

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

د. عبدالعزيز عطا الله المعاينة
قسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى
almaaitah@unizwa.edu.om

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

د. عبدالعزيز عطا الله المعايطة

قسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، وكذلك التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، والمنطقة). فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة ولصالح الوسط، وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال. وفي ضوء نتائج الدراسة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: أن يعاد النظر في أسس اختيار (مديري المدارس مع مراعاة توافر السمات الإبداعية في الشخص الذي سيتم اختياره ليشغل وظيفة مدير مدرسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديرو المدارس الثانوية، المدارس الثانوية الحكومية، الكرك.

The Level of Administrative Creativity among the Principals of Secondary Public Schools in the General Directorate of Education and Teaching in Al-Karak District from their own Perspective

Dr. Abdelaziz A. Maaitaha
College of Arts and Sciences
University of Nizwa

Abstract

This Study aimed at recognizing the level of administrative creativity and the effect of some independent variables (experience, qualifications and region).

The results showed that there are significant differences in the field of problem solving, communication and encouraging creativity that are attributed to the scientific qualifications in favor of PhD holders. The results also revealed that there are differences in the field of risk taking attributed to the region variable in favor of the Middle and in communication to the side of the North.

According to the results of the study recommendations and discussions were made, and the most important one is to rethink again in how to choose principals taking into consideration that the person who will be chosen a principal should have creative traits.

Keywords: administrative creativity, secondary schools, principals and Jordan.

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم

د. عبدالعزيز عطا الله المعايطة

قسم التربية والدراسات الإنسانية
كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

المقدمة:

الإنسان هو المحور الأساس في أي مسيرة حضارية وهو وسيلة كل تقدم يُنشد، وغاية كل رخاء يُبتغى، والثروة البشرية التي على أساسها تتحقق التنمية، ومُعَلِّماً رئيساً من معالم السياسة التربوية والتعليمية الهادفة إلى تنشئة أجيال واعية مثقفة. والإنسان المعاصر يعيش على الدوام في زخم معرفي عبر سبل اتصال وتواصل متجددة، تمده دائماً بالجديد في كل ميدان، لذا فلم يُعَدَّ المطلوب من تربيوي اليوم الاكتفاء بما يرفع عنهم الجهل المعرفي، بل أصبح التحدي يتعلق بمدى القدرة على استيعاب معطيات حضارة بشرية كاملة، والتخطيط النكي لمواكبة مظاهر النمو الفكري المستمر، إن أي جَاهل لمواكبة الانفجار المعرفي وما يولده من تبصُر جديد للمفاهيم والمعطيات الثقافية والعلمية المألوفة قد تعرض مصير الأجيال للزيف والتيه وحُجيم فرص الإبداع لديهم.

إن التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين تتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلم الإبداعي، باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولة الإدارة فكراً وتطبيقاً (الصرايرة، ٢٠٠٣). ولكونه وسيلة المنظمات في عصر العولة إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتمكين من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق والتكيف مع التغيرات المحلية والعالمية.

وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المنظمات التربوية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، ما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات وخصوصاً

في المجال التربوي لأنه المعني ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمه خسرت كل شيء . وبناء على ذلك، فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وسلوكياتهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، لحاسبتهم وأهميتهم في مجال قيادة شؤون المنظمات التربوية وإدارتها (العساف، ٢٠٠٤).

إن الثقافة بالنسبة للمجتمع كالذاكرة بالنسبة للفرد. (باجات وآخرون، ٢٠٠٣) وهذا لا يعني انحسار ثقافة الأمة وانطوائها على نفسها، بل بالانفتاح الواعي المسؤول والمؤطر بهويته المرجعية التي تستند إلى النظم التربوية في البلد المعين. إن التعامل مع الثقافات الأخرى يجب أن لا يتسم لا بالإفراط ولا بالتفريط بل بالتوازن بينهما بأن ينتقي منها ما يناسبه تاركاً لما لا يناسبه، ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (العميان، ٢٠٠٢).

وقد لاحظ الباحث من مشاهداته عبر مواقع عمله المختلفة أن الروتين والتمسك بالقوانين قد أعاقا كثيراً من فرص التطوير والتحسين وتعظيم تعلم الطلاب، وأن الالتزام بالنمط المحدد والمألوف لدى مديري المدارس حثّم من إمكانيات المعلمين فأمات في كثير من الأحوال دافعيتهم . وأن المدارس الثانوية بالذات تشجع فيها مظاهر سلوك ومبادرات للطلاب لا تقيم بشكل صحيح، بل تعالج بأساليب روتينية يلزم بها الجميع مما يحجم من قدرات الطلاب ويحول اندفاعهم للعمل إلى سلوك غير مرغوب فيه، وهي مشاهدات جعلت الباحث يسعى لمعرفة الأفكار والمعتقدات والمستوى المعرفي الذي يوجه سلوك المديرين فيها.

ونظراً لأن معرفة المديرين للإبداع، وممارساتهم الإبداعية تشكل أهمية قصوى لتحسين الأداء الإداري في المدارس، فإن قياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك للإبداع الإداري ومدى ممارستهم له في مدارسهم شكل أهمية حفزت الباحث على طرق هذا الموضوع وبيانه.

ولا شك أن هذه الأمور سوف تساهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لجرد عدم توافر المناخ المناسب لها، وفيما

يتعلق بالدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري فقد أجرى حوامدة وحراحشة (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. والتعرف على أثر المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت فروق في مجال المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

في حين هدفت دراسة اليحيوي (٢٠٠٧)، إلى التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والتعرف على مقترحات أفراد العينة حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري، وتوصلت إلى ضرورة وضع استراتيجية لتفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري.

وسعت دراسة بلواني (٢٠٠٨) دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر مديريها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس وسلفيت)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة وتخصص المدير ومكان العمل. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

وأجرى السلمي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة. بينت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة وكانت لصالح المدارس الأهلية.

وبينت دراسة الصوافي (٢٠٠٨) تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم بسلطنة عُمان، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الإبداعية الإدارية في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان ومدى

ملائمة المناخ المدرسي لممارسة جوانب الإبداع في عمل مديري المدارس. وأجرى الداوود (٢٠١٠) دراسة تتعلق بتنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض (تصور مقترح). هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج على النحو الآتي: وجود تشابه كبير بين رؤية المعلمات ورؤية مشرفات الإدارة المدرسية لواقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس في محاور مختلفة وهي الطلاقة والأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والمخاطرة والتحليل. وجود تشابه كبير بين رؤية المديرات ومشرفات الإدارة المدرسية على المعوقات. حيث جاء ترتيب المعوقات متطابق بين العينتين.

أما دراسة الموسى (٢٠١٠) تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالملكة العربية السعودية: رؤية استراتيجية مقترحة. هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية. وذلك بالإضافة إلى بناء وصياغة رؤية استراتيجية ملائمة لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادة المدرسية بمحافظة الإحساء بالملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها إلى أن هناك حاجة متزايدة للاهتمام ببناء قدرات القيادات على الإبداع الإداري لمواجهة جميع أنواع المستجدات المجتمعية والتكنولوجية المؤثرة على البيئة المدرسية والتعليمية.

وتناولت دراسة السعدية (٢٠١١) متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب في سلطنة عُمان. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين الأوائل ومنسقي المواد. وتسعى إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس. والمؤهل العلمي. وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري. وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس. والمرحلة التعليمية والمسمى الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

وأجرى عاشور (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. تعزى لمتغيرات الجنس ومسمى الوظيفة. والمؤهل

العلمي وسنوات الخبرة العملية، والمنطقة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة لصالح الذكور ومدير دائرة، وسنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات ولصالح منطقة مسندم وحملة الدبلوم.

كما تناولت العديد من الدراسات الأجنبية الإبداع الإداري كدراسة شمموك (Schmook, 1996)، بعنوان الكشف عن إدراك المديرين والمعلمين للممارسات القيادية والإبداعية لدى المديرين. وقد فحصت هذه الدراسة القيادة لدى المديرين في ضوء النظرية القيادية لـ : بوسنر وكوزس (Posner & Kouzes, 1988). وعلى الرغم من تعدد النظريات المتعلقة بالقيادة، فإن الدراسات المتعلقة بالإبداع كانت قليلة، وحاولت هذه الدراسة تزويد المعلومات وهي اكتشاف الممارسات القيادية وكشفت نتائج الدراسة عن المديرين إظهار خمس ممارسات قيادية هي: تجاوز الطريقة، نشر رؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من العمل، وطرح نموذج والتشجيع العاطفي. كما أشارت النتائج أيضاً إلى إدراك المديرين (8) نقاط تتعلق بالإبداع وهي حب العمل، والاستقلالية، والأصالة، والمرونة، وتنوع الاهتمامات، وتحديد الأهداف، والذكاء، والإبداع، والدافعية.

وأجرى جوهانسن و اوليسسن (Johannessen & Olasisen, 1999) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات لتنمية الإبداع الإداري وتحسين أداء العاملين في الشركات الصغيرة والحديثة والمدارس الثانوية في النرويج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لاستخدام التكنولوجيا على أداء العاملين مما يساهم في تحسين وزيادة الإبداع الإداري لديهم، كما أشارت إلى أن العاملين في الشركات لديهم الإمكانيات والقدرات على توظيف التكنولوجيا في الأعمال الإدارية أكثر من المدارس. وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

وهدف دراسة جيرالد (Gerald, 2000) التي كانت بعنوان مدير المدرسة: القيادة المبدعة من أجل مدارس فعالة، إلى تقديم جسر يربط بين القيادة التربوية والمدارس الفعالة وممارسة حل المشكلات عملياً. كما تقدم هذه الروابط بين القيادة التربوية والمدارس الفعالة خصوصاً فيما يتعلق بإنتاج الطلاب، وتدعم الدراسة النظرية القائلة إن القيادة في المدارس هي عبارة عن وظيفة معقدة ذات عدة جوانب تتطلب تعليماً متواصلًا، وأن مدير المدرسة الفعال هو الذي يقوم بتجسير الهوية بينه وبين الإداريين والمعلمين. وأوضحته الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس وكذلك لعدد سنوات الخبرة.

وفي دراسة تيرمان (Termen, 2003) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في

تكوين البيئة الإبداعية الملائمة لتحقيق المخرجات التعليمية المطلوبة، والتعرف على سمات البيئة الإبداعية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المدرسة تؤدي دوراً هاماً في تنمية الإبداع لدى الطلاب، كما أن من سمات البيئة المبدعة: مناخ تنظيمي ملائم، أنظمة اتصال متنوعة بين المدرسة والمدارس المجاورة، وجدول دراسية مرنة، تحفيز العاملين، مكافأة المتميزين، وتدريب وتنمية وتأهيل العاملين.

وأجرى جيرا وجو (Gera & Gu, 2004) دراسة في كندا هدفت إلى بيان مدى تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات التربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات مرتبط بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين في المدارس والكليات المتوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، مما يساهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاج، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لتغير الجنس، وسنوات الخبرة، واسم الوظيفة. وهدفت دراسة سنيثا (Sethia, 2004) إلى التعرف على أهمية الإبداع وخصائص المبدعين، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع في الإدارة يؤدي إلى إنجاز الأعمال بطرق جديدة، وهو أحد الأسباب الجوهرية للتجديد، وأكدت الدراسة على أن المبدعين يتسمون بالعديد من الصفات مثل: الذكاء، المعرفة، الحساسية للمشكلات، استخدام الخيال، الإحساس بالمسؤولية الدافعية للإبداع، الطموح، القدرة على العمل الجاد بالفضول وحب الاستطلاع، التسامح، حب الاستقلال، المخاطرة الإيجابية، كما أكدت الدراسة أن من متطلبات بيئة العمل المبدعة توافر عدة أشياء منها، المعرفة، استخدام طرق جديدة للتفكير، الوعي بالمشكلات، ثقافة المنظمة، وجود نظام للمكافأة.

وتوصل كل من جونغ وهانج وفرح (Gong, Houg & Frah, 2009) في دراستهم إلى التعرف على العلاقة بين إبداع الموظف والأداء الوظيفي، والتعرف على تأثير كل من اتجاه التعليم للموظف والقيادة التحويلية على إبداع الموظف، وتكونت العينة من (٢٠٠) وكيل و (١١١) مشرفاً في شركة تأمين بنايوان، وتم استخدام مقياس إبداع الموظف من إعداد (Oldham & Cummings, 1996)، ومقياس الأداء الوظيفي للموظف والمشرف، وتوصلت الدراسة إلى أن إبداع الموظف يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي للموظف، كما أن الاتجاه التعليمي للموظف والقيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بإبداع الموظف.

وفي دراسة زامبيتاكس وبورنتا وموستاكيس (Zamptakis, Bouranta & Moustakis, 2010)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوكيات إدارة الوقت وإبداع الفرد

وتكونت العينة من (١٨٦) مشاركاً. وتم استخدام مقياس الشخصية المبدعة والإبداع المقدر ذاتياً، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع ارتبط إيجابياً بسلوكيات التخطيط اليومي. وبالنتيجة بالتخطيط طويل المدى، وبالتحكم بالوقت، وبالمثابرة، كما ارتبط الإبداع سلبياً بألوية الفساد التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تتجه حركات التطوير التربوي في كثير من الدول النامية إلى إعادة بناء العملية التربوية حتى تتمكن المجتمعات من إعداد أجيالها المستقبلية القادرة على التكيف مع متطلبات وتحديات القرن الحادي والعشرين، إن سرعة التغير الذي يعصف جوانب حياة المجتمعات المختلفة وطبيعة المشكلات التي تواجهها حثت على القيادات السياسية والاقتصادية والتربوية إعادة النظر في النظم التربوية القائمة والممارسات التعليمية التقليدية، كما أن عرضاً سريعاً لبعض الخصائص التي تميز الحياة الإنسانية تقودنا إلى إدراك أهمية التركيز على الأساليب الإبداعية في إدارة العملية التعليمية.

إن الحاجة ملحة لمزيد من القادة التربويين، ذلك أن التغير والتطوير والتقدم ينشأ في الأصل عن محاولات إبداعية يتم تنفيذها من قبل القيادات التربوية، إذ يلعب القائد التربوي دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين، ومع ذلك يخلو الميدان التربوي في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من قادة تربويين مبدعين. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أسئلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وسوف يتم تحقيق ذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

أولاً: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك؟

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستويات الإبداع الإداري تعزى لخبرة المدير والمؤهل العلمي ومكان وجود المدرسة (المنطقة الجغرافية)؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الفني للمدير، والذي يصمم من خلاله أنشطة أو يحكم عليها، للسير في العملية التعليمية بطرق مبتكرة وبأساليب غير مسبقة لإحداث التغيير المرغوب، وكشف مستوى معرفة المديرين للإبداع الإداري، يلقي الضوء على مدى ممارستهم لهذا الدور، مما يسهل على المسؤولين في الإدارات العليا اتخاذ إجراءات تتوافق مع ما تم الكشف عنه.

وهذه الدراسة مهمة أيضاً للمسؤولين في الإدارات العليا، لأن الكشف عن مستوى ممارسات المديرين الإبداعية والإدارية ومعرفتهم بالإبداع الإداري وما يؤثر بهما من متغيرات، يوفر الأساس الذي يستندون إليه في وضع أسس اختيارهم مستقبلاً.

تشكل هذه الدراسة أهمية خاصة لما يتركه كشف ممارسات المديرين للإبداع الإداري والذي تتحكم به درجة معرفتهم، من أثر في التعرف على أسباب إضافية لفهم المشكلات التي تواجهها المدارس، والتي تختلف باختلاف أماكن وجودها.

كما تبرز أهميتها من الأثر الذي تتركه عملية كشف ممارسات المديرين للإبداع الإداري ومعرفتهم به، على عملية تبني سياسات تربوية تشجع المسؤولين على صناعة قرارات تقود لتبني كل حديث من تكنولوجيا أو أساليب حديثة أو عدمه، مما يزيد من قدرة النظام التربوي على مواجهة هذا العصر بأدواته في حالة تبني أسس الاختيار والتقييم الصحيح للمدير.

وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأن الكشف عن مستوى معرفة المديرين للإبداع الإداري، وكذلك مستواهم، يساعد المسؤولين على تصميم برامج تدريبية يحتاجها المديرون، ويتطلعون إليها مما يزيد من مستوى مشاركتهم فيها، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم وبالتالي زيادة فرص تعلم الطلاب وخصائهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التالية، والتي ينبغي أن تتم قراءة النتائج على ضوءها:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجههم نظرهم.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك.
الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني عام ٢٠١٢م.

مصطلحات الدراسة:

مستوى الإبداع الإداري: وهو الدرجة الكلية على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية والذي تم تطويره من قبل الباحث لهذه الغاية.
مكان العمل (المنطقة الجغرافية): تقسيم مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك إلى (شمال، وسط، جنوب).

الأدب النظري: يمثل الإبداع الإداري أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة. نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها خاصة أن هذه التحديات قد زادت بعد اتجاه العديد من المدارس نحو تطبيق بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية. ولذا فإن الإبداع الإداري يقود إلى التجديد والتطوير في الأداء، ومدير المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة. وفي سياق ما يلي سيتم تناول الإبداع الإداري من حيث ماهيته وعناصره وأساليبه ومقوماته ومتطلباته.

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

ينظر البعض إلى الإبداع على أنه إنتاج إبداعي يتسم بالجدة والندرة والقيمة الاجتماعية، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية ذات مراحل متعددة ومتابعة، وينظر فريق ثالث إليه على أنه سمات شخصية ملازمة للشخص المبدع. بينما ينظر فريق رابع للإبداع من خلال البيئة التي يوجد فيها.

والإبداع في اللغة مشتق من الفعل الثلاثي (بدع) وجاء في لسان العرب أن (بَدَع) الشيء يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وأبدأه (ابن منظور، ١٩٩٧).

وتتنوع تعريفات الإبداع ومنها:

- ما يمتلكه الفرد من قدرات تجعله قادراً على إنتاج أو تكوين أو بناء أفكار أو أشكال لها صفة الجدة والأصالة في شتى المجالات، ويكون لها نفع وقبول من حوله (محمود، ٢٠٠٥).
- نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة، والفائدة من أجل المجتمع (صبيح وقطامي، ١٩٩٢).

- إنتاج أفكار جديدة وغير مألوقة، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ (توفيق، ٢٠٠٢). وما سبق. فإن الإبداع عملية فكرية يتم من خلالها الوصول إلى حلول مبتكرة بأسلوب جديد. تفكير قد يطرق لأول مرة للفرد المبدع، أو بالنسبة للآخرين لمشكلة ما، وهو كذلك إنه الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أساليب ويتمثل الإبداع الإداري في امتلاك أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا (Dorta, 1996) ويعرف كذلك على أنه "قدرة المدير على إنتاج مفاهيم وأفكار وأساليب وتوجهات جديدة تكون مفيدة للمنظمة (Scratchley & Hakstian, 2001).

ويعرف الإبداع الإداري بأنه "استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة كتطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هياكلها التنظيمية أو تجديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم (النفيعي، ٢٠٠٤).

وما سبق نستخلص أن الإبداع الإداري هو تقديم أفكار جديدة بهدف تطوير العمل المدرسي، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكاراً ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة واستثمار كافة قدرات العاملين ومواهبهم، مما يمكن الإدارة المدرسية من تحقيق أهداف المدرسة.

ثانياً: عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات الأساسية للإبداع. يظهر تأثيرها في سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وهذه العناصر تتمثل في الآتي:

١- التحسس للمشكلات: وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً (اليحيوي، ٢٠٠٧). ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، حيث إن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى للبحث عن حل لها، ومن ثم التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة في آن واحد.

٢- الطلاقة: وتعني قدرة مدير المدرسة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني في غضون فترة زمنية محدودة (الشبيني، ١٩٩٧). فمدير المدرسة يكون مبدعاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، وفي

ضوء ذلك تصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية هي (قطامي، حمدي، وقطامي، ٢٠٠٨):

- الطلاقة اللفظية: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات والجمل ذات المعاني المختلفة.

- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.
- طلاقة التداعي: وهي القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

- الطلاقة التعبيرية: وهي القدرة على التعبير عن الأفكار وصياغتها في عبارات مفيدة.
- ٣- المرونة: وهي القدرة على تغير الوجهة الذهنية بتغير الموقف، وهي عكس ما يسمى بالنتصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أفكاراً فكرية محددة يواجه بها المواقف مهما تنوعت واختلفت (إبراهيم، ٢٠٠٠). ويمكن لمدير المدرسة ممارسة المرونة مع الطلاب وأفراد المجتمع المحلي أيضاً لأن ذلك يحفزهم على المزيد من الجهود والعمل بما يخدم المدرسة.

- ٤- الأصالة: وهي القدرة على إنتاج أفكار أصيلة تتصف بالتميز ولا تخضع للأفكار الشائعة والحلول التقليدية للمشكلات، ويمكن الحكم على الأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة، وخروجها عن التقليد وتميزها (السورور، ٢٠٠٢). وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث (إبراهيم، ٢٠٠٠):

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

- الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة بل تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

- ٥- مواصلة الاتجاه نحو الهدف: ويقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقع في طريقه، وعدم التنازل عن الأهداف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (اليحيوي، ٢٠٠٧). ويمكن لمدير المدرسة ممارسة (الاحتفاظ بالاتجاه) بأن يستمر في طرح أفكاره الداعمة لتطوير العمل المدرسي وقدرته على التغلب على أي عوائق قد تواجهه.

ثالثاً: أساليب تنمية الإبداع الإداري

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الوجود منها، وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القصيرة والطويلة المدى، ومن أكثر الأساليب شيوعاً لتنمية الإبداع ما يأتي:

- أسلوب العصف الذهني: الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك. وتتضمن العملية جميع أفراد فريق التحسين (توفيق، ٢٠٠٣، ٣٢٨).
- أسلوب دلفي: تقوم هذه الطريقة على تحديد البدائل المختلفة والممكنة لحل المشكلات ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء (خبراء) غير موجودين وجهاً لوجه وإنما يتم ذلك عن بعد.
- أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمية، وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها. ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (١-١٠) أفراد يجلسون على طاولة وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة، دون المناقشة مع غيره. وذلك بهدف الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم، ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة. أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها أو مهاجمة الآخرين. وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠، ٤٢٤٠).
- أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية: يقوم هذا الأسلوب على بناء وحدة عضوية أو فريق عمل يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية لإجراز مهمات محددة، ويسهم هذا الأسلوب في زيادة درجة المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المشروع عن طريق إيجاد المناخ الإيجابي الملائم للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات (الطيب، ١٩٨٩، ٢١).
- أسلوب لعب الأدوار: أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في تنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية (فضل الله، ١٩٩٢، ١٢٤).
- أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات الاجتماعي الشامل وبطريقة العينة أو دراسة الحالة أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل الأنسب. فضلاً عن التعرف على آراء العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية (Jahns, 1996, P 574-576).

• أسلوب التحليل التشكيلي: يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة، مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية، لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل الوصول إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة رغم خلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء. ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفكة في الخصائص مثل اللون والحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٥٩).

رابعاً: معوقات الإبداع الإداري

صنف بعض الباحثين أمثال: جواد (٢٠٠٠)، وحرهم (٢٠٠٣)، والحوامدة (٢٠٠٣)، معوقات الإبداع الإداري إلى عدة فئات يمكن إجمالها بما يأتي:

المعوقات الشخصية (الإدراكية): وهي المعوقات التي تتعلق بإدراك أو تصور ما في البيئة المحيطة، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن أسباب إما فسيولوجية أو نفسية)، وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته، ويعني ذلك عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها والمحاولة الدائمة لاستخدام المنطق والبحث باستمرار عن الجواب الصحيح وإهمال المشكلات التي تقع خارج مجال الاختصاص وافتراسات زائدة عن المشكلة، وعدم القدرة على رؤية المشكلة في زوايا مختلفة.

المعوقات النفسية والعاطفية: وتظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس - حتى العاديين منهم - أفكار جديدة ولكنهم يطردونها، وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو نقص الثقة بالنفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية وتنفيذها، أو الخوف من نتائجها، وتشمل أيضاً: الخوف من الوقوع في الخطأ، وعدم القدرة على اختزان الفكرة، واعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً، وانخفاض إحساسه بأهميته ونقص الرغبة في تحقيق النجاح السريع.

معوقات من قبل المدير: وتتضمن ممارسات المدير السلبية التي قد تشمل العمل الإبداعي مثل: نظرة المدير إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك والريبة وامتناعه عن المديح للعاملين معه وإشعارهم بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت واتخاذ قرارات إعادة التنظيم والتغيير بسرية تامة، وإعلانها للعاملين بشكل مفاجئ وفرض سيطرته المطلقة على كل مجريات الأحداث التي تقع في المنظمة.

معوقات تنظيمية: وهي المعوقات التي يواجهها المبدع داخل المنظمة والمتمثلة بما تفرضه

من لوائح وقوانين والالتزام بحرفيتها، وكذلك سوء المناخ التنظيمي وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها وتطبيقها الهيكل التنظيمي غير السليم، وسوء إدارة العمليات الإدارية وعدم توافر الموارد اللازمة وعدم توافر الدعم والمساندة بالآراء الجيدة، وعدم وجود قيادات مؤهلة، وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: نقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع، عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

خامساً: متطلبات الإبداع الإداري في المدرسة:

يرى (عبدالفتاح . ١٩٩٥، ٥٦) أن من العوامل المهمة التي تساعد على إيجاد متطلبات الإبداع الإداري وتشجيعه هي:

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط.
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
- العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة المقررات في مختلف مراحلها.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في المديرية العامة

للتربية والتعليم في محافظة الكرك، وذلك في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١م وبالبالغ عددهم (٢٣٦) مديراً ومديرة حسب الإحصائيات الرسمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الكرك، ونظراً لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة مشكلين بذلك عينة الدراسة. وقد بلغ عدد المستجيبين لأداة الدراسة (٢٢٠) فرداً أي بنسبة (٩٣,٢٪) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدولان (١) و (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة الذين استجابوا لأداة الدراسة حسب الجنس والمديرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية

المجموع	المديرية					الجنس
	لواء الأغوار الجنوبية	لواء عي	لواء القصر	لواء المزار الجنوبي	لواء القصبه	
١٢٠	٢٧	٢٣	٢٥	١٥	٣٠	ذكر
١٠٠	٢٥	١٨	١٧	١٥	٢٥	أنثى
٢٢٠	٥٢	٤١	٤٢	٣٠	٥٥	المجموع

جدول (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

المجموع	عدد سنوات الخبرة			المؤهل العلمي
	من ١١ سنة فأكثر	من ٦-١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	
١٥٠	٤٥	٦٥	٤٠	بكالوريوس فما دون
٦٠	١٢	٢٠	٢٨	ماجستير أو دبلوم عالي
١٠	٢	٥	٣	دكتوراه
٢٢٠	٥٩	٩٠	٧١	المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد وتطوير الاستبانة، لأغراض هذه الدراسة استبانة الإبداع الإداري، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة وطريقة إعدادها.

أولاً: وصف أداة الدراسة

- استبانة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الكرك.

وتتكون هذه الاستبانة من قسمين هما:

أ- البيانات الشخصية

ويشتمل على البيانات الشخصية التي تمثل المدير الذي قام بتعبئة الاستبانة وتشمل هذه البيانات: الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والمنطقة الجغرافية (قطاع التعليم).

ب- الإبداع الإداري

ويشتمل على استبانة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وتضم (٥٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: حل المشكلات واتخاذ القرار ويحتوي على (١٤) فقرة، القابلية للتغيير ويحتوي على (١٠) فقرات، وروح المجازفة ويحتوي على (٧) فقرات. سعة الاتصالات ويحتوي على (٧) فقرات، وتشجيع الإبداع ويحتوي على (١٤) فقرة، وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس مستوى موافقة المدير على هذه الفقرة وهي:

- بدرجة كبيرة جداً وتحصل على العلامة (٥).
- بدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (٤).
- بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (٣).
- بدرجة قليلة وتحصل على العلامة (٢).
- بدرجة قليلة جداً وتحصل على العلامة (١).

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة وخت الإجابة التي يرونها مناسبة، وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١ - ٢,٤٩) يمثل مستوى منخفضاً من الإبداع الإداري والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢,٥٠ - ٣,٤٩) يمثل مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري والمتوسط (٣,٥٠) فأكثر يمثل مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري.

ثانياً: خطوات إعداد أداة الدراسة

استبانة الإبداع الإداري

بههدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وللتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الكرك ككل ولكل مجال من مجالاته قام الباحث بتطوير وإعداد استبانة الإبداع الإداري وفق الخطوات التالية:

أ- تم توزيع استبانة استطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) مديراً من مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك من خارج عينة الدراسة، وضمت هذه الدراسة سؤالاً مفتوحاً موجهاً لأفراد العينة الاستطلاعية حول مجالات الإبداع الإداري، وبعد ذلك قام الباحث بتفريغ استجابات أفراد العينة الاستطلاعية وصياغة عدد من الفقرات بناء على هذه الاستجابات.

ب- دراسة الدراسات السابقة والمقاييس المتعددة والتي تناولت الإبداع الإداري. كدراسة حوامدة وحراشنة (٢٠٠٦). واليحيوي (٢٠٠٧). وبلواني (٢٠٠٨). والسلمي (٢٠٠٨). الصوافي (٢٠٠٨). الداود (٢٠٠٩). والموسى (٢٠١٠). السعيدة (٢٠١١). عاشور (٢٠١١). ودراسة (Schmook, 1996). جوهانسن وأوليسسن (Johannessen & Olasisen, 1999). ودراسة جيرا و جو (Gera & Gu). ٢٠٠٤. ودراسة سيثيا (Sathia). ٢٠٠٤. ودراسة جونغ وهانغ وفرح (Gang, Huang & farh, 2009) ودراسة زامبيتاكس وبورنتا وموستاكيس (Zamptakis, Bouranta & moustaks, 2010).

ج- من خلال الاستبانة الاستطلاعية. ودراسة الدراسات والمقاييس السابقة. تم تحديد مجالات الإبداع الإداري. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٤) فقرة موزعة على المجالات التالية: حل المشكلات واتخاذ القرار (١٤) فقرة. والقابلية للتغيير (١٠) فقرات. وروح المجازفة (٧) فقرات. وسعة الاتصالات (٧) فقرات. وتشجيع الإبداع (١٤) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى (Content Validity). فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٠) محكمين من يحملون درجة الدكتوراه في التربية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وجامعة نزوى في سلطنة عُمان وعدد من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة. وتم بعد ذلك تفرغ استبانة التحكيم. وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (٧) محكمين كحد أدنى أي بنسبة (٧٠٪ فأعلى) مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها. حيث تم حذف فقرة من مجال القابلية للتغيير. وحذف فقرة من مجال تشجيع الإبداع. وبعد أن استقرت الاستبانة على صورتها النهائية وأصبحت مكونة من (٥٢) فقرة وتضم خمسة مجالات وهي: حل المشكلات واتخاذ القرار ويضم (١٤) فقرة. والقابلية للتغيير ويضم (١٠) فقرات. وروح المجازفة ويضم (٧) فقرات. والاتصالات وتضم (٧) فقرات. وتشجيع الإبداع وتضم (١٤) فقرة.

جدول (٣)

توزيع فقرات استبانة الإبداع الإداري حسب المجالات وعدد الفقرات في كل مجال

الرقم	المجال	أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات
١	حل المشكلات واتخاذ القرار	٥،٧،٨،٩،١٠،١١،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣١،٣٢	١٤
٢	القابلية للتغيير	١٢،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٢،٢٣	١٠
٣	روح المجازفة	٢،٤،٦،٣٠،٣٢،٣٤،٣٥	٧
٤	الاتصالات	٣،٣٦،٣٧،٣٨،٣٩،٤٠،٤١	٧
٥	تشجيع الإبداع	١،١٣،١٤،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،٥٠،٥١،٥٥	١٤

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الإبداع الإداري قام الباحث باستخدام طريقتين:

أ- تم حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-Retest) إذ تم توزيع الاستبانة على مجموعة من مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك بلغ عددهم (٢٠) قائداً. وتم تطبيق الأداة عليهم للمرة الأولى وأعطى كل منهم رقماً معيناً من (٢٠-١). وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الأداة على العينة نفسها مرة ثانية، بحيث حصل الفرد على الرقم نفسه الذي حصل عليه في المرة الأولى. وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط للأداة حسب معادلة بيرسون التنبؤية. وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠،٨١) وللمجالات: حل المشكلات (٠،٨٣)، والقابلية للتغيير (٠،٨٦)، وروح المجازفة (٠،٨٨)، والاتصالات (٠،٧٩)، وتشجيع الإبداع (٠،٨٣) وهو مقبول لأغراض الدراسة.

ويبين الجدول (٤) ثبات استبانة الإبداع الإداري بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريق الاتساق الداخلي.

جدول (٤)

ثبات استبانة الإبداع الإداري بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

المجالات	الاختبار وإعادة الاختبار	الاتساق الداخلي
حل المشكلات	٠،٨٣	٠،٨٨
القابلية للتغيير	٠،٨٦	٠،٧٧
روح المجازفة	٠،٨٨	٠،٧٢
الاتصالات	٠،٧٨	٠،٧٩
تشجيع الإبداع	٠،٨٣	٠،٨٩
المجموع الكلي	٠،٨١	٠،٩٥

تصميم الاستبانة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

المتغيرات التي تتعلق بالإبداع الإداري

أ- المتغيرات المستقلة وتشمل:

١- الخبرة في مجال الإدارة ولها ثلاثة مستويات وهي:

٥ سنوات فما دون.

٦-١٠ سنوات.

١١ سنة فأكثر.

٢- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات وهي: بكالوريوس فما دون.

ماجستير أو دبلوم عالي.

دكتوراه.

٣- المنطقة الجغرافية أو القطاع التعليمي:

- شمال المحافظة (لواء القصر، لواء عي، لواء المزار الجنوبي).

- وسط المحافظة (لواء قصبه الكرك).

- جنوب المحافظة (لواء الأغوار الجنوبية).

ب- المتغير التابع: مستوى الإبداع الإداري.

تطبيق الدراسة:

١- تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

٢- تحديد عدد أفراد عينة الدراسة من خلال إحصائيات المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك.

٣- مخاطبة وزارة التربية والتعليم للحصول على الموافقة على توزيع الاستبانة لتسهيل عملية الباحث والحصول على الموافقة.

٤- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٦٤) مديراً بالطريقة العشوائية.

٥- الحصول على استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

٦- تفرغ الاستبانات وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لها.

معيار الحكم لأداة الدراسة:

من أجل التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم، فقد اعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية، فقسم مستوى الإبداع إلى ثلاثة مستويات وهي على النحو التالي:

- أ- مستوى منخفض من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (١-٢,٤٩).
- ب- مستوى متوسط من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (٢,٥٠ - ٣,٤٩).
- ج- مستوى مرتفع من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (٣,٥٠) فأكثر.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات تم تفرغ البيانات واستخراج الإجابات عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليلات الإحصائية التالية:

- ١- للإجابة عن السؤال الأول فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- ٢- للإجابة عن السؤال الثاني فقد تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وقد تم استخدام اختبار شيفيه (Schoeffee) واختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية في حال المتغيرات ذات المستويات التصنيفية التي يزيد عددها عن مستويين لمعرفة مصادر دلالة الفروق إن لزم ذلك.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص هذا السؤال على: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على كل مجال من مجالات الإبداع الإداري الخمسة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة للإبداع الإداري بصورة كلية، وتم ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات الخمسة ترتيباً تنازلياً لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره.

يبين الجدول (٥) ترتيب مجالات الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، ويظهر الانحرافات المعيارية لها، والمتوسط الحسابي للإبداع بصورة كلية.

جدول (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة لمجالات
الإبداع مرتبة تنازلياً وللإبداع الإداري ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة
٠,٥٥	٤,٠٣	الاتصالات	١
٠,٥١	٤,٠٠	تشجيع الإبداع	٢
٠,٤٠	٣,٩٦	حل المشكلات	٣
٠,٤٩	٣,٨٤	القابلية للتغيير	٤
٠,٥٥	٣,٧٥	روح المجازفة	٥
٠,٤٢	٣,٩٣	الكلية	

يبين الجدول (5) ما يلي:

- بالنسبة لمجالات الإبداع الإداري: الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، جاءت المتوسطات الحسابية لها مرتبة تنازلياً كما يلي: الاتصال (٤,٠٣)، وتشجيع الإبداع (٤,٠٠)، وحل المشكلات (٣,٩٦)، والقابلية للتغيير (٣,٨٤)، وروح المجازفة (٣,٧٥)، وكلها تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (المتوسط = ٣,٥٠ فأكثر)، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في هذه المجالات.
 - بالنسبة للإبداع الإداري بصورة عامة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٩٣)، وتقع هذه القيمة في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (المتوسط = ٣,٥٠ فأكثر)، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وللتعرف على أي فقرات الإبداع الإداري، فقد تم ترتيب فقرات الإبداع الإداري تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، ومن أجل تحديد فقرات الإبداع الإداري وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة لكل فقرة على حدة، تم ترتيب فقرات كل مجال ترتيباً تنازلياً.
- وبين الجدول (٦) ترتيب فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات
الإبداع الإداري لمجال حل المشكلات واتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال	الرتبة
٠,٧١	٤,٢٤	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، وتحمل مسؤولياتها.	١	١

تابع جدول (٦)

الرتبة	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢	١	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	٤,١٩	٠,٦٥
٣	١	أفضل أن أجمع وأحل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها.	٤,١٩	٠,٧٣
٤	١	أعطي الحرية للمعلمين والموظفين في تحديد المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	٤,١٦	٠,٧٣
٥	١	أضع الحلول للمشكلات التي أواجهها كل على حدة.	٤,٠٩	٠,٦٤
٦	١	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	٤,٠٢	٠,٧٣
٧	١	لدي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	٤,٠٠	٠,٧٢
٨	١	أستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.	٣,٩٨	٠,٩٠
٩	١	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي الوظيفي.	٣,٩٧	٠,٧٢
١٠	١	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	٣,٩٣	٠,٨٥
١١	١	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	٣,٨٤	٠,٩٤
١٢	١	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة وباستمرار.	٣,٦٧	٠,٨٤
١٣	١	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	٣,٦٣	٠,٨٦
١٤	١	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً.	٣,٤٦	٠,٩٨

يبين الجدول (٦) أن جميع فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري وهي: (أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً) المتوسط الحسابي (٣,٤٦). ويعكس هذا مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة نحو هذه الفقرة.

وبين الجدول (٧) ترتيب فقرات مجال القابلية للتغيير، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري لمجال القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية.	٤,٢٢	٠,٧٧
٢	٢	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	٤,١٨	٠,٧٧
٣	٢	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	٤,١٦	٠,٨٣

تابع جدول (٧)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال	الرتبة
٠,٧٣	٤,٠٩	أرى من الواجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف.	٢	٤
٠,٧٧	٣,٩٨	أقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل.	٢	٥
٠,٨٦	٣,٩١	أشارك في تعليقات على آراء الآخرين أثناء الاجتماعات.	٢	٦
٠,٧٦	٣,٨٣	أستبق الآخرين في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة.	٢	٧
٠,٩٣	٣,٧٩	أرغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكاراً جديدة حول العمل.	٢	٨
١,٠٩	٣,١٩	أخصص وقتاً كافياً، لمتابعة أفكارني أو مشاريعي الخاصة.	٢	٩
١,٠٠	٣,٠٣	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.	٢	١٠

ويبين الجدول (٧) أن جميع فقرات مجال القابلية للتغيير حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هذا المجال، باستثناء فقرتين حازتا على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري وهما: (أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكارني أو مشاريعي الخاصة)، المتوسط الحسابي (٣,١٩)، و (أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد)، المتوسط الحسابي (٣,٠٣). وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هاتين الفقرتين.

يبين الجدول (٨) ترتيب فقرات مجال روح المجازفة حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حده.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري لمجال روح المجازفة مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال	الرتبة
٠,٨٨	٤,١٣	أشجع الرفض لما هو خاطئ، ولو كان شائعاً ومقبولاً	٣	١
٠,٦٩	٤,٠٧	أتبنى كل فكرة جديدة معقولة.	٣	٢
٠,٧٨	٤,٠٢	أتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	٣	٣
٠,٨٣	٣,٩٦	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	٣	٤
٠,٩٠	٣,٦١	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مجازفة.	٣	٥
١,٠٦	٣,٥٠	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	٣	٦
١,٠٦	٣,٠٠	أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية.	٣	٧

يبين الجدول (٨) أن جميع فقرات روح المجازفة حازت على متوسطات حسابية تقع في

المستوى المرتفع من الإبداع الإداري. وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هذا المجال. باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري وهي: (أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية). المتوسط الحسابي (٣,٠٠). وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هذه الفقرة.

يبين الجدول (٩) ترتيب فقرات مجال الاتصالات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حده.

جدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري لمجال الاتصالات مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين.	٤,٣٢	٠,٦٨
٢	٤	أنمي الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين.	٤,٢٣	٠,٨٠
٣	٤	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	٤,٠٤	٠,٨٠
٤	٤	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المديرية.	٤,٠٢	٠,٨٤
٥	٤	أفسر الاتصالات الواردة من الأقسام الأخرى بترو.	٤,٠٠	٠,٧٥
٦	٤	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على حاجات المديرية.	٤,٠٠	٠,٩٠
٧	٤	أقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي.	٣,٥٩	١,٠١

يبين الجدول (٩) أن جميع فقرات الاتصالات حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري. وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ووفق هذا المجال. باستثناء الفقرة الأولى حيث جاءت بدرجة كبيرة.

يبين الجدول (١٠) ترتيب فقرات مجال الإبداع حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حده.

جدول (١٠)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة على فقرات الإبداع لمجال تشجيع الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٥	أشجع المعلمين والموظفين في الابتعاد عن الروتين.	٤,٢٦	٠,٧٥
٢	٥	أمتلك قدرة على الإشراف على الموظفين والمعلمين والإداريين المبدعين.	٤,٢٢	٠,٦٨
٣	٥	أشجع أصحاب الأفكار الجديدة.	٤,١٨	٠,٦٨

تابع جدول (١٠)

الرتبة	المجال	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	٥	أعطي الموظفين الوقت الكافي والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	٤,١٨	٠,٧٥
٥	٥	أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم.	٤,٠٩	٠,٧٤
٦	٥	أثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز مبدع، ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل المنظمة.	٤,٠٧	٠,٩٣
٧	٥	أجرب الأفكار الجديدة البناء، ولا أحكم عليها مسبقاً.	٤,٠٤	٠,٦٥
٨	٥	أعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	٤,٠٢	٠,٧٢
٩	٥	أقوم بتعميم أية أفكار جيدة بناءة يقدمها الموظفون والمعلمون والإداريون.	٤,٠٢	٠,٨٢
١٠	٥	أقوم بالتقيد للأفكار الجديدة.	٤,٠٠	٠,٦٩
١١	٥	أثني مفهوم التنافس البناء في مدرستي.	٣,٩٨	٠,٧٦
١٢	٥	أقدم بتقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة في مدرستي.	٣,٨٠	٠,٨١
١٣	٥	أعمل على تشجيع الموظفين والمعلمين والإداريين اللذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	٣,٧٣	٠,٨٣
١٤	٥	أقدم تسهيلات مادية ومعنوية، لجذب الموظفين المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل.	٣,٤٤	١,٣٠

وبين الجدول (١٠) أن جميع فقرات تشجيع الإبداع حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع. وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذا المجال. وباستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري وهي: (أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين. وأحرص على استمرارهم في العمل). المتوسط الحسابي (٣,٤٤). وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذه الفقرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك تعزى لخبرة المدير والمؤهل العلمي ومكان وجود المدرسة (المنطقة الجغرافية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، وبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات. فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

وبين الجدول (١١) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مجالات الإبداع الإداري. ولأثر الخبرة على الإبداع ككل.

جدول (١١)
المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة
على مجالات الإبداع الإداري وللإبداع الإداري ككل

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي			المجال
		١١ سنة فأكثر	٦-١٠ سنوات	٥ فما دون	
٠,٦٥	٠,٤٢	٣,٩٨	٣,٩٠	٣,٩٣	حل المشكلات
٠,٩١	٠,٠٨	٣,٨٣	٣,٨٤	٣,٨٧	القابلية للتغيير
٠,٦٥	٠,٤٢	٣,٧٨	٣,٧٢	٣,٧٠	روح المجازفة
٠,٧٩	٠,٢٢	٤,٠١	٤,٠٧	٤,٠٤	الاتصالات
٠,٩٢	٠,٧٩	٤,٠١	٤,٠٠	٣,٩٨	تشجيع الإبداع
٠,٩٧	٠,٠٢	٣,٩٤	٣,٩١	٣,٩٢	الكلية

يبين الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمجالات الإبداع الإداري وفقاً لتغير الخبرة. وذلك في كل مجالاته: حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، والاتصالات، وتشجيع الإبداع.

ويبين الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للإبداع الإداري ككل، وفقاً لتغير الخبرة.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك والتي تعزى لتغير المؤهل العلمي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات، للإبداع الإداري ككل.

ويبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري، وللإبداع ككل.

جدول (١٢)
المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي
على مجالات الإبداع الإداري وللإبداع الإداري ككل

مستوى الدلالة	قيمة ف	المتوسط الحسابي			المجال
		دكتوراه	ماجستير أو دبلوم عالي	بكالوريوس فما دون	
٠,٠١	٤,٣٢	٤,٣٥	٣,٩٦	٣,٨٩	حل المشكلات
٠,١١	٢,٢١	٤,٠٣	٣,٨٦	٣,٧٦	القابلية للتغيير
٠,٣٤	١,٠٧	٣,٨٩	٣,٧٨	٣,٦٩	روح المجازفة
٠,٠١	٤,١٩	٤,٤٣	٤,٠٥	٣,٩٥	الاتصالات
٠,٠١	٤,٣٤	٤,٤٢	٤,٠٠	٣,٩٥	تشجيع الإبداع
٠,٠١	٤,٤٤	٤,٢٦	٣,٩٤	٣,٨٦	الكلية

يبين الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في مجالي: القابلية للتغيير، وروح المجازفة.

وبين الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: حل المشكلات، والاتصالات وتشجيع الإبداع.

وبين الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للإبداع الإداري ككل.

ولعرفة أي المستويات التصنيفية لمتغير المؤهل العلمي يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات، ومجال الاتصالات، ومجال تشجيع الإبداع، والإبداع ككل، فقد تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

جدول (١٣)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي على مجالات حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع والإبداع ككل

المجال	المتوسط	الفئات	بكالوريوس فما دون	ماجستير أو دبلوم عالي	دكتوراه
حل المشكلات	٣,٨٨	بكالوريوس فما دون			
	٣,٩٦	ماجستير أو دبلوم عالي			
	٤,٣٥	دكتوراه	×	×	
الاتصالات	٣,٩٤	بكالوريوس فما دون			
	٤,٠٤	ماجستير أو دبلوم عالي			
	٤,٤٣	دكتوراه	×		
تشجيع الإبداع	٣,٩٥	بكالوريوس فما دون			
	٤,٠٠	ماجستير أو دبلوم عالي			
	٤,٤١	دكتوراه	×	×	
الكلية	٣,٨٦	بكالوريوس فما دون			
	٣,٩٤	ماجستير أو دبلوم عالي			
	٤,٢٥	دكتوراه	×	×	

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال حل المشكلات بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣,٨٨) ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح الدكتوراه، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال حل المشكلات بين من يحملون مؤهل ماجستير أو دبلوم عالي (٣,٩٦) ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤,٣٥). لصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣,٩٥) ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤,٤٣). ولصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال تشجيع الإبداع من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣,٩٥) ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي: ٤,٤٢). لصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال تشجيع الإبداع بين من يحملون مؤهل ماجستير أو دبلوم عالي (المتوسط الحسابي = ٤,٠٠) ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤,٤٢). لصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار (شيفيه) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الإبداع الإداري ككل. تبعاً لتغير المؤهل العلمي بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣,٨٦) ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤,٢٥). لصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

ويبين الجدول (١٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً للمنطقة الجغرافية في المجالات التالية: روح المجازفة، والاتصالات.

ولعرفة أي المستويات التصنيفية لتغير المنطقة الجغرافية يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية في مجال روح المجازفة، ومجال الاتصالات، فقد تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، واختبار توكي، وبين الجدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

جدول (١٤)
نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لأثر
المنطقة الجغرافية على مجال روح المجازفة

المجال	المتوسط	الفئات	جنوب	شمال	وسط
روح المجازفة	٣,٥٧	جنوب			
	٣,٧٤	شمال			
	٣,٨٨	وسط	×		

بينت نتائج اختبار (شيفيه) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال روح المجازفة بين المنطقة الجغرافية الجنوب (٣,٥٧) والمنطقة الجغرافية الوسط (٣,٨٨). ولصالح الوسط. حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال. ويبين الجدول (١٥) نتائج اختبار (توكي) للمقارنات البعدية.

جدول (١٥)
نتائج اختبار (توكي) للمقارنات البعدية لأثر المنطقة الجغرافية على مجال الاتصالات

المجال	المتوسط	الفئات	وسط	جنوب	شمال
الاتصالات	٣,٩٣	وسط			
	٤,٠٠	جنوب			
	٤,١٣	شمال	×		

ولم يظهر اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات لعدم وضوح الفروق. لذلك تم استعمال اختبار (توكي) للمقارنات البعدية. ويبين الجدول (١٥) نتائج اختبار (توكي)، والتي أظهرت نتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات بين المنطقة الجغرافية الوسط (المتوسط الحسابي = ٤,١٣). لصالح الشمال. حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بصورة عامة، وذلك في الإبداع الإداري ككل. وفي المجالات الفرعية له: (القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرار، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبداع).

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة حوامدة وحراشنة (٢٠٠٦). كما واتفقت مع دراسة بلواني (٢٠٠٨). ودراسة الداوود (٢٠١٠).

كما واتفقت مع نتائج دراسة عاشور (٢٠١١). واختلفت مع دراسة (Schmook, 1996). نستنتج ما سبق أن مستوى الإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الكرك مرتفع. حيث تتوافر لديهم الإمكانيات الإبداعية. كما أنهم يهتمون ويشجعون الآخريين على الإبداع.

ويمكن تفسير وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة كما يلي:

- بأن أفراد العينة من مديري المدارس غالبيتهم من المؤهلين إدارياً من حملة الشهادات العليا وخضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة. وبالتالي يمتلكون مهارات إبداعية إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة أمام مديرية التربية والتعليم. وبالتالي يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لمدارسهم. إضافة إلى رغبة هؤلاء المديرين بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل.
- ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الإبداع لدى أفراد العينة بأن طبيعة عينة الدراسة من المديرين جعلهم يعتقدون ان تفويتهم لمستوى الإبداع كأنه تفويت لأنفسهم ولمارساتهم. مع أن النتائج أشارت إلى أن الارتفاع في مستوى الإبداع كان بدرجة قليلة وبالتالي يبقى هذا التفسير نسبياً.

أما بخصوص فقرات الإبداع الإداري ككل فقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض فقرات الإبداع الإداري حازت على متوسطات حسابية تقع في المتوسط من الإبداع الإداري هي:

- أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً.
- أقدم تسهيلات مادية ومعنوية. أجدب المعلمين المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل.

- أخصص وقتاً كافياً لتابعة أفكارى ومشاريعي الخاصة.
- أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.
- أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية.

ويمكن تفسير ذلك للفقرة "أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً". أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفقرة حازت على مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. ما يعكس قدرة متوسطة لدى أفراد العينة على اتخاذ القرارات المهمة في ضوء معلومات قليلة. وهذا يفسر بعدم امتلاك أفراد العينة للصلاحيات التي

تمكنهم من اتخاذ هذه القرارات إضافة إلى افتقارهم لغطاء قانوني وأمن وظيفي يحميهم في حال اتخاذ مثل هذه القرارات وعلى الرغم من وجود رغبة لديهم من اتخاذ مثل هذه القرارات.

أما بخصوص "أقدم تسهيلات مادية ومعنوية، لجذب المعلمين المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل"، يمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة لا يملكون الصلاحيات لتقديم تسهيلات مادية لجذب المعلمين والموظفين المبدعين وأحرص على استمرارهم في العمل. وتنحصر التسهيلات التي يستطيعون أن يقدموها بالتسهيلات المعنوية، ككتب الشكر والثناء الشفوي أو بالتقارير السنوية، التي قد تؤدي إلى حصول الموظف على الجدارة، وهي مكافأة مالية بسيطة، تقدم للموظف كزيادة سنوية على مدار السنة، ولا تتكرر إلا في درجة أو مستوى آخر، وتمنح بشروط صعبة، وهي أن يقوم الموظف بعمل إبداعي يعرض على لجنة خاصة.

وبخصوص "أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكار ومشاريعي الخاصة"، فيمكن تفسيرها بأن ساعات العمل في المديرية العامة للتربية في المحافظات تمتد من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الثالثة ظهراً ويمكن أن يمتد الدوام لساعات أطول في بداية العام الدراسي وعند الاختبارات، وبالتالي لا يجد أفراد العينة وقتاً كافياً لمتابعة أفكارهم ومشاريعهم الخاصة نتيجة عبء العمل.

أما بخصوص "أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد"، فيمكن تفسيرها بأن هناك قدرة على التطوير والتجديد لدى أفراد العينة، ولكنها قدرة محدودة ترتبط بالمركز (مركز الوزارة)، فأى تطوير أو تجديد لا بد وأن يأتي عن طريق مركز الوزارة، أو بموافقة الوزارة.

وبخصوص "أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية"، فيمكن تفسيرها بأن هناك رغبة لدى أفراد العينة في المجازفة، إلا أن الدور الذي تقوم به الإدارات المركزية غير مشجع على المجازفة وإلى أن الأعمال التي يقوم بها أفراد العينة هي في معظمها تندرج ضمن الأعمال الروتينية، وبالتالي لا تحتاج إلى درجة عالية من المجازفة، بعكس القرارات والأعمال التي تتخذها الإدارة المركزية.

أما بالنسبة لتفسير الترتيب التنازلي لمستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق المجالات، فقد جاء على النحو التالي: "الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة".

فإنه يمكن أن نفسر ذلك بأن استجابات أفراد العينة كانت أكثر ارتفاعاً في المجالات التي

يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بها، وتمثل إيجاباً شخصياً لديهم كالاتصالات، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، وكانت أقل ارتفاعاً في المجالات التي تحتاج إلى قرارات إدارية مركزية: كالنموذج والمجازفة.

وبالنسبة لتحليل تصورات أفراد العينة لمجالات الإبداع الإداري الخمسة، فستعرضها الدراسة على النحو الآتي:

١- بالنسبة لمجال الاتصالات، فقد كان مستوى الإبداع في هذا المجال مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يحرصون على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين والموظفين ويعملون على تنمية الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين، وتطوير العلاقات مع المؤسسات الأخرى، ويفسرون الاتصالات القادمة من الأقسام الأخرى، ويقومون بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين في المدرسة.

٢- بالنسبة لمجال تشجيع الإبداع، فقد كان مستوى الإبداع مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يحرصون على تشجيع الإبداع من خلال تشجيع المعلمين والموظفين في الابتعاد عن الروتين، والإشراف على المبدعين منهم، وتشجيع الأفكار الجديدة، وإعطاء الحرية للتعبير عن الأفكار بحرية، والثناء على الأفكار الجيدة وتجريب الأفكار الجديدة وتقديم التسهيلات للمعلمين والموظفين.

٣- بالنسبة لمجال حل المشكلات واتخاذ القرار، فقد كان مستوى الإبداع مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، واكتشاف المشكلات وتعقبها وحلها وجمع البيانات واتخاذ القرارات وتجريب طرق جديدة لحل المشكلات.

٤- بالنسبة لمجال القابلية للتغيير، فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يميلون إلى التغيير، ويرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب المدرسة أن تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفقاً له لتنفيذ العمل.

٥- بالنسبة لمجال روح المجازفة، فقد كان مستوى الإبداع فيه مرتفعاً، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يشجعون الرفض لما هو خاطئ، ويتبنون كل فكرة جديدة معقولة، ويتحملون نتائج ارتكاب الأخطاء، ويقومون بتجريب أساليب عمل جديدة، ويرغبون في القيام بأعمال ذات مجازفة عالية.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تبعاً لتغير الخبرة الوظيفية.

وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بلواني (2008). ودراسة السعدية (2011). ودراسة (Johannessen, & Olasisen, 1999). ودراسة جيرا و جو (Gera & Gu, 2004). واختلفت مع دراسة عاشور (2011). ودراسة جيرالد (Gerald, 2000).

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري وفقاً لتغير المؤهل العلمي. وذلك في المجالات التالية: القابلية للتغيير. وروح المجازفة.

وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري. وفقاً لتغير المؤهل العلمي في المجالات: حل المشكلات. والاتصالات. وتشجيع الإبداع. وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع الإداري ككل. وفقاً لتغير المؤهل العلمي. وكانت الفروق في حل المشكلات بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون). ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه. وبين من يحملون مؤهل ماجستير أو دبلوم عالي ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح الدكتوراه. وكانت الفروق في مجال الاتصالات بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون). ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه. وكانت الفروق في مجال تشجيع الإبداع بين من يحملون مؤهل (ماجستير أو دبلوم عالي) ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه. وكانت الفروق في الإبداع الإداري ككل لتغير المؤهل العلمي بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون). ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه. وبين من يحملون مؤهل (ماجستير أو دبلوم عالي). ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حوامدة وحراشنة (2006). دراسة السعدية (2011). دراسة عاشور (2011).

وتختلف مع دراسة بلواني (2008). ودراسة (Johannessen & Olasisen, 1999).

ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإبداع الإداري ككل وفي مجال حل المشكلات. وتشجيع الإبداع. والاتصالات إلى البعد الأكاديمي لحملة شهادة الدكتوراه. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري. حيث أشارت إلى أن من أهم مرتكزات

الإبداع المعرفة المتعلقة بمجالات محددة، فالذي يملك المعرفة يستطيع ربط الأفكار وصياغتها (Sternberg, 1999). فحملة شهادة الدكتوراه أكثر قدرة على الإبداع في مختلف المجالات نتيجة سعة اطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الإدارة، وفي حل المشكلات التي تواجههم، وهم أقدر على تشجيع معلميه وموظفيهم على الإبداع بحكم مؤهلهم العلمي، وكذلك هم أكثر قدرة على الاتصال من غيرهم بحكم معرفتهم بالاتصال وأهميته، وبحكم رغبتهم بتطبيق النظريات الإدارية التربوية التي تعلموها في مجال العمل فهم يجنحون إلى السلوك الإبداعي أكثر من غيرهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لتغير مكان الإبداع، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري ككل. وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع وفقاً لمكان وجود المدرسة في مجالات: روح المجازفة، والاتصالات.

وكانت الفروق في مجال روح المجازفة بين المنطقة الجغرافية (مكان وجود المدرسة) الجنوب والوسط لصالح الوسط، أما في مجال الاتصالات فقط كانت الفروق بين الوسط والشمال لصالح الشمال، ويمكن تفسير وجود فروق في روح المجازفة بين الجنوب والوسط لصالح الوسط، بأن مديري المدارس أقرب إلى المركز (المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك)، وبالتالي هم أقدر على المجازفة المحسوبة، لأنهم أكثر قدرة على تحسين متطلبات المركز، وأكثر معرفة بتوجهات القيادة التربوية في المركز (المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك).

إضافة إلى وجود إلمام مهني في الخبرات في الوسط نتيجة القرب من المركز والاستقرار الوظيفي ويمكن تفسير وجود فروق في مجال الاتصالات بين الوسط والشمال بأن القادة التربويين في الشمال تركيبتهم الاجتماعية أسرية ممتدة، وبحكم هذه التركيبة الاجتماعية يملك هؤلاء القادة القدرة على الاتصال مع المجتمع المحلي، ومع مديري المدارس والمعلمين أكثر من الوسط، وذلك من خلال تنمية الصلات والعلاقات مع المراجعين لاعتبارات اجتماعية، ومن خلال توسيع مجالات اتصالاتهم خارج حدود المدرسة، وتطوير العلاقات مع العاملين في مؤسسات أخرى، والاتصالات غير الرسمية مع الموظفين.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة حوامدة وحراشنة (٢٠٠٦)، دراسة عاشور (٢٠١١)، وتختلف

مع دراسة بلواني (٢٠٠٨).

التوصيات:

- بناء على ما توصل إليه الباحث يوصي بما يلي:
- أن يعاد النظر في أسس اختيار مديري المدارس مع مراعاة توفر السمات الإبداعية في الشخص الذي سيتم اختياره لشغل وظيفة مدير مدرسة. ووضع وصف دقيق ومحدد لمهام ووظائف الإدارة المدرسية ووضع أسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب مسؤولي الإدارة المدرسية.
 - أن يتم إعداد برامج تدريبية يلتحق بها مديرو المدارس الثانوية لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، وكي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى يواكب المديرون التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم.
 - زيادة مساحة الحرية الممنوحة للمديرين ونشر ثقافة الإبداع في المدارس عبر عرض النماذج الإبداعية، والابتكارات غير المسبوقة التي يتم التوصل إليها كل عام.
 - مكافأة المديرين المبدعين والمديرات المبدعات بحوافز مادية أو معنوية على إنجازاتهم الإبداعية مما يشكل حافزاً لبقية مديري ومديرات المدارس على أن يحذو حذوهم.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث، وفي ضوء التوصيات التي تم رصدها، يقترح الباحث ما يلي:
- إجراء دراسات مماثلة في محافظات تعليمية أخرى.
 - إجراء دراسة عن دور مهارات الإبداع الإداري في تذليل معوقات التغيير لدى مديري ومديرات المدارس.
 - إجراء دراسة عن المعوقات التي تعوق تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.
 - إجراء دراسة عن الطرق والأساليب المساعدة على تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس.

المراجع:

- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٠). الإبداع، قضاياه وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأجلو المصرية.
ابن منظور، محمد بن مكرم الأفرريقي المصري (٧١١هـ). لسان العرب (ط٣، مجلد ١٥). بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.

باجات رابي وبين كيدبا، وبولاها وفسيتون وهاري تريانديس (٢٠٠٣). الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، إطار عمل موحد، ترجمة: إبراهيم بن علي ملحم وفهد بن معيقل العلي. دورية الإدارة العامة ٤٣(١)، ١٤٣-١٧٧.

بلواني، أجدو شحادة (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر مديرها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٢). أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيك).

جواد، شوقي (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حرم، حسين (٢٠٠٣). إدارة المنظمات: منظور كلي (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حوامدة، باسم علي (٢٠٠٣). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

حوامدة، باسم علي، وحراحشة، محمد عبود (٢٠٠٦). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ١٨(٢)، ٤٩٣-٥٤٣.

الداوود، منيرة بنت عبدالعزيز (٢٠١٠). تنمية الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

السرور، ناديا هایل (٢٠٠٢). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين (ط٤). الأردن. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال (٢٠١١). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب. مجلة آحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٣٨(٣)، ٣٩-٦٦.

السلمي، فهد بن عوض (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مئثرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

الشبيني، هاشم (١٩٩٧). "الإبداع، ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه". مجلة التنمية الإدارية، ٧٨٥(٧)، ٩١-١٢٥.

الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضر كاظم (٢٠٠٠). نظرية المنظمة (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- صبيحي. تيسير وقطامي. نايفة (١٩٩٢). مقدمة في المهوبة والإبداع. عمان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- الصرارية. أكنم (٢٠٠٣). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات. مؤتة للبحوث والدراسات. ١٨(٤). ٣٤-٤٠.
- الصوافي. خليفة بن مسلم مطر (٢٠٠٨). تطوير جوانب الإبداع في عمل مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية. جامعة الدول العربية. القاهرة.
- الصيرفي. محمد (٢٠٠٣). الحل الإبتكاري للمشكلات. الاسكندرية: مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطيب. حسن ابشر (١٩٨٩). إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري. دراسات تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي (ط١). الكويت: دارالسلاسل.
- عاشور. محمد علي (٢٠١١). مدى إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. المجلة التربوية. ٢٦(٢). ١٥٣-٢٠٥.
- عبدالفتاح. نبيل عبدالحافظ (١٩٩٥). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري. ١٧(٦٠). ٤٩-٧٩.
- العساف. وفاء بنت عبدالعزيز (٢٠٠٤). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- العميان. محمود أحمد (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فضل الله. فضل الله علي (١٩٩٢). السلوك التنظيمي. دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي. الإمارات العربية المتحدة. دبي: المطبعة العصرية.
- قطامي. نايفة. حمدي. نزيه و قطامي. يوسف (٢٠٠٨). تنمية الإبداع الإداري والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية. عمان: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- محمود. دعاء حمدي (٢٠٠٥). السياق التربوي لتنمية الإبداع لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية في مصر (دراسة تحليلية). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة حلوان.
- الموسى. ناهد عبدالله (٢٠١٠). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالملكة العربية السعودية (رؤية استراتيجية مقترحة). مجلة رسالة الخليج العربي. ١١(١٢١). ١٥-٥٦.
- النفيعي. ضيف الله بن عبدالله (٢٠٠٤). مقومات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. ١١٦(١). ١٥-١٦.

- اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. *المجلة التربوية، جامعة الكويت*. ٨٢(٢١)، ٦-٢٧.
- Dorta, S. (1996). Creative approach to school management. *International Creativity Network Newsletter*, 4(2), 213-222.
- Gera, S. & Gu, W. (2004). *The effect of organizational in innovation and information the technology on firm performance*, Statistics Canada. Retrieved from <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-622-m/11-622-m2004007-eng.pdf>.
- Gerald, C. (2000). *Principle: The creative leadership for effective school*. USA: Allyn & Bacon.
- Gong, Y., Hang, J., & Frah, J. (2009). Employee learning grientation, trans formation leader ship, and employee Creativity: The mediating Role of Employee creativity self –Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Jahns, J. (1996) *Organizational Behavior*. New York: Harvard university publisher.
- Johannessen, J. & Olasisen, B. (1999). Strategic use of information management & Computer Security. *MCB, university press*, 7(1), 5-22.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607 – 634.
- Posner, B., & Kouzes, J. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496.
- Schmook, I , M. (1996). *Principles, leadership and creativity in selected florida school*, Unpublished PhD Thesis, University of Central Florida.
- Scratchley, L., & Hakstian, A. (2001). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 367-384.
- Sethia, N. (2004). *The Shaping of Creativity in organizations*, Ph.D, school of Business Administration, University of Southern California: Los Angeles. doi: 10.5465/AMBPP.1989.4980965.
- Termen, F. (2003). Creative school and administration. *Educational Science*, 3(1), 154-162.
- Zametakis, L. Bouranta, N. & moustakis, V. (2010). On the Relationship between individual Creativity and the time management. *Thinking skills and creativity*, 5(1), 23-32.