

# واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها

## The Reality of Administrative Creativity in the Directorate of Education in Aqaba Governorate in Jordan from the View Point of Its Employees

*Dr. Elham Naif Abu Hamde*

*Educational Supervisor/Ministry of Education /Jordan  
info\_aqaba@yahoo.com*

**د. إلهام نايف أبو حمدي**

مشرفة تربوية / وزارة التربية والتعليم/الأردن

Received: 9/5/2018, Accepted: 18/9/2018

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2654250>

<http://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 2018/5/9م، تاريخ القبول: 2018/9/18م

E-ISSN: 2307-4655

P-ISSN: 2307-4647

## ملخص:

**Keywords:** Creativity, Administrative Creativity, Directorate of Education, Aqaba Governorate.

## المقدمة

يتميز هذا العصر الذي نعيشه اليوم بسرعة التغيير في جميع المجالات، وقد انعكس هذا على النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حتى أصبح من أهم التحديات التي تواجه المجتمعات ومنظماتها، كيفية التكيف مع تلك التغيرات المتواصلة والسريعة وكيفية رفع مستوى أدائها. وتواجه المؤسسات التربوية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التربوي، حتى يواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري.

وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المنظمات التربوية إلى كونها متغيراً مهماً في بناء الإنسان، مما يوجب عليها أن تستوعب معطيات التغيير والتطوير؛ لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين، في مختلف المجالات، وخصوصاً في المجال التربوي، لأنه المعني ببناء الإنسان، وعليه، 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 في توجهاتهم وسلوكياتهم (العساف، 2004). وأكدت دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة، وكيفية الاستفادة منها لإيجاد طرق جديدة.

ولو نظرنا الآن إلى واقع مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، من خلال عمل الباحثة كمشرفة تربوية، فقد لاحظت أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها العاملون (رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والفنيين) في المديرية هي ممارسات تعتمد على الروتين، والعمل الفردي، دون أن يكون هناك اهتمام بالعمل الإبداعي الإداري، وتهيئة أفضل الظروف للإبداع والعمل الجماعي، بالإضافة إلى عدم إدراك

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. تكون مجتمع (عينة) الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (86) موظفاً وموظفة، موزعة على (16) رئيس قسم و(70) موظفاً وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة استبانة مكونة من (24) فقرة. أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ولصالح الإناث، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي ولصالح رؤساء الأقسام، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

الكلمات الدالة: الإبداع، الإبداع الإداري، مديرية التربية والتعليم، محافظة العقبة.

## Abstract

*This study aimed to identify the reality of administrative creativity in the Directorate of Education in Aqaba Governorate in Jordan from the view point of its employees. The sample population consisted of the heads of departments and employees in the Directorate of Education in Aqaba Governorate in Jordan comprising 86 individuals, divided into 16 heads of departments and 70 employees (males and females). To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of 24 items. The results of the study indicated that the reality of administrative creativity in the Directorate of Education in the Governorate of Aqaba from the point of view of its employees was moderate. The results also indicated that there were statistically significant differences due to the variable of gender in favor of females. Furthermore, there were statistically significant differences due to the variables of job position and qualifications.*

مطروحة، مع استثمار الفرص المتاحة، وهو يتطلب المقدرة على الإحساس بالمشكلة التي تتطلب المعالجة والتفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب، وما يشجع الإبداع وجود بيئة اجتماعية مناسبة تسهل تعاون الأفراد وتعزز من المنافسة البناءة. وترى الباحثة أنّ الإبداع الإداري هو مهارة ومقدرة تتوفر عند الفرد لتقديم أفكار جديدة تمكنه من تطوير العمل، وتحقيق أهداف مؤسسته بكفاءة وفعالية.

### أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري كثيرًا من الإيجابيات في التنظيمات، أهمها (العساف، 2002).

1. القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر؛ إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية الحديثة.
6. حسن استغلال الموارد المادية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### عناصر الإبداع الإداري

هناك مجموعة من العناصر التي يتّسم بها الإبداع الإداري، كما ذكرها أبو دلبوح وجرادات (2013):

1. الأصالة: ويقصد بها التوصل إلى أفكار أو خبرة جديدة، وأن يقدم الموظف استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، وهي تعني جودة الأفكار وحداثتها.
2. الطلاقة: ويشير المصطلح إلى استجماع أكبر قدر ممكن من الأفكار والاقتراحات التي تتصل بموقف ما، وذلك خلال مدة زمنية معيّنة.

المسؤولين والعاملين في مديرية التربية والتعليم لمفهوم الإبداع الإداري كمورد رئيس للتجديد والتطوير والتغيير. وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة أبو جامع (2009) أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة.

واستناداً على ما سبق، ترى الباحثة أن التطور السريع في المنظمات الإدارية بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص، يتطلب من القائمين عليها والعاملين فيها أن يواكبوا التطور الموجود وأن يبذلوا ما وسعهم من جهود وإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة.

### الإطار النظري

#### مفهوم الإبداع الإداري

يمثل الإبداع إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. لذلك فإنّ المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص فقط، وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث تكون متميزة أفكارًا وأداءً وأهدافًا، وتعبير آخر أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد السمة المميزة لأدائها وخدماتها (الزعي، 2012).

تعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ومهيمته، ويعود ذلك إلى تعقّد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدّد المجالات التي انتشر فيه مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتمامهم ومناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية.

يعرّف أبو بكر (2004، 169) الإبداع الإداري بأنه: "عملية منظمة متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع". ويعرفه عامر (2002) بأنه: المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويرى الزهري (2002) أنّ الإبداع الإداري هو المقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات

3. المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع.
  4. الإحساس بالمشكلة: ويعني ذلك أن يكون المبدع الإداري قادرًا على الإحساس بوجود المشكلات والوعي بهذه المشكلات، أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة التنظيمية أو الموقف.
  5. مواصلة الاتجاه: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه.
  6. المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، والذي يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
  7. القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.
2. الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.
  3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون علم هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.

#### صنّف السكارنة (2011) الإبداع الإداري إلى خمسة

##### أنواع:

1. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity) وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity) يتعلق بتقديم أساليب جديدة للعمل.
4. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity) وهو نادر الحدوث؛ لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

#### البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري:

تلعب بيئة المنظمة دورًا حيويًا في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون، يشجّع السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أنّ الممارسات الآتية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي (العميان، 2002):

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحرّ والاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
2. إيجاد قنوات اتصال فعّالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
3. التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتمامًا أكثر ممّا تستحقه.
4. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

#### خصائص الإبداع الإداري

##### لخصّها بطاح (2006) في النقاط الآتية:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فقد يكون الفرد مبدعًا بفكره وعمله، وقد ينتج الإبداع من الأفراد بوصفهم أعضاء في جماعات.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة. قد تظهر في أي زمان ومكان.
3. يمكن تطوير الإبداع وتنميته بالتدريب والتعلم.

#### مستويات الإبداع وأنواعه

يظهر الإبداع في ثلاثة مستويات، ذكرها الأعسر (2002):

1. الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلّاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء، والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحلّ المشكلات مثلاً.

4. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً، أدى ذلك إلى مزيد من صفات مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون ذلك من خلال:
  - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
  - مبادرة كل عضو على مساعدة الآخرين وبخاصة في الظروف الصعبة.
  - ضرورة تعزف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
5. تشجيع المشرفين: حيث إنّ معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بدّ من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنّى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.
6. دعم المنظمة: إنّ تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، والإبداع يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أنّ العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أنّ المشاركة في المعلومات وهي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترفع الإبداع.

### معوقات الإبداع الإداري

تأخذ معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية شكلين أساسيين، هما: المعوقات البشرية وهو ما يمثله العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات والمعارف، والمعوقات التنظيمية التي تتمثل في (الطعامنة ويونس، 2001):

1. الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردّد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
2. الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تريء الآخريين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
3. الجمود والكسل: إنّ التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى مواقع جديد، وإنّ التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازياً للمسؤوليات

5. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
  6. دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- ويرى فتشيو (Vecchio) الوارد ذكره في الحراشة والهيبي (2006، 243) ضرورة إيجاد المناخ الداعم للإبداع، حيث إنّ البيئة المناسبة للإبداع تعدّ حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرّقة للإبداع، وبالمقابل فإنّ العوامل الآتية تعزّز وتشجّع المبادرات الإبداعية:

1. إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
2. دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
3. التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع.
4. منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.
5. تخصيص جوائز للمبدعين.
6. استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري.

### الممارسات الإدارية التي تؤثر على الإبداع الإداري

أوضحت العديد من الدراسات عدداً من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع، ومن هذه الممارسات التي ذكرها (إبراهيم، 2002):

1. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، ووضع الشخص في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
2. الحرية: تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرّر بنفسه كيف يتفقد المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي لديه.
3. الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإنّ توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أنّ مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة ركّز الخيال المبدع أكثر.

عام مقبول، وعملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.

دراسة أبو جامع (2009) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الوزارة والبالغ عددهم (17094) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) فرداً، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى بلغت (687) فرداً، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاكهم المقدرات الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل التربوي والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ولصالح المؤهل والمتدرب، ولتغيير الإقليم لصالح إقليم الوسط.

وهدف دراسة النقري (2011) إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في الأردن وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (238) معلماً، و(235) معلمة، اختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس تعزى للجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وقام عباينة والشقران (2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا، إربد الأولى) والبالغ عددهم (223) قائداً تربوياً، وطُورت أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تعدد فرص الإبداع.

4. القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة، فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ إنّ ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

5. غياب الفرصة، حيث إنّ توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ إنّ الإبداع على هذا الأساس هو حصيلته تفاعل القدرة والرغبة والفرصة. وإنّ فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

## الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي أطلعت عليها الباحثة، مرتبة من الأقدم للأحدث:

### الدراسات العربية

أجرى الحويلة (2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلم ومعلمة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري كانت كبيرة من وجهة نظر المديرين، ومتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وقام العجلة (2009) بدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (305) مديرين ومديرات. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، والمتغيرات التنظيمية تسهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي، وكشفت النتائج أنّ واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل

## الدراسات الأجنبية

أجرى أومبيلي (Ombile, 2004) دراسة في الأكوادور هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد أجريت (38) مقابلة مع مديري المدارس، كما استخدمت قوائم الشطب كأداة للدراسة، والتي أظهرت نتائجها: أنّ الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنبئ الإبداع لدى مديري المدارس، إضافة إلى توفر الموارد المطلوبة للمدير، وأن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة على الإبداع لدى المديرين.

وقام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف إلى طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديرًا أمريكيًا حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (209) سنوات، وجرى الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها لإيجاد طرق جديدة. وإنّ عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعدّ أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وأجرى وفراي (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وهدفت الدراسة أيضاً إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (13) مشروعاً مدرسياً في (13) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمداً إلى مقابلة (8-12) فرداً في كل مشروع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إنّ جودة المحادثة ونمطها خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، ويكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وإنّ لتوحد الأهداف والاتجاهات بين

جاءت بدرجة متوسطة في المجالات) تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة، وكشفت نتائج 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 والأداة ككل تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المستوى الوظيفي)

وهدفت دراسة عبد الرحمن (2014) الكشف عن واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية وعددهم (236)، أخذت عينة عشوائية قوامها (179) إدارياً. وقد صُممت أداة لجمع البيانات اللازمة، وجرى التحقق من صدقها وثباتها. وجاءت نتائج الدراسة: إنّ الدرجة الكلية لممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.

### أما دراسة عساف (2015) فقد سعت إلى التعرف

إلى واقع إدارة الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة)، ومن ثم وضع استراتيجيات لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقامت علي (2015) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف، أعدت استبانة وزعت على (379) مديرًا واسترجع منها (328) استبانة. أظهرت نتائج الدراسة إلى أنّ مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات.

تعلم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وأجرى كل من أوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muatoglu, 2010) دراسة في تركيا هدفت التعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس الخاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكوّنت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم (100) مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بيّنت الدراسة: أنّ أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعّال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، كفايات التنظيم والإدارة. وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

وهدف دراسة يالابيك وآخرون (Yalabik et, 2015) في الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من (375) من العاملين في المؤسسات الخدمائية، وبيّنت الدراسة بأنّ هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

وهدف دراسة طياري وتافاكولي (Tayari & Tavakoli, 2015) تحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات ومعلمها في إيران، واستخدام أداتين للدراسة لجمع المعلومات من عينة من المعلمين على شكل مجموعات من جميع المدارس التي تضمنتها الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الإبداع والابتكار للمعلمين والإداريين وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون.

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتشبه بذلك دراسة كل من (الحويلة، 2009)، و(العجلة، 2009)، و(أبو جامع، 2009)،

الأفراد تأثيراً على عملية التعلم، ولاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم، وتعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذلك على تطبيق الأفكار الإبداعية.

دراسة شين وآري (Chen and Aree, 2007) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة، واعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العملي للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

وهدف دراسة شلتون (Shelton, 2010) إلى بحث العلاقات بين الإبداع، والانفتاح، والاستقلالية، والعدالة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي الواقعي، وسوء السلوك التنظيمي المحتمل لها في مينا سوتا في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تكوّنت عينة الدراسة من (155) فرداً من الراشدين في مهن مختلفة اختبروا عن طريق الاتصال بمنطقتين، واستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الانفتاح، والإبداع، والعدالة التنظيمية، والاستقلالية، بينما كانت العلاقة بين سوء السلوك التنظيمي الواقعي، وسوء السلوك التنظيمي المحتمل.

وأجرت اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبوي وفسكاريس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis, 2010) دراسة في اليونان هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبيّنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع 6 مديرين (3 في اليونان، و4 في قبرص)، و 18 ولي أمر (3 من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقية على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أنّ مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بيّنت الدراسة أنّ مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض



فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة. وحلّ المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ويُعدّ الإبداع الإداري جوهر المنظمات بشكل عام، والمنظمات التربوية بشكل خاص، ويُعدّ الفرد المبدع محور عملية الإبداع الإداري فيها؛ لذا يجب الاهتمام بتنمية عملية الإبداع الإداري لديه، وهذا ما أكدته دراسة بلواني (2008).

إنّ الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، كما يعمل على كسر الحواجز، واستثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل الإبداع الإداري على تحديد أنسب الحلول، والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلاقة في أقل وقت وجهد.

وتأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً من ضرورة تنمية العملية الإبداعية لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: ما واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ وينبثق من السؤال الرئيس السؤالان الآتيان:

➤ ما واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين (رؤساء الأقسام، والموظفين) فيها؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في وجهات نظر العاملين (رؤساء الأقسام والموظفين) حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين (رؤساء الأقسام، والموظفين)
2. التعرف إلى الفروق بين المتوسطات في وجهات نظر العاملين حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى لمتغيري (الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي).

و(النقري، 2000)، و(عبابنة والشقران، 2013)، و(عبد الرحمن، 2014)، و(Ombile, 2004)، و(Sanger & Levin, 2005)، و(Chen and Aree, 2007)، و(Chen and Aree, 2007)، و(Shelton, 2010)، و(Ozmen and Tayari & Tavakoli, 2010)، و(Yalabik et, 2015)، و(Muatoglu, 2010)، بينما اختلفت مع دراسة التي استخدمت المقابلة وقوائم الشطب، ودراسة (Wfry, 2006) التي اعتمدت على المقابلة المعمقة، ودراسة (علي، 2015). وتشابه الدراسة الحالية من حيث نوع العينة مع دراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (أبو جامع، 2009)؛ إذ كانت من العاملين في وزارة التربية والتعليم.

وبيّنت الدراسات السابقة أن من أهم معيقات الإبداع الإداري: نقص الحوافز، وضغوطات العمل، والبيروقراطية، والمركزية، وأن الحرية والتفويض، والانفتاح تنمي الإبداع. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- بناء استبانة الدراسة وتطويرها.
- تحديد أفراد العينة.
- تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.
- اختيار الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

وما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت بالعرض والتحليل المحاولات السابقة في ميادين البحث المتعلقة بالإبداع الإداري، وتأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء الجانب العملي من حيث تناولها لموضوع مهم وهو واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى في محافظة العقبة - في حدود علم الباحثة-.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه منظمات اليوم جملة من التحديات والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية، وعليه أصبح من الضروري لهذه المنظمات مواكبة هذه التحديات والتغيرات، لتتمكن من البقاء والاستمرارية، واستلزم هذا الأمر ضرورة العمل بطريقة إبداعية مغايرة عن الطرق التقليدية (الزعيبي، 2012). ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ممّا يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري،

3. تقديم بعض التوصيات التي تساعد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في الاستفادة من نتائج الدراسة.

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو الإبداع الإداري لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتأتي أهميتها أيضاً من التأثير الكبير للإبداع الإداري في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات التربوية جميعها، بالإضافة إلى أنّ ممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات التربوية سوف تُسهم في القيام بالمهام والأعمال بكفاءة. وبشكل أكثر تحديداً، تكمن أهمية هذه الدراسة في اعتبارات عدة، أهمها ما يأتي:

1. إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الأردن، والدراسة الأولى في محافظة العقبة- في حدود علم الباحثة-.
2. إنّ دراسة واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وما يسفر عنها من نتائج، تشكل عاملاً من عوامل السعي لتطوير المنظومة التعليمية.
3. يتوقع أن تقدم الدراسة تغذية راجعة للمسؤولين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة حول واقع الإبداع الإداري للعاملين فيها لإتخاذ الإجراءات اللازمة.
4. يمكن أن تفتح هذه الدراسة مجالاً لدراسات لاحقة يجري فيها تناول متغيرات أخرى لتعرف على واقع الإبداع الإداري.

### مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### • الإبداع الإداري: Administrative Creativity

قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه وسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية، وبطرق مختلفة (أبو جامع، 2008).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: مجموعة من الممارسات والعمليات التي يقوم لها العاملون في تأدية أعمالهم، والبحث عن طرق وأساليب ذات كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف مديرية التربية، وتقاس عن طريق استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

#### • محافظة العقبة Aqaba Governorate

مدينة تقع في أقصى جنوب المملكة الأردنية الهاشمية على ساحل البحر الأحمر، وهي مركز محافظة العقبة، تبعد نحو 330 كيلو متر جنوب العاصمة عمان، تبلغ مساحتها 375 كيلو متر مربع، ويبلغ عدد سكانها نحو 188 ألف نسمة؛ إذ تُعدّ خامس أكبر مدينة في المملكة. والمناخ في العقبة يُعدّ بالمناخ الصحراوي لا يوجد هطول فعلي للأمطار على مدار العام.

#### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام والموظفين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، العاملين خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017.

#### منهجية وإجراءات الدراسة

يعرض هذا الجزء الإجراءات التي أُتبعَت في هذه الدراسة، والتي شملت منهج الدراسة المتبع، ووصف لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأسلوب اختيارها، وبيان بناء أداة الدراسة، كالآتي:

##### 1. منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة للكشف عن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

##### 2. مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع (عينة) الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين (الإداريين والفنيين) في مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة؛ إذ بلغ عددهم (86) موظفاً وموظفة، موزعين على (16) رئيس قسم و(70) موظفاً وموظفة، وقد استبعدت المشرفين التربويين، والعاملين من يحملون مؤهلاً أقل من دبلوم من عينة الدراسة- ، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

##### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع (عينة) الدراسة تبعاً للجنس والمركز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم

الجنس/العاملون	رؤساء أقسام	موظفون	المجموع
ذكور	13	31	44
إناث	3	39	42
المجموع	16	70	86

## 3. أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال إعداد استبانة وتطويرها بوصفها أداة رئيسة لجمع المعلومات للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وقد طُورت وفقاً للخطوات الآتية:

## أ. تحديد فقرات الأداة:

شملت الخطوة تحديد فقرات الأداة، وذلك في ضوء مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكوّنت فقرات الاستبانة من (24) فقرة.

## ب. صدق الأداة Instrument Validity

جرى التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدم في هذه الدراسة بتوزيعها على (7) من المحكمين من أساتذة الجامعة الأردنية والمختصين في الإدارة التربوية وأصولها للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، ثم عدلت الأداة بناء على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل أخرى، وإضافة عبارات جديدة وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لعينة الدراسة.

## ت. ثبات الأداة Instrument Reliability

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة إعادة الاختبار (test-retest) وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين التطبيقين، إذ وُزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) أفراد من خارج مجتمع الدراسة، وبفارق عشرة أيام بين التطبيقين، واستخرجت معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة حيث بلغ (0.81) وهذه القيمة مقبولة لأغراض الدراسة.

## ث. د- تصحيح أداة الدراسة

أُتخذ سلم ليكرت الخماسي التدريج (Likert) المكوّن من خمس درجات لقياس واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن مرتبة تنازلياً كما يأتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب. وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

$$0.80 = 5/4 = 5/1-5$$

- درجة تقييم متدنية جداً من 1-1.80.
- درجة تقييم متدنية من 1.81-2.61.
- درجة تقييم متوسط من 2.62-3.42.
- درجة تقييم عالية من 3.43-4.23.
- درجة تقييم عالية جداً من 4.24-5.

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال ومناقشته:

"ما واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين (رؤساء الأقسام، والموظفين) فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (2) يوضح ذلك.

## الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والرتبة لكل فقرة من فقرات الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة (رؤساء الأقسام، والأعضاء) مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسطات

الرتبة	الرقم	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	أنجز الأعمال الموكولة لي بأسلوب متطور	3.84	0.430	عالية
2	10	أحصل على معلومات مفصلة قبل بدئي بالعمل الجديد.	3.66	0.625	عالية
3	7	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل	3.63	0.554	عالية
4	1	أحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة أواجهها.	3.62	0.636	عالية

الرتبة	الرقم	الفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	3	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل في المديرية.	3.59	0.561	عالية
6	6	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي.	3.59	639	عالية
7	14	أحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشكلات.	3.53	588	عالية
8	13	أفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة.	3.48	0.836	عالية
9	4	أمتلك مقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	3.42	0.603	عالية
10	11	أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	3.41	0.621	عالية
11	8	أهتم بتقديم أساليب مستحدثة بالعمل ولو لم تطبق.	3.37	0.736	متوسطة
12	12	أشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدي بالعمل.	3.36	839	متوسطة
13	5	يتوفر لدى المديرين مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.	3.14	0.671	متوسطة
14	16	يشجع المديرين تنفيذ الأفكار الإبداعية.	2.65	0.930	متوسطة
15	15	يعقد المديرين جلسات عمل لنقاش الأفكار التي نتوصل إليها.	2.57	1.058	متدنية
16	17	ينمي المديرين القدرات الإبداعية للعاملين فيها.	2.51	963	متدنية
17	9	أتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء عملي خوفاً من الاخفاق.	2.45	1.036	متدنية
18	24	يهتم المديرين بالأفكار الإبداعية.	2.27	0.887	متدنية
19	20	يوفر المديرين المناخ المناسب المشجع للإبداع.	2.26	0.785	متدنية
20	21	يختار المديرين الأفراد وفقاً للقدرات الإبداعية.	2.26	0.843	متدنية
21	23	يشجع المديرين التنافس بين العاملين لدفعهم للتوصل لأفكار جيدة	2.26	0.972	متدنية
22	22	تركز مقابلات التعيين في المديرية على جوانب السلوك الإبداعي.	2.17	0.984	متدنية
23	18	يقدم المديرين حوافز معنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	2.09	0.928	متدنية
24	19	يقدم المديرين حوافز مادية لأصحاب الأفكار الإبداعية.	1.88	0.860	متدنية
		المتوسط الكلي	2.96	0.403	متوسطة

(3.84) وبدرجة عالية، ويعني ذلك أن العاملين في المديرية يبحثون عن كل ما هو جديد لتطبيقه، ولكن ليس بالدرجة المأمول الوصول إليها. جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يقدم المديرين حوافز مادية لأصحاب الأفكار الإبداعية" وبمتوسط حسابي (2.2) وبدرجة متدنية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة المخصصات المالية في المديرية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو جامع (2009) التي أشارت إلى أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، ودراسة عباينة والشقران

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.84) وأن المتوسط العام لواقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.96)، وانحراف معياري (403). وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام والموظفين في مديرية التربية والتعليم لا يوجد لديهم الاهتمام الكافي في الإبداع الإداري ويتوفر متطلباته، وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور" بمتوسط حسابي

الوظيفي، والمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء تحليل التباين الثلاثي، والجدول الآتي يبين هذه النتائج:

#### الجدول (4)

نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في وجهات نظر العاملين حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.825	1	0.825	5.676	0.020*
المركز الوظيفي	0.589	1	0.589	4.050	0.047*
المؤهل العلمي	0.454	2	0.227	1.560	0.216
الخطأ	11.779	81	0.145		
الكلية	13.812	85			

\* دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

يبين جدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى للجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الإناث لديهن المقدرة على الإتيان بأفكار جديدة في العمل. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أبو جامع (2009) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك العاملين للمقدرات الإبداعية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة النفري (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان تعزى للجنس باختلاف عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى للمركز الوظيفي وجاءت الفروق لصالح رؤساء الأقسام. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ رؤساء الأقسام لديهم معرفة بالإبداع وعناصره، كما أنهم يخضعون لدورات تدريبية أكثر من الموظفين. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عباينة والشقران (2013) والتي أشارت

(2012) التي أشارت أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم جاءت متوسطة، واختلفت مع دراسة العجلة (2009) التي أشارت أنّ المديرين بوزارات غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبدرجة مبدعة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشته:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في وجهات نظر العاملين (رؤساء الأقسام والموظفين) حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها بالأردن. تبعاً لمتغيرات الجنس، والمركز الوظيفي، والمؤهل العلمي. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

#### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة تبعاً للجنس والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	44	2.89	0.406
	أنثى	42	3.03	0.393
المركز الوظيفي	رئيس قسم	16	3.15	0.315
	عضو قسم	70	2.92	0.410
المؤهل العلمي	دبلوم	16	3.03	0.445
	بكالوريوس	61	2.90	0.395
	دراسات عليا	9	3.23	0.268

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في وجهات نظر العاملين (رؤساء الأقسام والموظفين) حول واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى للجنس، والمركز

2. أبو بكر، مصطفى محمد. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد. (2009). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
4. أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء. (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات ومدرسات من منطقة بين كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، 19(3):9-38.
5. الأعسر، صفاء. (2000). الإبداع في حل المشكلات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
6. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الإسرء للنشر والتوزيع.
7. بلواني، انجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
8. الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداع، دراسات العلوم الادارية، 33(2):240-266.
9. الحويلة، عبد المحسن هادي والحويلة، محمد هادي. (2009). درجة ممارسة مديري ومدرسات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة إتحاد الجامعات العربية، 53(1):507-541.
10. الزعبي، محمد عمر. (2012). متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 8(2):327-352.
11. الزهري، رنده اليافي. (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. مجلة عالم الفكر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 30(3):245-215.
12. السكارنة، بلال. (2011). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. الطعامنة، محمد ويونس، طارق شريف. (2001). الإبداع مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 25(2):228-245.
14. عامر، أيمن. (2002). الإبداع وأساليب تنميته: إطار تطبيقي مقترح، بحث منشور، مجلة الدراسات النفسية، 16(5):348-315.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد تعزى إلى المستوى الوظيفي.

كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين حول واقع الإبداع الإداري في مديرية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن تعزى للمؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه ليس للمؤهل العلمي تأثير على رأي العينة في تقديرهم لواقع الإبداع الإداري. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة النكري (2011) التي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان تُعزى للمؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة أبو جامع (2009) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك العاملين للمقدرات الإبداعية، واختلفت مع دراسة عساف (2015) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى الكلي لأداء أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة التوعية بأهمية الإبداع الإداري من قبل المديرين و وبخاص القيادة العليا .
2. زيادة التقدير المعنوي والمادي من قبل المديرين لرؤساء الأقسام والموظفين مما يمكنهم من تنمية تفكيرهم الإبداعي وتطويره.
3. الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار لأهميته في تطوير العاملين في المديرية من قبل المديرين .
4. إيجاد الآليات المناسبة لتوفير المناخ المناسب المحفز على الإبداع .
5. وضع استراتيجيات تدعم الإبداع الإداري وتوفير المكافآت لتنفيذها .
6. نشر ثقافة الإبداع الإداري بين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة .

## المراجع العربية

1. إبراهيم، عبد الستار. (2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- 2- Ombille, L. (2004). *Innovation in Ekwadoor Schools, Educational Journal*, 3(2), pp 66-112.
- 3- Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010). *The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370-5376
- 4- Shelton D.K. (2010). *Autonomy and organizational justice as moderators of the relationship among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior. Published doctoral dissertation, Walden University, Minnesota.*
- 5- Shen, Zen and Aryee, Samuel (2007). *Delegation and Employee work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. Academy of Management Journal*, 50(1);226-238.
- 6- Sanger, T., & Levin, W.(2005). *Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33, No .2, p.p. 63-68.*
- 7- Tayari, B. & Tavakoli, H.(2015). *Organizational Creativity and Innovation of Teachers and Administrators in Middle School. Journal of Scientific and Development*, 2(2): 83-87.
- 8- Wfry, R. (2006). *The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness, Dissertation Abstract International*, 456 (07). P. 3100
- 9- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, Kinnie, N, & Swart, J.(2015). *Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1602-1621.
15. عابنة، رامي محمود والشقران، رامي إبراهيم. (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 14(2): 459-686.
16. عبد الرحمن، ايمان جميل عبد الفتاح. (2014). واقع ممارسة الإبداع الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، دراسة استطلاعية، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
17. العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
18. العساف، أحمد. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: النشر العلمي والمطابع.
19. عساف، محمود عبد المجيد. (2015). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(9): 109-145.
20. العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. العساف، وفاء بنت عبد العزيز (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
22. علي، أمينة عبد القادر والحاكم، علي عبدالله (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)،  
www.sustech.edu/staff\_publications
23. النقري، اميليا محمود محمد (2011). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعرفته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية

- 1- Athanasoula, A. Reppa, A. Makri, E. Kalliopi, B and Psycharis, S.(2010). *School Leadership Innovations Creativity: The Case of Communication between School and Parents, Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(10); 2207-211.