيء أو يخترع أو يكون سبباً (عيسى، 1993).

أما اصطلاحاً فقد وردت تعريفات كثيرة للإبداع في الأدب الإداري، حيث عرفه تورانس (Torrance، 1993) بأنه: "عملية تحسس للمشكلات، والوعي لمواطن الضعف والثغرات، وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين. في حين عرفه إيفان (Evan، 1981) بأنه تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج، أم الوسيلة، أم النظام، أم العملية، أم السياسة، أم البرنامج، أم الخدمة.

**أهمية الإبداع الإداري:** نظراً للتقدم المتسارع في العلوم والتكنولوجيا، وازدياد درجة التنافس بين المنظمات في عصرنا الحالي، واجهت هذه المنظمات العديد من التغيرات، والتحديات التي نتج عنها تغير اقتصادي واجتماعي كبير، مما يتطلب التكيف مع هذه التحديات، والسيطرة على العقبات لكي تحقق غاياتها.



وقد أشار ريتشارد بيكهام (الوارد في: الطجم، 2000) إلى أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركة والديناميكية. لذا فالمنظمات القوية يجب أن تجد الأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها وتطويرة بما يساعدها على الإستفادة من قدراتها وطاقاتها، لهذا يجب على المنظمات اتباع أسلوب إبداعي، لأن الإبداع الإداري أصبح غاية مهمة لاستمرارها وبقائها.

كما تتنبع أهمية الإبداع الإداري من كونه عملية معقدة تتضمن الإحساس بوجود مشكلة ما بحاجة إلى حل، ومقدرة على التفكير الإبداعي من أجل ابتكار أفضل حل ملائم ثم تنفيذه، والتأكد من فعاليته وجدواه، كما أن الإبداع الإداري يعتبر وسيلة للتجديد، والتغيير، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل والإستجابة للتغيرات المحتملة (عوض الله، 2008).

#### شروط الإبداع الإداري:

لكي يوصف أي عمل إداري بالإبداع، لا بد من توافر مجموعة من الشروط فيه، وقد ذكرها الصيرفي (2003) على النحو الآتي:

1. الإنتماء للمنظمة الذي يدفع العاملين للمحافظة على سمعة المنظمة وممتلكاتها.
2. الحس الإقتصادي والإجتماعي عند العاملين الذي يدفعهم لتخفيض النفقات، وتحسين جودة الأداء.
3. التعامل مع المشكلات بأسلوب عقلي علمي.
4. احترام الرأي والرأي الآخر.
5. الإعتماد على البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين والاتصال.
6. الاعتراف والإيمان بمواهب وقدرات الآخرين.

#### خصائص القيادات المبدعة:

ويقصد بهذه الخصائص الاستعدادات العقلية التي يجب توافرها في القيادات الإدارية حتى تقوم بأنواع من السلوك الإداري المبدع، ومن هذه الخصائص:

1. الحساسية للمشكلات (Sensitivity): وتعني المقدرة على الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة، أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ويرتبط بهذه المقدرة ملاحظة أشياء غير عادية، أو محيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (جروان، 2002).

2. **الطلاقة (Fluency):** وتعني قدرة الفرد على إعطاء مجموعة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك المقدرة الإبداعية (السويدان والعدلوني، 2004).
3. **المرونة (Flexibility):** وقد وضحتها ناديا السرور (2002) بأنها المقدرة على اتباع طرق مختلفة والتفكير بطرق مختلفة وتصنيف الأشياء بشكل يختلف عن التصنيف العادي.
4. **الأصالة (Originality):** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى.
5. **تركيز الإنتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الكناني، 1990).
6. **قبول المخاطرة (Risk-Taking):** هي برأي الشمري (2002) مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة.
7. **التحليل والربط (Analysis & Synthesis):** فقد أشار رشوان (2002) إلى أن التحليل هو: المقدرة على تفتيت العلاقات وتجزأتها إلى عناصرها الأولية، أما الربط فهو المقدرة على تكوين العناصر، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي المقدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها.

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

أجرى إيكفال (Ekvall, 1996) دراسة هدفت إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي، وصممت لذلك استبانة تتعلق بعشرة أبعاد تم تأييدها في أدبيات الإبداع. وقد تم تطبيق هذه الاستبانة في عدة دراسات، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية: إن القيادة المتوجهة نحو التغيير والتطوير تميل إلى أن تظهر أقوى ارتباط لها مع متغيرات المناخ من حيث النواحي الإبداعية والابتكارية، وأوضحت الدراسات في مجملها العديد من النتائج منها ما يلي: إن نظم اتخاذ القرار البالغة المركزية ترتبط مع المناخ الذي يقيم الإبداع والابتكار، وأن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي وأن البيروقراطية الجامدة من معوقات الإبداع.

وهدف دراسة اسرشتاين وكالين (Wasserstein and Klein, 2000) التي أجريت في إسرائيل إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يمارسها مديرو المدارس تحقيقاً لمبدأ الإبداع المدرسي، حيث تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً، واستخدم المنهج الوصفي من خلال إجراء مقابلات فردية مع المديرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن من مظاهر إبداع المديرين الإهتمام بالقضايا والمواضيع المرتبطة بالكادر التعليمي، وأن المديرين يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحقيق ثقافة الإبداع داخل المؤسسة.

وقامت اثاناسولا ورببا وماكري وكاليوي وفسكارس ( Athanasoula, Reppa, Marki, ) (Kalliopi & Psycharis, 2010) بدراسة في اليونان هدفت إلى التعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في اليونان وقبرص، وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مدراء و18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وبينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر.

وهدف دراسة أبو سمرة والطيطي وأبو العمشا (2012) إلى التعرف واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم/ فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد أفراد العينة (550) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقديرات معلمي مدارس محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة فروق عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري الجنس، لصالح الذكور، ولم تظهر النتائج فروقا بين تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أما دراسة أبو دلبوح وجردات (2013) فقد هدفت إلى التعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري، ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين، والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

وهدف دراسة عبد المجيد (2015)، إلى التعرف واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك على عينة

مكونة من (154) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بنسبة (72.47%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر، ولمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا في المجال الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر).

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة نلاحظ اهتمام الباحثين بموضوع الإبداع، ولعل ذلك يتضح من كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كما استفاد الباحثان من الدراسات السابقة، وذلك بتكوين تصور كلي عن موضوع الدراسة، وبالتالي القدرة أكثر على تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها والاستفادة منها لتطوير أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج بالإضافة إلى إمكانية مقارنة نتائج الدراسة لاحقاً مع نتائج هذه الدراسات السابقة.

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع واقع الإبداع الإداري. لكن ما تميزت به هو دراسة هذا الواقع ومعرفة علاقته ببعض المتغيرات، كما تميزت هذه الدراسة بتناولها لموضوع الإبداع لدى القيادات النسائية في القطاع التربوي. إذ إن العديد من الدراسات تناولت دراسة الإبداع في منظمات الأعمال، أو القطاع الاقتصادي، وبالتالي اختلفت معها بمجتمع الدراسة.

**الطريقة والإجراءات:** فيما يلي وصف للمنهجية التي اتبعتها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة.

**منهجية الدراسة:** لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين مع القيادات النسائية التي تتولى المراكز الوظيفية التالية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها: (مدير إدارة، ومدير مديرية تربية وتعليم، ومساعد مدير تربية للشؤون الإدارية والمالية، ومساعد مدير تربية للشؤون التعليمية والفنية، ورئيس قسم)، واللواتي هن على رأس عملهن في الفصل الأول للعام الدراسي 2016/2017 والبالغ عددهم (360). (المصدر: وزارة التربية والتعليم/إدارة الموارد البشرية تم الحصول عليها بتاريخ 26\10\2016).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (348) من العاملين مع القيادات النسائية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ تم حصر جميع القيادات النسائية العاملة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من مستوى (مدير إدارة، ومدير مديرية تربية وتعليم، ومساعد مدير تربية للشؤون الإدارية والمالية، ومساعد مدير تربية للشؤون التعليمية والفنية، ورئيس قسم) والبالغ عددهن (120)، ثم اختيار ثلاثة من العاملين مع كل قائدة وبالطريقة العشوائية.

### أداة الدراسة:

استناداً الى الأدب النظري، وأدوات الدراسات السابقة ذات الصلة، كدراسة عواد (2005)، والعنزي (2008)، وإثاناسولا ورفاقها (Athanasoula, et al., 2010)، وريم الشريف (2013)، تم تطوير أداة الدراسة التي تكونت في صورتها الأولية من جزأين، الجزء الأول يتضمن معلومات ديموغرافية، والجزء الثاني استبانة لقياس مستوى الإبداع لدى القيادات النسائية من وجهة نظر العاملين تحت إمرتهن، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة موزعة على سبعة مجالات، واعطي لكل فقرة خمسة بدائل للاجابة، وهي: اوافق بشدة، وأوافق، وغير متأكد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة.

### صدق المحتوى:

تم عرض الأداة بصورتها الأولية على (13) من الأساتذة المُحَكِّمين المختصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي في الجامعات الأردنية، وطلب إبداء آرائهم في درجة وضوح فقرات الأداتين بنائياً، ودرجة صلاحية كل فقرة في قياس ما وُضعت لقياسه، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية، كما طُلب منهم إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو دمجها أو حذف بعضها أو الإضافة إليها، وبناءً عليها تم إجراء التعديلات والتصويبات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات الثبات لواقع الإبداع الإداري من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا؛ لاستخراج الإتساق الداخلي، إذ بلغ معامل الثبات للمجال الأول الحساسية للمشكلات ( 0.94)، ومجال الطلاقة الفكرية (0.93)، ومجال المرونة الذهنية (0.92)، ومجال الأصالة (0.91)، ومجال تركيز الانتباه (0.90)، ومجال قبول المخاطرة (0.94)، وأخيراً مجال التحليل والربط (0.92)، وهي تعد معاملات مرتفعة. ولغايات تحديد درجة واقع الإبداع الإداري، فقد

اعتمد الباحثان المقياس التالي: درجة منخفضة (1-2.33)، درجة متوسطة (2.34-3.67)، درجة مرتفعة (3.68 فأكثر).

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد، وهو: تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت على المتغيرات المستقلة الوسيطة التالية:
  - المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، دراسات عليا).
  - الخبرة: لها ثلاثة مستويات ( قصيرة: 10 سنوات فأقل، متوسطة: 11-20، طويلة: 21 فأكثر).
  - الجنس: وله فئتان: ( ذكر، أنثى).

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين المتعدد.

#### نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن؟  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية، كما يوضحها جدول (1):  
جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على مجالات الأداة ككل ودرجتها.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
5	تركيز الانتباه	3.98	.82	1	مرتفعة
2	الطلاقة الفكرية	3.94	.78	2	مرتفعة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأداء
7	التحليل والربط	3.93	.83	3	مرتفعة
6	قبول المخاطرة	3.89	.83	4	مرتفعة
3	المرونة الذهنية	3.87	.83	5	مرتفعة
4	الأصالة	3.82	.85	6	مرتفعة
1	الحساسية للمشكلات	3.81	.83	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	.75	-	مرتفعة

يتبين من نتائج جدول (1) أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين معهن جاء بدرجة مرتفعة؛ بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.75). كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لفقرات كل مجال ورتبتها ودرجة الأداء، وذلك على النحو الآتي:

1. المجال الأول: الحساسية: والجدول (2) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على مجال الحساسية ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تستطيع مديرتي التعامل مع المشكلات في مراحلها الأولى.	3.96	.98	1	مرتفعة
4	تمتلك مديرتي مقدرة تعرف المشكلات التي يعاني منها العاملون.	3.76	1.01	2	مرتفعة
3	تدرك مديرتي أوجه القصور في عملها.	3.75	.93	3	مرتفعة
1	تستشرف مديرتي مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.72	.97	4	مرتفعة
2	تخطط مديرتي لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.	3.71	.91	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	.83	-	مرتفعة

تبين من خلال الجدول (2) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال الحساسية للمشكلات ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.83).

## 2. المجال الثاني: الطلاقة الفكرية: ويوضح جدول (3) نتائج هذا المجال:

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال الثاني الطلاقة الفكرية ورتبها ودرجاتها**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	تتميز مديرتي بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة.	4.00	.88	1	مرتفعة
8	تتميز مديرتي بالطلاقة اللغوية في التعبير عن أفكارها.	3.99	.90	2	مرتفعة
6	تطرح مديرتي أفكاراً بناءة عند استجابتها لموقف معين.	3.95	.86	3	مرتفعة
9	تمتلك مديرتي خيارات عديدة في التعامل مع أي موقف.	3.88	.91	4	مرتفعة
10	تقدم مديرتي مجموعة من الحلول المقترحة لمشكلة واحدة.	3.87	.93	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.94</b>	<b>.78</b>	<b>-</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين النتائج في الجدول (3) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال الطلاقة الفكرية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.78).

## 3. المجال الثالث: المرونة الذهنية: والجدول (4) يوضح نتائج هذا المجال:

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال الثالث المرونة الذهنية ورتبها ودرجاتها**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	تحتزم مديرتي أفكار في العمل.	4.00	.90	1	مرتفعة
11	تنظر مديرتي لأي مشكلة من جوانب مختلفة.	3.89	.91	2	مرتفعة
14	توفر مديرتي معلومات متنوعة بشكل تلقائي.	3.85	.91	3	مرتفعة
13	تتميز مديرتي بالحيادية.	3.83	1.06	4	مرتفعة
12	تستطيع مديرتي إقناعي بسهولة.	3.80	.97	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.87</b>	<b>.83</b>	<b>-</b>	<b>مرتفعة</b>

يبين النتائج في الجدول (4) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال المرونة الذهنية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.83).



#### 4. المجال الرابع: الأصالة: ويوضح الجدول (5) نتائج هذا المجال:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال الرابع الأصالة ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	لدى مديرتي المقدرة على توفير أفكاراً جديدة في العمل.	3.93	.91	1	مرتفعة
20	تطور مديرتي حلولاً مناسبة للمشكلات.	3.88	.93	2	مرتفعة
18	تستشرف مديرتي الاستجابات المستقبلية المترتبة على أي قرار.	3.78	.93	3	مرتفعة
19	تطور مديرتي طرق إنجاز المهام باستمرار.	3.78	.95	3	مرتفعة
17	تحرص مديرتي على الابتعاد عن الروتين في العمل.	3.72	1.00	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.82	.85	-	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (5) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الأداء الإبداعي لدى القيادات النسائية على مجال الأصالة ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.85).

#### 5. المجال الخامس: تركيز الانتباه: والجدول (6) يوضح نتائج هذا المجال:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال الخامس تركيز الانتباه ورتبتها ودرجاتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	لدى مديرتي المقدرة على ديمومة الاهتمام لمهام عملها.	4.04	.93	1	مرتفعة
23	توجه مديرتي تفكيرها باستمرار نحو الهدف.	4.01	.92	2	مرتفعة
25	تتميز مديرتي بالصبر.	3.96	.98	3	مرتفعة
24	تتقهم مديرتي الأفكار الجديدة المطروحة من قبل العاملين.	3.94	.95	4	مرتفعة
22	تركز مديرتي على تحقيق المخرجات المتوخاة.	3.92	.94	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	.82	-	مرتفعة

يبين جدول (6) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال تركيز الانتباه ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.82).

#### 6. المجال السادس: قبول المخاطرة: ويوضح الجدول (7) نتائج هذا المجال:

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال السادس قبول المخاطرة ورتبها ودرجاتها**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	تبادر مديرتي باستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين.	4.02	.94	1	مرتفعة
30	تتحمل مديرتي التبعات المترتبة على قراراتها.	4.02	.91	1	مرتفعة
26	تستطيع مديرتي العمل في ظروف استثنائية.	4.01	.92	3	مرتفعة
27	تحتزم مديرتي إنقاذ الآخرين لها.	3.78	1.01	4	مرتفعة
28	تعترف مديرتي بالفشل إن حدث بشجاعة.	3.64	1.05	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.89</b>	<b>.83</b>	-	مرتفعة

يبين جدول (7) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال قبول المخاطرة ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83).  
**7. المجال السابع: التحليل والربط:** ويوضح جدول (8) نتائج هذا المجال:

**جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية على المجال السابع التحليل والربط ورتبها ودرجاتها**

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
35	تستطيع مديرتي تنظيم أفكارها بطريقة منطقية.	4.03	.90	1	مرتفعة
33	لدى مديرتي مقدرة على تفسير علاقات موقف معين للتعامل معه	3.95	.91	2	مرتفعة
34	لدى مديرتي المقدرة على إيجاد علاقات جديدة بين المواقف.	3.92	.85	3	مرتفعة
31	لدى مديرتي المقدرة على تفكيك شبكة علاقات الموقف.	3.87	.90	4	مرتفعة
32	لدى مديرتي المقدرة على تركيب شبكة علاقات الموقف.	3.87	.93	4	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.89</b>	<b>.83</b>	-	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (8) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على مجال التحليل والربط ككل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.83).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري

## للقائدات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي للعاملين، الخبرة).

تم تحليل بيانات السؤال تبعاً لكل متغير على حدة، وذلك على النحو الآتي:

### أ. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية تبعاً لمتغير الجنس على مجالات الأداة كما يوضحها الجدول رقم (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، حسب متغير الجنس على مجالات الإبداع الإداري والأداة الكلية

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	ذكور	86	3.92	.80
	إناث	262	3.50	.84
الطلاقة الفكرية	ذكور	86	4.05	.74
	إناث	262	3.61	.81
المرونة الذهنية	ذكور	86	3.97	.79
	إناث	262	3.58	.86
الأصالة	ذكور	86	3.92	.81
	إناث	262	3.51	.92
تركيز الانتباه	ذكور	86	4.07	.77
	إناث	262	3.69	.93
قبول المخاطرة	ذكور	86	4.00	.79
	إناث	262	3.57	.89
التحليل والربط	ذكور	86	4.03	.79
	إناث	262	3.61	.86
الدرجة الكلية	ذكور	86	3.99	.71
	إناث	262	3.58	.81

يوضح جدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري للقائدات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما يظهر من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ولصالح الذكور.

#### ب. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الأداة كما يوضحها جدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي على مجالات الأداء الإبداعي والأداة الكلية

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	دبلوم	28	4.10	.71
	بكالوريوس	225	3.86	.80
	دراسات عليا	95	3.62	.89
الطلاقة الفكرية	دبلوم	28	4.14	.69
	بكالوريوس	225	3.95	.79
	دراسات عليا	95	3.85	.80
المرونة الذهنية	دبلوم	28	4.05	.65
	بكالوريوس	225	3.91	.82
	دراسات عليا	95	3.74	.87
الأصالة	دبلوم	28	4.02	.78
	بكالوريوس	225	3.84	.84
	دراسات عليا	95	3.70	.91
تركيز الانتباه	دبلوم	28	4.18	.70
	بكالوريوس	225	3.99	.84
	دراسات عليا	95	3.88	.81
قبول المخاطرة	دبلوم	28	3.97	.71
	بكالوريوس	225	3.94	.83
	دراسات عليا	95	3.77	.89
	دبلوم	28	4.02	.80

البُعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحليل والربط	بكالوريوس	225	3.98	.80
	دراسات عليا	95	3.79	.89
الدرجة الكلية	دبلوم	28	4.07	.62
	بكالوريوس	225	3.92	.75
	دراسات عليا	95	3.76	.78

يظهر الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة.

#### ج. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية تبعاً لمتغير الخبرة على مجالات الأداة كما يوضحها جدول (11):

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة على

#### مجالات الإبداع الإداري والأداة الكلية

البُعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحساسية للمشكلات	10 سنوات فأقل	72	3.93	.82
	11-20 سنة	185	3.86	.81
	21 سنة فأكثر	91	3.63	.85
الطلاقة الفكرية	10 سنوات فأقل	72	4.03	.82
	11-20 سنة	185	3.96	.75
	21 سنة فأكثر	91	3.83	.81
المرونة الذهنية	10 سنوات فأقل	72	3.94	.85
	11-20 سنة	185	3.92	.79
	21 سنة فأكثر	91	3.72	.87
الأصالة	10 سنوات فأقل	72	3.88	.84

البُعد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تركيز الانتباه	11-20 سنة	185	3.88	.83
	21 سنة فأكثر	91	3.64	.91
	10 سنوات فأقل	72	4.03	.88
	11-20 سنة	185	4.01	.79
	21 سنة فأكثر	91	3.86	.84
قبول المخاطرة	10 سنوات فأقل	72	3.99	.82
	11-20 سنة	185	3.93	.79
	21 سنة فأكثر	91	3.74	.92
	10 سنوات فأقل	72	3.95	.83
التحليل والربط	11-20 سنة	185	4.03	.77
	21 سنة فأكثر	91	3.71	.90
	10 سنوات فأقل	72	3.97	.76
الدرجة الكلية	11-20 سنة	185	3.94	.72
	21 سنة فأكثر	91	3.73	.80

يظهر الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية تعزى لمتغير الخبرة. في حين يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن، تعزى لمتغير الخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة. ولتحديد مستويات الدلالة الاحصائية لدرجة الفروق تبعاً للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (Manova) باستخدام اختبار (Hotelling's)، وأظهرت النتائج الآتي:

جدول (12): نتائج تحليل التباين المتعدد باستخدام اختبار (Hotelling's) لتقديرات افراد العينة لدرجة

الإبداع الإداري للقيادات النسائية تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	البُعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس قيمة هوتلنغ	الحساسية للمشكلات	5.055	1	5.055	7.603	.01*
	الطلاقة الفكرية	10.719	1	10.719	18.168	.00*

المتغير	البُعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
<b>Hotelling's Trace</b> ~ ~ <b>.069</b>	المرونة الذهنية	5.454	1	5.454	8.195	.00*
	الأصالة	5.611	1	5.611	7.869	.01*
	تركيز الانتباه	5.107	1	5.107	7.719	.01*
	قبول المخاطرة	7.992	1	7.992	11.842	.00*
	التحليل والربط	6.594	1	6.594	9.924	.00*
المؤهل العلمي قيمة هوتلنغ <b>Hotelling's Trace</b> ~ ~ <b>.050</b>	الحساسية للمشكلات	1.883	2	1.883	1.416	.24
	الطلاقة الفكرية	1.834	2	1.834	1.554	.21
	المرونة الذهنية	1.657	2	1.657	1.245	.29
	الأصالة	1.213	2	1.213	.851	.43
	تركيز الانتباه	1.668	2	1.668	1.261	.29
	قبول المخاطرة	1.107	2	1.107	.820	.44
	التحليل والربط	1.448	2	1.448	1.090	.34
	الحساسية للمشكلات	1.822	2	1.822	1.370	.26
	الطلاقة الفكرية	.310	2	.310	.263	.77
	المرونة الذهنية	.830	2	.830	.624	.54
الخبرة قيمة هوتلنغ <b>Hotelling's Trace</b> ~ ~ <b>.040</b>	الأصالة	1.752	2	1.752	1.228	.29
	تركيز الانتباه	1.032	2	1.032	.780	.46
	قبول المخاطرة	1.219	2	1.219	.903	.41
	التحليل والربط	2.559	2	2.559	1.925	.15
	الحساسية للمشكلات	.435	2	.435	.327	.72
	الطلاقة الفكرية	1.093	2	1.093	.926	.40
	المرونة الذهنية	.107	2	.107	.080	.92
الجنس * المؤهل العلمي	الأصالة	.396	2	.396	.278	.76
	تركيز الانتباه	.440	2	.440	.333	.72
	قبول المخاطرة	.689	2	.689	.511	.60
	التحليل والربط	.864	2	.864	.650	.52
	الحساسية للمشكلات	.009	2	.009	.007	.99
	الطلاقة الفكرية	1.506	2	1.506	1.276	.28
	الجنس * الخبرة					

واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم..... فانت الرفع، أ.د. راتب السعود

المتغير	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المرونة الذهنية	1.101	2	.551	.827	.44
	الأصالة	.357	2	.178	.250	.78
	تركيز الانتباه	1.220	2	.610	.922	.40
	قبول المخاطرة	1.572	2	.786	1.165	.31
	التحليل والربط	.360	2	.180	.271	.76
المؤهل العلمي * الخبرة	الحساسية للمشكلات	1.715	4	.429	.645	.63
	الطلاقة الفكرية	1.004	4	.251	.426	.79
	المرونة الذهنية	.990	4	.247	.372	.83
	الأصالة	1.618	4	.404	.567	.69
	تركيز الانتباه	1.793	4	.448	.678	.61
	قبول المخاطرة	.798	4	.200	.296	.88
	التحليل والربط	1.127	4	.282	.424	.79
	الحساسية للمشكلات	.319	4	.080	.120	.98
	الطلاقة الفكرية	.679	4	.170	.288	.89
	المرونة الذهنية	1.750	4	.437	.657	.62
الجنس * المؤهل العلمي * الخبرة	الأصالة	.831	4	.208	.291	.88
	تركيز الانتباه	1.744	4	.436	.659	.62
	قبول المخاطرة	1.264	4	.316	.468	.76
	التحليل والربط	.169	4	.042	.064	.99
	الحساسية للمشكلات	219.40	330	.665		
	الطلاقة الفكرية	194.69	330	.590		
	المرونة الذهنية	219.63	330	.666		
لخطأ	الأصالة	235.32	330	.713		
	تركيز الانتباه	218.30	330	.662		
	قبول المخاطرة	222.71	330	.675		
	التحليل والربط	219.28	330	.665		
	الحساسية للمشكلات	242.49	347			
	الطلاقة الفكرية	215.69	347			



المتغير	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الكلبي	المرونة الذهنية	239.25	347			
	الأصالة	256.46	347			
	تركيز الانتباه	238.63	347			
	قبول المخاطرة	244.84	347			
	التحليل والربط	240.77	347			

\* دال على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يظهر من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ولصالح الذكور، في حين يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة.

#### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن؟

أظهرت النتائج أن درجة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين معهن جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإبداع عملية تحسس للمشكلات، والوعي لمواطن الضعف والثغرات، وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين، وانتقلت النتيجة مع دراسة أبو سمرة وآخرون (2012)، ودراسة أبو دلبوح وجرادات (2013)، ودراسة عبد المجيد (2015)، ودراسة كلين وواسرشتاين (Klein & Wasserstein, 2000).

وقد احتل المجال "تركيز الانتباه" المرتبة الأولى، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات النسائية تركز انتباهها في القيادة على الموظفين، والعلاقات الإنسانية، في المقابل يركز الرجل على الاهتمام بالإنشائية. وجاء مجال "الحساسية للمشكلات" في المرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النساء في القيادة لديهن الانفعالات والأحاسيس التي تمكنهن من

ملاحظة المشكلات في المواقف المختلفة، لأنها تنظر إلى العاملين من خلال علاقة إنسانية، وبالتالي تكون على حساسية أكثر باستجلاء المواقف ورصد المشكلات، وبالتالي إيجاد الحلول المبدعة لها، واختلفت مع هذه الدراسة دراسة أبو دلبوح وجردات (2013) التي جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية ودراسة اثاناسولا وريبما وماكري وكاليبوي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010).

إن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال الأول الحساسية للمشكلات ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الفقرة (5) التي تنص على (تستطيع مديرتي التعامل مع المشكلات في مراحلها الأولى)، قد احتلت المرتبة الأولى، وربما تعزى هذه النتيجة لمقدرتها على الملاحظة الفورية، وإحساسها بالمشكلة في مراحلها الأولى، لكونها تتعامل بعلاقات إنسانية وتواصل إنساني رفيع، بينما جاءت الفقرة (1) (تستشرف مديرتي مشكلات العمل قبل حدوثها) في المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين لاحظوا هذا الاستشراف وربما أن القيادة لدى المرأة تعتمد على التواصل البصري والفوري، وليس لديها حدس التنبؤ، وانفقت مع نتيجة دراسة أبو دلبوح وجردات (2013) التي جاء مجال الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة، ودراسة اثاناسولا وريبما وماكري وكاليبوي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010).

إن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال الثاني الطلاقة الفكرية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وأن الفقرة (7) (تتميز مديرتي بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة) قد احتلت المرتبة الأولى، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن علماء النمو والتطور أكدوا أن لدى الإناث مقدرات لغوية وفكرية وسرعة في إطلاق الأفكار أكثر من الذكور، وهذا ما أثر على إبداعها الإداري، وهذا يرضي العاملين معهن، بينما احتلت الفقرة (10) (نقدم مديرتي مجموعة من الحلول المقترحة لمشكلة واحدة) في المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة لطلاقتها الفكرية الفورية، وبالتالي ستكون قادرة على إعطاء أكبر قدر من الحلول للمشكلة.

إن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال الثالث المرونة الذهنية ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين يحبذون القائد الذي يمتاز بالمرونة وليس لديه تسلط في رأيه، وأن الفقرة (15) (تحترم مديرتي أفكار في العمل). قد احتلت المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تقبل الرأي والاستماع والإصغاء للأفكار أهم ما

يحتاجه المرؤوس من قائده، وظهور هذه السمة لدى القيادات النسائية رفع استجابات العاملين عليها، بينما احتلت الفقرة (12) (تستطيع مديرتي إقناعي بسهولة) في المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يستخدمن العاطفة في تعاملهن مما يجعل عملية الإقناع أسهل.

كما أن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال الرابع الأصالة ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المرأة لديها ميلاً لتكرار المحاولة عندما تعثرها الشدائد والمصاعب، وأشد استعداداً لإعادة النظر في أي عقبة تعترضها، والاستفادة من أخطائها، والإتيان بأفكار جديدة لم يتم التطرق لها من قبل في تطوير العمل، مع أخذها بعين الاعتبار قدرات العاملين، بحيث لا تحملهم فوق طاقتهم فهي تنتظر بعين الإنسانية لا المهنية، وذلك بدوره رفع رضا العاملين عن سلوكها الإبداعي، وأظهرت النتائج أن الفقرة (16) (لدى مديرتي المقدرة على توفير أفكاراً جديدة في العمل) قد احتلت المرتبة الأولى، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الطلاقة الفكرية التي تتمتع بها الإناث، والذي جعلها توظف هذه المقدرة في إطلاق الأفكار الجديدة في العمل، بينما احتلت الفقرة (17) (تحرص مديرتي على الابتعاد عن الروتين في العمل) في المرتبة الأخيرة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأعمال والمهام في وزارة التربية والتعليم ومعظم الوزارات الحكومية تتسم بالروتينية، إلا أن المرأة لديها روح المغامرة والتجديد في المهام والأفكار والأعمال، فهي تحاول القضاء على الروتين. وتتميز الإبداع الوظيفي لدى العاملين بكل محبة وطوعية. واتفقت مع نتيجة دراسة اثاناسولا وربا وماكري وكاليبيوفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010).

كما أشارت النتائج إلى أن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال الخامس تركيز الانتباه ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يركزن على الطبيعة الإنسانية وليس المهنية في تعاملهن مع العاملين، فتركز على ذات المرؤوسين وترسخ علاقات إنسانية، مبنية على التعاطف والود والاحترام، وتقدير لذواتهم، واحتلت الفقرة (21) (لدى مديرتي المقدرة على ديمومة الاهتمام لمهام عملها) المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة لطبيعة المرأة من حيث الأمومة فهي صفة أصيلة فيها تتصرف بها من خلال فطرتها، وهذا يعني الاهتمام بكل شيء وفي كل مكان وزمان، فهي تتبنى نظرية القيادة بالحب في أداء عملها، بينما احتلت الفقرة (22) (تركز مديرتي على تحقيق المخرجات المتوخاة) في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن تعزى

هذه النتيجة إلى أنها تركز على المدخلات والعمليات أكثر من المخرجات، فهي تؤمن بالمحاولة والتكرار في حال الفشل.

إن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال السادس قبول المخاطرة ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المرأة تميل إلى الشجاعة وتتقبل الفشل والنقد وتعمل على تكرار المحاولة وتقديم تخمينات K والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكارها الخاصة، كما تُعنى بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وجاءت الفقرة (29) (تبادر مديرتي باستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين) والفقرة (30) (تتحمل مديرتي التبعات المترتبة على قراراتها) في المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنها لديها المقدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها أو توكلها لمروسيها من موقع أنها قائدة يتوجب عليها تحمل تبعات القرار الذي يحتمل مخاطرة، بينما احتلت الفقرة (28) (تعترف مديرتي بالفشل إن حدث بشجاعة) في المرتبة الأخيرة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أنها تتقبل الفشل دون التحرج، لأنها تتمتع بروح المجازفة، فهي بالتالي تتوقع الفشل والإخفاق في بعض الأعمال.

إن تقديرات العاملين مع القيادات النسائية لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية على المجال السابع التحليل والربط ككل جاءت بدرجة مرتفعة، وربما تعزى الباحثة النتيجة إلى أنها تستطيع إلى رؤية المواقف من أكثر من زاوية، وتجزئته لحله بشكل أسهل، فهي ذات نظرة تحليلية للمواقف، وبهذا كسبت تأييد مرويستها، وأن الفقرة (35) (تستطيع مديرتي تنظيم أفكارها بطريقة منطقية). قد احتلت المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة المنصب القيادي الذي تشغله يتطلب منها أن تربط الأسباب والمشكلات التي تواجهها في العمل أو مع المسؤولين، و أن تمتلك نظرة تحليلية بحيث تربط السبب بالنتيجة، وتقوم على إعطاء الحلول المنطقية لها. بينما احتلت الفقرة (31) و(32) (لدى مديرتي المقدرة على تفكيك شبكة علاقات الموقف). و(لدى مديرتي المقدرة على تركيب شبكة علاقات الموقف). في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة في القيادة أحدث لديها الاستبصار في المواقف بحيث تشكل الحلول في بناء وترابط جديد، وتكوين علاقات سليمة مبنية على الأثر والسبب. قد تكون النتائج النهائية للسؤال الأول صادمة، حيث أنها مرتفعة لجميع المجالات، لكن يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أحد السببين التاليين، أولهما أن عملية اختيار هذه القيادات النسائية بنيت على أسس ومعايير رفيعة وعناية وتركيز بحيث استطاعت فرز فئة مميزة ومبدعة على أرض الواقع

خاصة، وأننا نتكلم عن فئة مميزة من القيادات العليا، والثاني - وهو الأكثر قبولاً من الباحثين اللذين شعروا به أثناء توزيع أداة الدراسة - وهو وجود درجة عالية من المجاملة لدى أفراد العينة بسبب جهل البعض بأسس وأهداف البحث العلمي التي يجب أن يبنى على الموضوعية والشفافية.

**ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).**

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين معهن، تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ولصالح الذكور، وتعزى الباحثة النتيجة إلى أن الإناث ربما يعتبرهن سمة الغيرة والإعتداد بالنفس في مدح غيرهن من الزميلات، والتي ربما تكون القائد في الماضي هي زميلة في نفس العمل، بينما الذكور لديهم الموضوعية في إطلاق الأحكام، واتفقت النتائج مع نتائج دراسة أبو سمرة وآخرون (2012)، ودراسة عبد المجيد (2015)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات درجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين مع القيادات النسائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات الأداة، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن السمات الشخصية هي أهم عناصر الإبداع الإداري، وليس للمؤهل والخبرة أي تأثير، سوى أنها إضافات طفيفة على الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية من وجهة نظر العاملين، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو سمرة وآخرون (2012)، ودراسة عبد المجيد (2015) التي أظهرت فروق تبعاً لمتغير الخبرة.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم جاءت بدرجة مرتفعة، لذا يوصي الباحثان بزيادة نسبة النساء في المواقع القيادية في وزارة التربية والتعليم، وكذلك الاهتمام بتسليم القيادات النسائية مناصب إدارية في مختلف الوزارات، وجذب القيادات الإدارية المدربة للمساعدة الفنية لمساندة القيادات النسائية ودعمها.

2. أظهرت نتائج الدراسة على السؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الإبداع الإداري للقيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الأداة، ولصالح الذكور، وعليه، يوصي الباحثان بضرورة اختيار القيادات النسائية التي تتمتع بالسمات القيادية المؤثرة، المدعمة بالخبرة والمؤهلات العلمية العالية، القادرة على المنافسة مع الذكور، والقادرة على الإقناع والتأثير.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- القران الكريم.
- الكناني، ممدوح (1990)، الأسس النفسية للابتكار، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- أبو دلبوح، موسى وصفاء، جرادات (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن. 19(3)، 38-9.
- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وأبو العمشا، جينا (2012)، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم - فلسطين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 9(2)، 256-227.
- أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الرحيم والصوالحي، عطية وأحمد، محمد خلف الله (1972)، المعجم الوسيط. (ط2)، مجلدان، القاهرة: دار إحياء التراث العربي.
- جروان، فتحي (2002)، الإبداع: مفهومه ومعايره ونظرياته والعملية الإبداعية عمان: دار الفكر.
- رشوان، حسين (2002)، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث
- السرور، ناديا هايل (2002)، مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- السعود، راتب سلامة (2013)، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق). عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2011)، الإبداع الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم (2004)، مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشريف، ريم بنت عمر (2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، فهد عايض (2002)، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: شركة نجد التجارية.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003)، الإدارة الرائدة، (ط1)، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- الطجم، عبدالله (2000)، التطوير التنظيمي، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد المجيد، عساف (2015)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية. 3 (9)، 109-145.
- العنزي، عويد (2008)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- عواد، طارق (2005)، نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة تطبيقية على قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض الله، فهد (2008)، "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عيسى، حسن (1993)، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، طنطا: المركز الثقافي في الشرق الأوسط.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (10): 2207-2211

- Ekvall, Goran .(1996). **“Organizational Climate For Creativity and Innovation”** . European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, P, 105- 123.
- Evane. Ph. & others (1981). **Webster Third New International Dictionary** .Massachusetts: Merriam Websrter.Inc.
- Torrance, E.P. (1993). **The nature of creativity as manifest testing**.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- Wasserstein, Marc Warnet and Klen, Joseph. (2000). Principals Cognitive Strategies for changes of perspective in school Innovation. **School Leadership and Management**, Vol. 20, Issue 4, pp 435-457.