

2017

## The Availability Degree of Administrative Creativity among Governmental Principals in Bani Obeid's District from the Perspectives of Teachers

Osama Al-Masarwa  
Osmoabal\_86@yahoo.com

Odai Al-Masarwa  
Yarmouk University, Jordan

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b)

---

### Recommended Citation

Al-Masarwa, Osama and Al-Masarwa, Odai (2017) "The Availability Degree of Administrative Creativity among Governmental Principals in Bani Obeid's District from the Perspectives of Teachers," *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 31 : Iss. 9 , Article 3.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr\\_b/vol31/iss9/3](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/anujr_b/vol31/iss9/3)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in An-Najah University Journal for Research - B (Humanities) 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).

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31(9)، 2017

درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

## The Availability Degree of Administrative Creativity among Governmental Principals in Bani Obeid's District from the Perspectives of Teachers

أسامة المصاروة<sup>1\*</sup>، وعدي المصاروة<sup>2</sup>

Osama Al-Masarwa & Odai Al-Masarwa

<sup>1</sup>مديرية تربية لواء بني عبيد، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

<sup>2</sup>المدرسة النموذجية، جامعة اليرموك، الأردن

\*الباحث المراسل: osmoabal\_86@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2016/12/25)، تاريخ القبول: (2017/3/22)

### ملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقدير المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد. وتكونت عينة الدراسة من (762) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (47) فقرة، وزعت على أربعة مجالات تمثل عناصر الإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزى لمتغيرات الدراسة. وأوصى الباحثان مجموعة من التوصيات منها: إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، مديري المدارس، المدارس الحكومية، لواء بني عبيد، المعلمين.

## Abstract

The purpose of this study is to show the availability degree of administrative creativity among governmental principals in Bani Obeid's District from the perspectives of teachers, and to show the impact of the variables (Gender, Years of Experience and Qualification). The sample of the study consisted of (762) teachers. To achieve the above, a questionnaire consisted of (47) items was designed and distributed in four dimensions: (Fluency, Flexibility, Originality and Sensitivity to problems). The results showed that the availability degree of administrative creativity among governmental principals in Bani Obeid's District from the perspectives of teachers was moderate. And also showed that there were no significant statistical differences in teachers' estimations due to the variables of the study. the researchers recommended a set of recommendations including: Preparing and designing training programs to develop the performance of principals on the practice of administrative creativity skills, making a future plan based on clear points to detect the creators of leaders and training them to provide administrative leadership of qualified and able to invest their creative potential in order to develop their performance within the work.

**Keywords:** Administrative Creativity, Principals, Governmental Schools, Bani Obeid's District, Teachers.

## مقدمة الدراسة

تواجه المؤسسات التربوية العديد من التحديات، والصعوبات، والمشكلات سواء كانت تتعلق بالبيئة التعليمية أو بالطلبة أنفسهم، مما يتطلب وجود إدارة إبداعية قادرة على إيجاد حلول بطرق، وأساليب، ووسائل متنوعة، ومبدعة بعيدة كل البعد عن الطرق التقليدية، وبذلك أصبح الإبداع الإداري مطلباً مهماً وحاجة ملحة في المؤسسات التربوية المختلفة نتيجة للمتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية التي تطرأ في المجتمع.

ويُعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة، وأهمية في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، وهذا ما دفع التربويين إلى الاهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات التربوية إلى تحقيقها (Hawamdeh, 2003).

وقد تعددت وتتنوعت آراء الباحثين حول تفسير الإبداع، فرأى رونالد (Ronald, 1995) أن الإبداع هو الموهبة للإنتاج، وإحداث التغيير القوي والمفيد في حل أقوى المشكلات. كما عرف تورنس (Torrance, 1978: 81) الإبداع بأنه: "عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج".

وعند تطبيق الإبداع والتفكير الإبداعي في الإدارة التربوية فقد ظهر ما يُسمى بالإبداع الإداري، حيث يُعد مُحصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم، ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات، ومن ثم تقييم الأبدال المُتاحة، وبعدها تجريب هذه الأبدال، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة مُعينة أو رفضها (Spence, 1994).

وينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع، حيث يتعلق الإبداع في الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة، وتطوير المنتجات، والمقدرة على قيادة فريق العمل، فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو مُنتج يُقدمه الموظفون في كل المستويات الوظيفية، ويتسم بالتجديد، والإضافة، والأصالة والمرونة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المنظمة (Al-Kurdi, 2010).

ويرى السكارنة (Al-Sakarneh, 2011) أن الإبداع الإداري ما هو إلا مبادرات يُبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن النمط المألوف أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يُصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والتنبؤ بها وملاحظة النواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المقفودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو مُتطلبات الحياة العملية الإدارية خصوصاً في مجال الأعمال. ويُعرف خير الله (Khairallah, 2009) الإبداع الإداري بأنه السعي لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى انجاز مُخرجات تُرضي احتياجات المُستفيدين، وتُوفر مقومات إدارة التميز، ومن صفات الإدارة المُتميزة أن تتفق وتتكيف مع ظروف ومُعطيات المناخ المحيط بأوضاع المنظمة الذاتية وإضافة كل ما هو جديد.

ويعرف الباحثان الإبداع الإداري بأنه عبارة عن عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المؤسسة أو المنظمة. وبهذا فإن الإبداع يتكون من عدد من المكونات أو العناصر، والتي تتمثل بما يأتي:

– **الطلاقة:** وتُعني المقدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأبدال أو المقترحات حول موضوع ما، وهي تُشير إلى الجانب الكمي للإبداع، وهي المهارة التي تجعل الأفكار تنساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة وبأسرع وقت مُمكن (Weeping & Philip, 2002)، وبين إبراهيم (Ibrahim, 2002) أن هناك عدة أشكال لقياس المقدرة على الطلاقة منها: سرعة التفكير بإعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في نسق مُحدد، والتصنيف السريع للأفكار في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب مُتطلبات مُعينة.

- **المرونة:** وتُعني المقدرة على تعديل زوايا التفكير استجابة لمعطيات الموقف، وتوليد أفكار متنوعة ليست من أنواع الأفكار المتوقعة، أي أنها المقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف فهي عكس الجمود الذهني وتُمثل الجانب النوعي للإبداع (Ibrahim, 2002). وهناك نوعين من المرونة كما يراها جروان (Jarwan, 2002) وهي: أولاً: المرونة التلقائية: وتتمثل بمقدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة. ويتصف الشخص في حالة المرونة التلقائية بالمبادرة والتلقائية وعدم الاكتفاء بالاستجابة للمثير فقط. ثانياً: المرونة التكيفية: وتتمثل بمقدرة الشخص على تغيير طريقة التفكير في نظرته إلى مشكلة ما ومُجابته، وكلما زادت مقدرة الشخص على تغيير استجاباته لكي تتلائم مع المشكلة كلما زادت لديه المرونة التكيفية الإبداعية.
- **الحساسية للمشكلات:** وتتمثل في إدراك الثغرات، والاختلال في المعلومات التي تجعل من موقف معين مشكلة (Al-Rashidi, 2003)، كذلك تشمل الحساسية للمشكلات كما تراها قطامي (Kitami, 2009) الحساسية للبيئة، إذ أن المبدع يُراقب الأشياء التي لا يراقبها غيره كالألوان، ولمس الأشياء، واستجابات الآخرين، وبعض الفقرات في الصحف اليومية، وبعض الفجوات في الأفكار الشائعة.
- **الأصالة:** وهي أبرز صور الإبداع والابتكار، وتتمثل في مقدرة الشخص على ابتكار إنتاج جديد لم يسبقه إليه أحد في ذلك، وتعني أيضاً الجدية والتفرد والانفراد في الابتكار، وعدم تكرار ما قام به الآخرون، أي أنها التميز في التفكير والمقدرة على التفكير غير المألوف (Amer, 2005). ويرى ابراهيم (Ibrahim, 2002) إلى أن الأصالة تختلف عن الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات في عدة أمور تتمثل بما يلي: أولاً: لا تُشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يُعطيها الشخص بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار، ونوعيتها، وجديتها، وهذا ما يُميزها عن الطلاقة. ثانياً: لا تُشير إلى نفور الشخص من تكرار تصورات، أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تُشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يُميزه عن المرونة. ثالثاً: لا تتضمن شروطاً تقييمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقييمية المطلوبة لنقد الذات، حتى يستطيع المُفكر المُبدع أن يُنهي عمله على أكمل وجه، وهذا ما يُميزه عن الحساسية للمشكلات.
- ويُشير الإبداع الإداري إلى المقدرة على ابتكار أساليب، ووسائل، وأفكار جديدة مفيدة لتطوير العمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التقبل من العاملين، وتقوم على تحفيز ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات لتحقيق أهداف المنظمة، فالإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية الصحيحة، وتشجيع الأفراد على بذل أفضل ما لديهم، ثم تحويل النتائج إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة (Abu Faris, 1990).
- فالإبداع في العمل يتضمن نشاطات وأعمالاً معينة ذات قيمة وفائدة وهذا يُعني المرونة والانفتاح على احتمالات جديدة، وأشار مانجو (Mango, 2009) إلى أن هناك أربعة وجوه

جديدة من الإبداع، حيث تتمثل بوضع حجر أساس للأفكار، وإطلاق العنان للخيال للتعبير عن الرعاية والعاطفة، وإطلاق نظرة الأمل والحقيقة التي تُثير الطريق للآخرين، والأفكار الخلاقة النيرة التي تتضمن استراتيجيات مفيدة للتعامل مع الحياة العملية.

ويرى برينكمان (Brinkman, 2010) أن الإبداع ما هو إلا موقف يجب تطويره لخدمة المعلمين بهدف تطوير التوجيهات والتقنيات التي تخدم المواقف بطرق جديدة وليس مجرد وسيلة يستخدمها مدير المدرسة، فإذا عُرفت السمات الشخصية والعمليات التي تكون موجودة عند الأفراد المبدعين، يُمكن تعلم كيف تكون العملية الإبداعية، فالعديد من الأفراد المُبدعين لديهم المقدر على توليد كثير من الأفكار من خلال العصف الذهني، وبالتالي يُمكن تطوير مهارات التفكير الإبداعي.

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف، والتحديات، والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث (Abu Dalbough & Jaradat, 2013).

وهناك عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو بيئية أو مادية أو معنوية، وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مُبدعاً، بل يُفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيكتشف الموظفين المبدعين ويرعاهم ويُعطي ملكة الإبداع فيهم (Al-Kurdi, 2010).

وأشار القريوتي (Al-Qaryouti, 2005) إلى أهم الخصائص المُميزة للإداري المبدع بقوله: يجب أن يتميز الإداري المُبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيّل البدائل المُتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة؛ ويجب أن يتميز الإداري المبدع كذلك بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، فالإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة؛ كما ويجب على الإداري المبدع أن يتميز بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين؛ وأن يتميز بالاستقلالية الفردية بحيث لا تُفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين؛ كما ويجب عليه أيضاً أن يتميز بتقديم أفكار غير مألوفة للآخرين، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية، والميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة، وعدم الاستسلام بسهولة.

ويرى الحر (Al-Hor, 2004) أن المدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته ومن العاملين معه أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها

للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة.

لذا فإن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة، والضغط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية (Jarwan, 2002).

وفي ضوء ما سبق يظهر أن الإبداع الإداري ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومُتشابكة إلى أقصى درجة، بحيث يتمثل العنصر الأول في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، ويتمثل العنصر الثاني في تحريك وصقل مواهب ومهارات أفراد الفريق، أما العنصر الثالث فيتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد الإبداع الإداري من المفاهيم التربوية التي يرتبط وجودها بوجود قيادة مدرسية تتوافر فيها سمات الإدارة الإبداعية، ووجود معلمين مبدعين قادرين على تحقيق النمو الشامل المتكامل في شخصية الطالب من جميع جوانبها، وأن تزرع فيه حب الاستقصاء، والتجديد، والتطوير، والبحث، والاستطلاع، والقدرة على التجديد. ومن هنا جاءت أهمية الإبداع في العمل الإداري لأنه يسعى نحو التطوير والارتقاء للأفضل، فالمدبر المبدع يحظى بتقدير واحترام معلميه ويُعد خير مثال يُحتذى به وأكبر مُشجع للمعلمين لطرح أفكار جديدة دون تردد، وهذا جميعه يُساعد على خلق بيئة ملائمة للإبداع.

وتأسيساً على ما سبق، فقد انبثقت فكرة الدراسة من واقع عمل الباحثان في مدارس ترى أن إدارتها تُشجع على الإبداع، وتقدم كل الدعم لمعلميها، وتحرص على توفير مناخ إبداعي، وترفع مستوى دافعية المعلمين، بينما علم الباحثان أن هناك بعض المعلمين والمعلمات في مدارس أخرى يشعرون بالإحباط بسبب الإدارة التي لا تُشجع على الإبداع، وهذا قد يؤثر في دافعتهم نحو العمل. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وتحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

**أهداف الدراسة**

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، وتعرف أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد.

**أهمية الدراسة**

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، كما أنها تشكل مصدراً يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالإبداع الإداري ومجالاته المختلفة؛ والتي قد يستفيد منها المهتمون ومديرو المدارس والباحثون، كما وتكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الواقع المفروض بتخطيط البرامج الملائمة وتصميمها، أو تعزيز الواقع وتحفيزه نحو الأفضل، ووضع الخطط لتحسين الظروف التي يعمل فيها مدراء المدارس والمعلمون، لينعكس هذا إيجابياً على روحهم المعنوية ومن ثم على أدائهم، مما يكون دافعاً لهم إلى الابتكار والإبداع والعطاء والعملية التعليمية إلى الأفضل.

**حدود الدراسة**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2015.
- **المحددات الإجرائية:** تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالأداة التي استخدمت فيها لجمع البيانات، من حيث صدقها ومؤشرات ثباتها، وكل ما وفرت من شروط تتعلق باختيار أفراد العينة، وبطبيعة المنهج المستخدم فيها، وبطبيعة التحليل الإحصائي.

**مصطلحات الدراسة**

**الإبداع:** هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يُمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة



لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (Jarwan, 2002). ويُعرف إجرائياً بأنه مجموعة السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات.

**الإبداع الإداري:** هو عملية فكرية فريدة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون (Al-Kurdi, 2010). ويعرف إجرائياً بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية على مستوى المدرسة، من خلال ابتكار مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل فريق العمل، وتُشير إلى الدرجة الكلية للمستجيب على الأداة الخاصة بالإبداع الإداري والتي تم تطويرها في هذه الدراسة، والمتمثلة: (بالطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات).

**المدرسة الحكومية:** وتُعرف إجرائياً بأنها مؤسسة تعليمية خاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في الأردن، يتعلم بها الطلاب الدروس بمختلف العلوم وتكون الدراسة فيها ضمن مرحلتين وهي: المرحلة الأساسية، والمرحلة الثانوية.

**مديرو المدارس:** ويُعرف إجرائياً بأنهم الأشخاص الذين يعينون أو يكلفون بخطاب رسمي من مدير التربية في لواء بني عبيد بإدارة المدارس وفق ما يمتلكونه من سمات معينة وكفايات تؤهلهم للقيادة التربوية وقدرة في التأثير على الآخرين من خلال سلوكهم، وممارستهم المتميزة التي تنعكس على من يعملون معه.

**معلمو المدارس:** ويُعرف إجرائياً بأنهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم ليقوموا بتعليم الطلاب في إحدى مدارس لواء بني عبيد، من خلال قيامهم بتوجيه خبراتهم ومعارفهم إليهم باستخدام مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب المبسطة والتي تجعل الطالب يتقبل ذلك بسهولة.

#### الدراسات السابقة

لقد أجرى الباحثان مسحاً للدراسات التي تناولت الإبداع الإداري ومجالاته ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية عربياً وعالمياً، حيث تم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

أجرى جورتز (Goertz, 2000) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الإبداع والأصالة والطلاقة للقيادة الفعالة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من أربعة مديرين من مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا، وتم اختيار المديرين الأربعة وتطوير استبانة لكشف مدى حب العمل والاستقلالية والأصالة والطلاقة وتحديد الأهداف والدافعية لديهم، وتم إجراء مقابلات معهم، وأثبتت النتائج

أهمية الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع والقيادة الفعالة.

كما وأجرى ميلوارد وفريمان (Millward & Freeman, 2002) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري ومتغير النوع الاجتماعي للمدير في عدد من المدارس في بريطانيا. وقد أجرى الباحثان مقابلة مع (20) مديراً ومديرة وكذلك وزعت الاستبانة على عينة من (55) مستجيباً منهم (60%) مديرات و(40%) مدراء في بريطانيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى المدراء. كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث. وأن عنصر المخاطرة من أبرز قدرات الإبداع الإداري لدى المديرات.

وقام سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع الذي يُمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي. حيث أجريت الدراسة في أمريكا، وتكونت عينة الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (20) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء المتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يُعد أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى حوامدة وحراش (Hawamdeh & Harahsheh, 2006) دراسة وهدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) في مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وتألّفت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم. وتم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين جاء بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تُعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراة.

وقام العنزي (Al-Anzi, 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (536) معلماً ومُشرفاً منهم (48) مُشرفاً تربوياً، و(488) معلماً، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة فقد صمم الباحث استبانة تكونت من أربعة أبعاد للإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المُشرفين التربويين قد جاء بدرجة متوسطة، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى

وكل من فنتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فنتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة المؤهل العلمي بكالوريوس وفئة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة البكالوريوس.

كما قام النقري (Al-Nakkari, 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (238) معلماً و(235) معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. واستخدمت لجمع البيانات أداتان الأولى لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس دافعية المعلمين من وجهة نظرهم. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تُعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة الحارثي (Al-Harthy, 2012) إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، حيث بلغ العدد الكلي للعينة (298)، منها (103) مديراً و(195) وكيلاً، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اشتملت على (65) فقرة وزعت على أربعة محاور. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وجاء واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة، بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف جاءت بدرجة تقدير منخفضة، وجاءت بقية المهارات بدرجة تقدير متوسطة. وجاء المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، حيث جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة باستثناء متغير مكتب التربية والتعليم، إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

كما وهدفت دراسة عزازي (Azazi, 2012) إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي مدارسهم، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من (422) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة (المدارس الحكومية والخاصة) في محافظ العاصمة عمان، وقامت الباحثة بتطوير أداتين لتعرف مستوى الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الثانوية وتعرف مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمهم. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الدراسة (الجنس) لصالح الإناث، ولمتغير (السلطة المُشرفة) ولصالح المدارس الخاصة.

وأجرى شقورة (Shaqoura, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية واشتملت على (37) فقرة موزعة على المجالات التالية: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والتحليل والربط، والاحتفاظ بالاتجاه، والمُخاطرة والتحدى). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة قد جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى، وجاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص)، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الدراسة (المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي).

كما وأجرى أبو دلبوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف 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 تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته 17.5% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، والمرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد بينت 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، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

وهدفت دراسة عبابنة والشقران (Ababneh & Al-Shogran, 2013) إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثاء، إربد الأولى)، والبالغ عددهم (223) قائدًا تربويًا. تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تُعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المُسمى الوظيفي).

وهدفت دراسة المرعي (Almrei, 2015) إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقته بدرجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي، وتكونت عينة الدراسة من (346) مُعلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، واستخدمت لجمع البيانات أدواتان الأولى لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس درجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي من وجهة نظرهم. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة ماجستير فأعلى، ولمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

ويلاحظ من الدراسات السابقة أنها تنوعت في موضوعاتها وأهدافها وأدواتها وأساليبها. وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتتبع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية أكسب الباحثان سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالإبداع الإداري ومجالاته، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع البيانات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. وبالنظر إلى الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة، يُلاحظ أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تُعد الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثين – التي درست درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين.

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمعها، ولعينتها، وأداتها، وطرق التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها، وإجراءاتها، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن سؤالي الدراسة.

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، حيث تُعد الاستبانة أداة أساسية فيه لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها نظراً لكونه مناسباً وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد. وقد بلغ عدد المعلمين حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2016/2015 في مديرية تربية لواء بني عبيد (1310) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بحيث كان العدد الإجمالي لأفراد العينة (786) معلماً ومعلمةً بنسبة (60%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم الاستغناء عن (14) استبانة منها كونها غير مستوفية للمعلومات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وبهذا أصبح حجم العينة (772) معلماً ومعلمة؛ والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

**جدول (1):** توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	339	44.48
	أنثى	423	55.52
	<b>الكلي</b>	<b>762</b>	<b>100.0</b>
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	459	60.24
	من 10 سنوات فأكثر	303	39.76
	<b>الكلي</b>	<b>762</b>	<b>100.0</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	524	68.77
	دراسات عليا	238	31.23
	<b>الكلي</b>	<b>762</b>	<b>100.0</b>

## أداة الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تمّ بناء أداة الدراسة لتقيس درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة البحثية (أبو دلبوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013)؛ شقورة (Shaqoura, 2012)؛ الحارثي (Al-Harthy, 2012)؛ العنزي (Al-Anzi, 2008)؛ حيث تمّ التوصل إلى مقياس مكون من (47) فقرة في صورته النهائية، وقد تمّ توزيعهن على أربعة مجالات؛ هي: مجال الطلاقة وله 11 فقرة، ومجال المرونة وله 11 فقرة، ومجال الأصالة وله 13 فقرة، ومجال الحساسية للمشكلات وله 12 فقرة، وقد تمّ تبني تدريج ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

## صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة تدريس من المتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم في جامعات اليرموك، والأردنية، ودارا، والبلقاء التطبيقية، وذلك بغرض إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة البنود من الناحية اللغوية، ومدى مناسبة الناحية المنطقية للمجالات التي أدرجت ضمنها، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض البنود.

## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا من خلال بيانات العينة الاستطلاعية التي اختيرت من خارج عينة الدراسة، حيث تكونت من (35) معلماً ومعلمة، ولأغراض حساب ثبات إعادة استخدام معامل ارتباط بيرسون تمت إعادة التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية بفاصل زمني مدته أسبوعان، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة للأداة ومجالاتها.

الأداة ومجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة	عدد الفقرات
الطلاقة	0.95	0.87	11
المرونة	0.95	0.86	11
الأصالة	0.96	0.84	13
الحساسية للمشكلات	0.92	0.89	12
الكلّي للمقياس	0.95	0.87	47

يلاحظ من الجدول (2)، أن ثبات الاتساق الداخلي للأداة قد بلغت قيمتها (0.95) ولمجالاتها تراوحت بين (0.92-0.96)، في حين أن ثبات إعادة الإعادة لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.87) ولمجالاتها تراوحت بين (0.84-0.89). كما يتضح من خلال دلالات الصدق والثبات السابقة أنها مؤشر على جودة بناء أداة الدراسة؛ مما جعل الباحثان يتبنان الأداة في التطبيق النهائي على عينة الدراسة.

#### معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج المطلق؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للإبداع الإداري ومجالاته والفقرات التي تتبع لكلٍ منها، وذلك على النحو الآتي: درجة توافر الإبداع الإداري منخفضة يقابلها متوسط حسابي (1-2.33)، درجة توافر الإبداع الإداري متوسطة يقابلها متوسط حسابي (2.34-3.66)، درجة توافر الإبداع الإداري مرتفعة يقابلها متوسط حسابي (3.67-5.00).

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

##### أولاً: المتغيرات المستقلة

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة، وله مستويان: (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

##### ثانياً: المتغير التابع

وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد حول درجة توافر الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات فيها.

#### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم إجراء المعالجات الإحصائية الآتية

1. للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة والفقرات التي تتبع للمجالات، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات في ضوء المجالات التي تتبع لها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.
2. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد.



## نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً، للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

## عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين؟"، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (3).

**جدول (3):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	3	الأصالة	3.21	0.82	متوسطة
2	4	الطلاقة	3.10	0.72	متوسطة
3	1	المرونة	3.03	0.75	متوسطة
4	2	الحساسية للمشكلات	2.95	0.75	متوسطة
		<b>الكلية</b>	<b>3.07</b>	<b>0.69</b>	<b>متوسطة</b>

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين قد كانت (متوسطة)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.69). وجاءت مجالات الإبداع الإداري لديهم وفقاً للترتيب الآتي: مجال الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مقداره (3.21)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة توافر (متوسطة)؛ تلاه مجال الطلاقة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.10)، وانحراف معياري (0.72)، وضمن درجة توافر (متوسطة)؛ تلاه مجال المرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.03)، وانحراف معياري (0.75)، وضمن درجة توافر (متوسطة)؛ تلاه مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (2.95)، وانحراف معياري (0.75)، وضمن درجة توافر (متوسطة). ويُمكن تفسير ذلك إلى أن مديري المدارس لم يرقوا إلى المستوى المطلوب في تأدية جميع المهام الإدارية، وذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب وإهمال الجوانب الأخرى؛ كما ويُمكن تفسير ذلك إلى محدودية صلاحيات مديري المدارس، والتي تقتصر على تطبيق الأنظمة

والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم من جانب، ومديريات التربية والتعليم في مناطقهم من جانب آخر أيضاً، مما يحول دون مقدرتهم على الإتيان بشيء جديد أو الإبداع في تأدية مهامهم الإدارية؛ كما ويمكن تفسير ذلك إلى كثرة الأعمال والمهام الإدارية المُلقاة على عاتق مديري المدارس مما يحول دون مقدرتهم على الإبداع الإداري، وذلك لأن الإبداع يحتاج إلى وقت، وجهد، وتفكير طويل.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العنزي (Al-Anzi, 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ونتيجة دراسة النقري (Al-Nakkari, 2011) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة تقدير متوسطة، ونتيجة دراسة الحارثي (Al-Harthy, 2012) والتي أشارت أيضاً نتائجها إلى أن مديري المدارس يُمارسون الإبداع الإداري في مدارسهم بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة عاززي (Azazi, 2012) والتي أشارت إلى أن مديري المدارس يُمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة شقورة (Shaqoura, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة تقدير متوسطة، ونتيجة دراسة عبابنة والشقران (Ababneh & Al-Shogran, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين قد جاءت بدرجة متوسطة، ونتيجة دراسة المرعي (Almrei, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاء ضمن درجة تقدير متوسطة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ميلوارد وفريمان (Millward & Freeman, 2002) والتي أشارت نتائجها إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى المدراء، ونتيجة دراسة حوامدة وحراشة (Hawamdeh & Harahsheh, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، ونتيجة دراسة العنزي (Al-Anzi, 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة تقدير كبيرة، ودراسة أبو دليوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى أن مديري المدارس يُمارسون الإبداع الإداري في مدارسهم بدرجة كبيرة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (4).

**جدول (4):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	4.32	0.88	مرتفعة
2	11	يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد.	4.26	0.94	مرتفعة
3	3	يوظف برامج التوجيه والإرشاد لتنمية قدرات الطلاب.	4.05	0.84	مرتفعة
4	13	يمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة ليصنع منها أفكار علمية جديدة.	3.76	0.85	مرتفعة
5	8	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	3.62	0.87	متوسطة
6	7	يوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	3.53	0.71	متوسطة
7	12	يعد الخطط لمساعدة الطلاب على اتجاهاتهم المهنية.	3.50	0.86	متوسطة
8	2	يعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.48	0.87	متوسطة
9	1	يوظف اللجان والمجالس المدرسية في خدمة المدرسة والمجتمع المحلي.	3.42	0.88	متوسطة
10	6	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	2.27	1.01	منخفضة
11	10	يساهم بفعالية في تطوير العمل في المؤسسة التربوية.	2.14	0.99	منخفضة
12	5	يستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم.	1.99	0.94	منخفضة
13	4	يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني.	1.45	1.00	منخفضة
		<b>المجموع</b>	<b>3.21</b>	<b>0.82</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية على بنود المجال الأول (الأصالة) محصورة بين متوسط حسابي (1.45)، ومتوسط حسابي (4.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.32)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة توافر مرتفعة؛ وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة توافر مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (1.45)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، وبدرجة توافر منخفضة. ويُفسر الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن المعلمين يرون أن مديري مدارسهم يمتلكون العقلية المفتوحة والشخصية القيادية الميالة للإبداع، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة، وتقديم الحلول المختلفة للقضايا والمشكلات التي تواجههم وتواجه مدارسهم، إلا أن قلة اهتمامهم بالتنظيم والتنسيق الإداري بسبب كثرة الأعمال والمهام المُلقاة على كاهلهم، بالإضافة إلى تركيزهم على النظام التقليدي في إدارة مدارسهم والتي تركز على سلامة سير الحصص الدراسية وضبط النظام فقط، بالإضافة إلى القوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم على مديري المدارس، والتي تقيد من حريتهم، وتحد من صلاحياتهم وقدرتهم على الاطلاع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني، واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم في مدارسهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو دلبوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الأصالة في المرتبة الثالثة.

كذلك تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الطلاقة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (5).

**جدول (5):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الطلاقة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	3.98	0.96	مرتفعة
2	4	يقنع المعلمين بوجهة نظره حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	3.82	0.88	مرتفعة

...تابع جدول رقم (5)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	6	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.65	0.92	متوسطة
4	1	يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	3.52	0.95	متوسطة
5	9	يمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	3.48	0.84	متوسطة
6	8	يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	3.37	0.87	متوسطة
7	7	يستطيع تطوير النمو المهني للمعلمين.	3.25	0.98	متوسطة
8	11	يشجع المعلمين على عرض صورا للطلبة ليفكروا بطلاقة لتكوين أفكار جديدة.	3.13	1.03	متوسطة
9	10	يستطيع التحدث بتوسع وثقة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	2.11	0.93	منخفضة
10	2	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	1.95	0.78	منخفضة
11	5	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	1.88	0.87	منخفضة
المجموع			3.10	0.72	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية على بنود المجال الثاني (الطلاقة) محصورة بين متوسط حسابي (1.88) ومتوسط حسابي (3.98)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وبدرجة توافر مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يقنع المعلمين بوجهة نظره حيال الموضوعات التعليمية المختلفة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبدرجة توافر مرتفعة. ويرى

الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن مهارة الطلاقة في استخدام العمليات الذهنية السريعة، وإنتاج الأفكار الجيدة تُعد واحدة من المهارات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة، والتي من شأنها أن ترفع من مستوى العمل المدرسي، وتجاوز العقبات والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية، وتدفعه للحوار والنقاش مع فريق العمل المدرسي، للحصول على أفضل الحلول والمقترحات التي من شأنها أن تسهل حل المشكلات وتحقيق الأهداف بأبسط وأسرع الطرق. بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.88)، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة توافر منخفضة. ويرى الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن التنبؤ بالمشكلات وتجاوز العقبات يحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى الكثير من المدرء، بالإضافة إلى الأساليب التقليدية والروتينية التي يُمارسها الكثير من مديري المدارس في إدارة أعمالهم والتي تُشتت أعمالهم وتفقد تركيزهم في مواجهة المشكلات والعقبات التي قد تعترض تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في مدارسهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو دلبوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة.

كذلك تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال المرونة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

**جدول (6):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال المرونة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	3.96	0.84	مرتفعة
2	10	يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة.	3.80	0.93	مرتفعة
3	5	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع التربوية.	3.72	1.08	مرتفعة
4	3	يوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم.	3.35	1.17	متوسطة

...تابع جدول رقم (6)

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	2	ينظر إلى جميع القضايا التعليمية من زوايا متعددة.	3.24	1.10	متوسطة
6	4	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.13	1.10	متوسطة
7	11	يسرشد بأراء المعلمين قبل تحديد الأهداف.	3.01	0.84	متوسطة
8	1	ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية معينة.	2.94	1.15	منخفضة
9	9	يرى أن التعبير ظاهرة طبيعية في المؤسسة التربوية.	2.23	1.08	منخفضة
10	6	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	2.01	0.82	منخفضة
11	7	يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة.	1.96	0.81	منخفضة
المجموع			3.03	0.75	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية على بنود المجال الثالث (المرونة) محصورة بين متوسط حسابي (1.96) ومتوسط حسابي (3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على: "يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة توافر مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة توافر مرتفعة. ويرى الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن الخبرات العلمية والعملية التي مر بها مدير المدرسة مسبقاً هي بكل تأكيد خبرات قيمة وذات أهمية كبيرة تساعد في الكشف عن المواقف والمشكلات المختلفة، وتسهل عليه عملية تفسيرها، وتحليلها، وتقويمها، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وبمشاركة فريق العمل المدرسي الأكاديمي والإداري، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم وتصوراتهم المختلفة حيال المواقف والمشكلات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية، وهذه جميعها من متطلبات المدير الفاعل والمبدع. بينما جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على: "يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.96) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة توافر منخفضة. ويرى الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أنه وبالرغم من قدرة مدير المدرسة وخبرته العلمية والعملية في مجال عمله وكونه يحتل موقعاً متميزاً في البيئة المدرسية، إلا أنه يفتقر لمهارات تنظيم المعلومات باستخدام الأساليب العلمية، والتي تعمل على تشجيع الأفكار الخلاقة، ودعم المبدعين،

وتوفير المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق أفكارهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو دلبوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال المرونة في المرتبة الأولى.

وأخيراً، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (7).

**جدول (7):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد المقترنة بمجال الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه.	4.38	0.87	مرتفعة
2	10	يشجع العمل الجماعي في حل المشكلات.	4.30	1.10	مرتفعة
3	3	يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	4.25	0.83	مرتفعة
4	9	يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	4.08	0.90	مرتفعة
5	7	يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات.	3.75	0.82	مرتفعة
6	8	يكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	3.57	0.72	متوسطة
7	6	تثيره المشكلات المعقدة التي تحفز التفكير.	3.43	0.85	متوسطة
8	11	يتميز بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الإدارية والتربوية.	2.42	0.74	متوسطة
9	12	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	2.39	0.56	متوسطة
10	2	يتلمس مواطن الخلل والضعف لنتائج الأعمال التعليمية.	2.28	0.77	منخفضة
11	1	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة.	2.24	0.68	منخفضة
12	4	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	2.12	0.70	منخفضة
المجموع			2.95	0.75	متوسطة



يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية على بنود المجال الرابع (الحساسية للمشكلات) محصورة بين متوسط حسابي (2.12) ومتوسط حسابي (4.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبدرجة توافر مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يشجع العمل الجماعي في حل المشكلات" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وبانحراف معياري بلغ (1.10)، وبدرجة توافر مرتفعة. ويُفسر الباحثان السبب في ذلك ربما يعود إلى أن العديد من مديري المدارس يدركون أهمية العمل الجماعي وتشكيل فريق متكامل للتعامل مع كافة العقبات التي تواجههم في المدرسة، والتأثير في الفريق من خلال عمليات المتابعة المتواصلة لدفع نشاطهم وحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أن شخصية مدير المدرسة تحتم عليه تحمل المسؤولية والتعامل بصبر وروية مع المشكلات التي تواجهه من جانب وتواجه المدرسة من جانب آخر أيضاً. بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل"، في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.12)، وبانحراف معياري بلغ (0.70)، وبدرجة توافر منخفضة. ويُفسر الباحثان السبب في ذلك ربما يعود إلى قلة خبرة الكثير من مديري المدارس بكتابة الخطط الخاصة لمواجهة العقبات والمشكلات التي قد تعترض العمل، وافتقارهم إلى البحث والاستقصاء عن بدائل وتقنيات حديثة واستخدامها في حل المشكلات والتخفيف من آثارها. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو دليوح وجرادات (Abu Dalbough & Jaradat, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية.

#### عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟"، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيراتهم، وذلك كما في الجدول (8).

**جدول (8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للإبداع الإداري حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الطلاقة	الأصالة	المرونة	الحسابية للمشكلات	المقياس ككل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.80	3.76	3.38	3.93	3.76
		الانحراف المعياري	0.62	.735	0.80	0.78	0.63
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.95	3.84	3.62	4.02	3.89
		الانحراف المعياري	0.56	.641	0.58	0.55	0.50
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.75	3.56	3.43	3.83	3.67
		الانحراف المعياري	0.73	.832	0.93	0.69	0.64
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	3.83	3.93	3.41	3.92	3.81
		الانحراف المعياري	0.57	0.65	0.68	0.64	0.51
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	المتوسط الحسابي	3.76	3.66	3.37	3.92	3.71
		الانحراف المعياري	0.61	0.78	0.78	0.74	0.64
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.93	3.89	3.47	4.03	3.87
		الانحراف المعياري	0.61	0.71	0.77	0.70	0.57

يلاحظ من الجدول (8)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للإبداع الإداري ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأي من متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد للإبداع الإداري، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

**جدول (9):** تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على درجة تقدير المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.12	1	1.12	4.31	0.141
سنوات الخبرة	0.71	1	0.71	2.73	0.569
المؤهل العلمي	1.06	1	1.06	4.08	0.189
الخطأ	193.32	758	0.26		
الكل	196.21	761			

يتضح من الجدول (9) أن قيم (ف) المحسوبة بلغت (4.31)، (2.73)، (4.08) لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد على مجالات الدراسة كافة، وعلى المقياس (ككل) تعزى لأي متغير من متغيرات الدراسة.

ويُفسر الباحثان السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد لتعزى لمتغير الدراسة (الجنس)، أن المعلمين الذكور والإناث قد يكون لديهم وجهة نظر واحدة في أن مديري المدارس يُمارسون عناصر الإبداع الإداري بنفس المستوى دون وجود تفاوت كبير، كما ويعتقد الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن غالبية المدارس مُتشابهة من حيث البناء والتجهيزات والمساحات، وأن اللوائح والقوانين موحدة وتخضع لها جميع المدارس سواء كانت ذكوراً أو إناثاً، وأن معظم المدراء والمديرين مُتشابهون من حيث التأهيل التربوي والأكاديمي، كما وأن المدراء والمديرين يخضعون لنفس ورش العمل والدورات التدريبية والإدارية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النقري (Al-Nakkari, 2011) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الدراسة الجنس، ونتيجة دراسة شقورة (Shaqoura, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الدراسة الجنس، ونتيجة دراسة المرعي (Almrei, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة الجنس. بينما تختلف نتيجة هذه

الدراسة مع نتيجة دراسة ميلوارد وفريمان (Millward & Freeman, 2002) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة النوع الاجتماعي، ودراسة عزازي (Azazi, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الدراسة الجنس.

ويُفسر الباحثان السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)، أن مديري المدارس يُعاملون جميع المعلمين في مدارسهم وفق نظام واحد دون تمييز بين مُعلم صاحب خبرة طويلة ومعلم مُستجد، بوصفهم أشخاصاً مختلفين في تخصصاتهم ومُشتركين في أهداف واحدة ألا وهي أهداف العملية التربوية. كما ويمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات مُتفقون حول محاور الدراسة بغض النظر عن خبرتهم حول الإبداع الإداري والتي اكتسبوها من خلال الممارسة العملية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النقري (Al-Nakkari, 2011) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة، ونتيجة دراسة عزازي (Azazi, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الدراسة الخبرة التعليمية، ونتيجة دراسة شقورة (Shaqoura, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الدراسة سنوات الخدمة، ونتيجة دراسة عابنة والشقران (Ababneh & Al-Shogran, 2013) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الدراسة الخبرة التعليمية. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المرعي (Almrei, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة الخبرة التعليمية.

كما ويُفسر الباحثان السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تُعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي)، إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس لواء بني عبيد بعض النظر عن مؤهلهم العلمي هم الأكثر احتكاكاً بمدير المدرسة، وبالتالي فهم يلاحظون أن غالبية الممارسات الإدارية الإبداعية التي يمارسها مدير المدرسة هي مجرد تطبيق لقوانين وزارة التربية والتعليم، والمدير عليه أن يتقيد بها سواء في تعامله مع الكادر التعليمي أو في ممارسته لنشاطاته وأدواره الوظيفية في المدرسة، لذلك جاءت وجهات نظرهم متقاربة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النقري (Al-Nakkari, 2011) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة عزازي (Azazi, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حوامدة وحرأشة (Hawamdeh & Harahsheh, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة العنزي (Al-Anzi, 2008) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة شقورة (Shaoura, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي، ونتيجة دراسة المرعي (Almrei, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي.

### التوصيات

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

1. إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري.
2. وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل.
3. تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مختلف مجالات العمل الإداري.

### References (Arabic & English)

- Ababneh, R. & Al-Shogran, R. (2013). The degree of practicing administrative creativity among educational leaders in Irbid educational directorates. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14 (2), 459-486.
- Abu Dalbough, M., Jaradat, S. (2013). The level of administrative creativity among male and female principals in Bani Kinana area as

perceived by teachers. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 19 (3), 9-38.

- Abu Faris, M. (1990). *Administrative creativity of workers in public institutions in Jordan*. (Unpublished Master Theses), University of Jordan, Amman, Jordan.
- Amer, T. (2005). *The creativity: concepts, methods, theories*. Cairo: Al-Dar Al-Elmiah for Publishing.
- Al-Anzi, O. (2008). *The level of administrative creativity among school's principals in the Northern region of the kingdom of Saudi Arabia from teachers and educational supervisor's perspectives*. (Unpublished Master Theses), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Azazi, S. (2012). *Level of creative management for secondary school principals and its relationship to job satisfaction for their school teachers*. (Unpublished Master Theses), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Brinkman, D. J. (2010). Teaching creatively and teaching creativity. *Journal of Arts Education Policy Review*, 1 (111), 48-50.
- Goertz J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. *Journal of Psychology & Behavioral Sciences Collection*. 22 (3), pp. 62 – 158.
- Al-Harthy, M. (2012). *Actuality of applying the administrative creativity and its obstacles for high school's principals in Jeddah*. (Unpublished Master Theses), Umm Al-Qura University, Makka, Saudi Arabia.
- Hawamdeh, B. (2003). *The regulatory climate in the Educational Directorates and its relationship with administrative creativity among educational leaders in Jordan*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

- Hawamdeh, B. & Harahsheh, M. (2006). The level of the administrative creativity of educational leaders in the directorates of education in Jordan. *Journal of King Saud's university, Educational sciences and the humanities*, 18 (2), 493-543.
- Al-Hor, A. (2004). *Tools of future school: Educational Leadership*. Riyadh: Arab Bureau of Education for the Gulf States.
- Ibrahim, A. (2002). *Creativity, Issues and Applications*, Cairo: The Anglo Egyptian Bookshop.
- Jarwan, F. (2002). *The Creativity: Its concept, standards, theories, measured, trained, stages, the creative process*, Amman: Dar Al-Fiker for Publishing and Distribution.
- Khairallah, J. (2009). *Administrative Creativity*. Amman: Dar Osama for Publishing and Distribution.
- Kitami, N. (2009). *Thinking and intelligent child*. Amman: Dar Al-Masira for Publishing and Distribution.
- Al-Kurdi, A. (2010). *Administrative creativity, management development, Encyclopedia of Islam and Development*, Retrieved September 18, 2016, from: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/139947>
- Mango, C. (2009). Explaining the creative mind. *The International Journal of Research and Review*, 3 (3). 10-19.
- Millward, L. & Freeman, H. (2002). Role expectations as constraints to innovation: The Case of female managers, *Creativity Research Journal*, 14 (1), pp. 93 – 109.
- Almrei, S. (2015). *The level of administrative creativity of public secondary school principals in the capital Amman and its relation to the degree of encouraging teachers to use creative thinking skills*

*from their point of view.* (Unpublished Master Theses), Middle East University, Amman, Jordan.

- Al-Nakkari, A. (2011). *Administrative creativity level of private secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teacher's motivation from their point of view.* (Unpublished Master Theses), Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Qaryouti, M. (2005). *Organization theory and organization.* Amman: Dar Wael for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Rashidi, H. (2003). *The psychology of creativity and special talents.* Tanta: Dar Al-Esraa for Publishing and Distribution.
- Ronald, G. (1995). Instructional design and creativity: A response to criticized. *Educational Technology.* 32 (5), 17 22.
- Al-Sakarneh, B. (2011). *Administrative Creativity.* Amman: Dar Al-Masira for Publishing and Distribution.
- Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. *Industrial and commercial training,* 33(2), p.p. 63-68.
- Shaqoura, M. (2012). *Change management and its relation with management creativity for principals of secondary schools in Gaza governorates from the teacher's points of view.* (Unpublished Master Theses), Al-Azhar University Gaza, Palestine.
- Spence, W. (1994). *Innovation: The communication of change in ideas,* 1<sup>st</sup> ed, London, chapman Hall.
- Torrance, E. P. (1978). *Thinking problem solving, cognition.* New York, W.H. Freeman Company.



"درجة توافر الإبداع الإداري لدى ....." 1556

- Weeping, H.S & Philip, A. (2002). A Scientific Creativity Test for Secondary School. *International Journal of Science Education*. 24 (4), 389 – 403.

مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 (9)، 2017