

The Degree to which School Principals in the Directorate of Education in the Kasbah of Amman, Jordan, Practice Administrative Creativity from their Point of View

Ghada Hasan M. Abu Qaoud

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the degree to which school principals in the Directorate of Education of the Kasbah of Amman in Jordan, practice administrative creativity from their point of view. The study used the descriptive survey approach, and the tool was a questionnaire, and it was distributed to an intended stratified sample of (151) male and female school principals in the Directorate of Education of the Kasbah of Amman in Jordan for the academic year 2020/2021.

The results of the study showed that the degree of school principals' practice of administrative creativity in the Kasbah of Amman, Jordan, from their point of view, got an average (3.53 out of 5) which means it got a grade of (medium). At the level of the domains, the sensitivity to problem solving domain got the highest average (3.67), then flexibility in thinking with an average of (3.51). Third; The domain of intellectual fluency with an average of (3.48) and finally the domain of originality with an average of (3.47). All of them are (medium). The results also showed that there are statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the sample views due to the sex variable, in favor of females, and the experience variable in All fields, in favor of the category of experience of more than 20 years. Also, there are no significant differences attributable to scientific qualification. In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations to the Ministry of Education to select principals from among the conscious leaders who bear the pressures of work and believe in the importance of creative male and female principals in schools and who have flexibility in thinking and openness to new experiences, and this is done through holding courses, tests and spreading awareness to increase the degree to which school principals practice creativity and innovation in their schools.

Keywords: degree of practice, administrative creativity.

درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قسبة عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم

غادة حسن "محمد علي" أبو قاعود

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قسبة عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة، وتم توزيعها على عينة طبقية مقصودة بلغت (151) مديراً ومديرة في مديرية تربية قسبة عمان في الأردن للعام الدراسي 2021/2020.. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قسبة عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم حصلت على متوسط (3.53 من 5)، أي بدرجة (متوسطة). وعلى مستوى المجالات حصل مجال الحساسية لحل المشكلات على أعلى متوسط (3.67) ثم المرونة في التفكير بمتوسط

(3.51) وثالثاً؛ مجال الطلاقة الفكرية بمتوسط (3.48) وأخيراً مجال الأصالة بمتوسط (3.47) وجميعها بتقدير (متوسطة). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجهات نظر العينة تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، ولتغير الخبرة في جميع المجالات، لصالح فئة الخبرة أكثر من 20 سنة، وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى المؤهل العلمي. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة جملة من التوصيات لوزارة التربية والتعليم باختيار مديريين من القيادات الواعية التي تتحمل ضغوطات العمل وتؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة، ويتم ذلك من خلال عقد الدورات والاختبارات ونشر الوعي لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع والابتكار في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، الإبداع الإداري.

مقدمة.

لقد شهد العالم تطوراً كبيراً في كافة مجالات الحياة، وارتفع مستوى الرفاهية بشكل ملحوظ، وقد ظهر هذا التطور من خلال الاهتمام بالإبداع. إذ يعدّ الإبداع من المهام ذات التأثير الإيجابي على مخرجات النظام التربوي ككل، ويقوم مديرو المدارس بتهيئة المناخ المناسب من خلال توجيه الأفراد وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية للوصول إلى أهداف ذات جودة عالية.

وتهتم المدرسة كمنظمة تربوية بالإبداع والتميز فيها من خلال ممارسة الأدوار الإدارية وتوفير بيئة تفاعلية تسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير المدرسة لتكون تفاعلية منتجة. (درويش، 2006).

ومن المداخل الرئيسية في العمل الإداري أن تكون مبدعاً إدارياً؛ لأن ذلك يحدث تأثيراً جيداً له فوائده على المؤسسات والعاملين فيها، وهو يمثل جانباً مهماً في الإدارات المدرسية؛ حيث إن البيئة هي بيئة تتصف بالتطور التقني والتكنولوجي السريع، والسعي الدائم في برامج التعليم المختلفة للاندماج مع المجتمع وقضاياها بصورة أشمل وأعم، وهذا يفرض أن يكون الإبداع في الإدارة المدرسية متلائماً مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا (باشيوة، 2019).

ويعد الإبداع طريقة هامة للحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بطريقة مفيدة وهامة، وباعتبار أن التفكير الإبداعي هو اتجاه هام، فهو طريقة محددة لاستخدام المعلومات من أجل التوصل إلى إعادة أنماط جديدة، وهناك الكثير من الوسائل والطرائق التي يمكن استخدامها في هذا المجال. فمدير المدرسة المبدع يهتم بالأسباب التي تقود إلى المعلومة ولكن يهتم بالتأثيرات التي تنجم فيها. فالتفكير الإبداعي عامل استثارة وتحريض، ولهذا السبب فإن المدير المبدع يحاول استخدام المعلومات التي حصل عليها في مجموعة هامة من المواضيع، وبالي يسمح للأفكار بالتطور والظهور بدلاً من إلغائها والحكم عليها بالخطأ. (الصرن، 2020).

لذلك فإننا نلاحظ أن دور الإبداع الإداري مهماً لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن أهم ما يقدمه الإبداع الإداري هو تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة إلى كسر الحواجز لدى العاملين وإثارة الأفكار الجديدة لديهم لتطوير الأداء وتحسينه وتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية كثيراً من التحديات التربوية والعقبات الكثيرة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة توفير مناخ مريح للتعليم والتعلم، وتنمية المقدرات الإبداعية لدى أفراد المدرسة، وإعداد التخطيط السليم لغرس روح التنافس وتحفيز فاعلية العاملين.

ويطلب الإبداع الإداري جهودًا مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيدًا من العمل الإبداعي والتفرد في الإنجاز. وإن الروتين الإداري وتمسك المديرين بنصوص التشريعات الإداري قد أعاق كثيرًا من فرص التطوير والتحسين، والتمسك بالنمط التقليدي لدى مديري المدارس، وقد قلل من إمكانيات المعلمين وأضعف دافعيتهم. وقد أشارت العديد من الدراسات (الكساب، 2017)، (التميمي، وسليمان، 2011)، و(Bonger, 2006)، و(Clarc, 2002) إلى وجود مشكلات حقيقية داخل المؤسسات التعليمية تؤدي إلى تدني في مستوى أداء الطلبة بدون توظيف السمات الإبداعية في العمل التربوي والتعليمي، وذلك من خلال ارتباط السمات الإبداعية بالتفكير الإبداعي في العملية الإدارية للوصول إلى نتائج جديدة تخدم أهداف وغايات الإدارة التربوية والتعليمية. ولذلك فإنه كان على القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وأخص بالذكر مديرية تربية قصبه عمان العمل على تكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع والابتكار، وذلك بتنمية الإبداع الإداري في العملية الإدارية التي يقومون بها داخل المديرية، وهذا يعني ان البحث في معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري له مبرراته في ظل ما يطرح على الساحة التربوية والتعليمية فيما يتعلق بأهمية توجيه الإدارة التربوية والتعليمية نحو توظيف الإبداع الإداري، حتى تصبح مخرجات الإدارة التربوية والتعليمية مواكبة ومسايرة لما يحدث من تطورات على المسرح التربوي العالمي.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبه عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبه عمان بالأردن للإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- الخبرة)؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن.
- 2- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- الخبرة).

أهمية الدراسة :

يتوقع الباحث أن يتم الاستفادة من هذه الدراسة كما يأتي:

1. يؤمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان الأدب النظري الإداري للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص.
2. قد تفيد في تحديد أهم المعوقات والمشكلات التي تحدّ من ممارسة مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم للإبداع الإداري في عملية التعلم والتعليم، والعمل على وضع حلول للتغلب عليها.

3. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تحسين مستوى الأردن في نتائج الاختبارات الدولية، وذلك من خلال متابعة المشرفين التربويين لمديري المدارس ومديراتها لممارسة الإبداع الإداري في مدارسهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى تحصيل الطلبة وتحسين أدائهم وبالتالي حدوث تحسن في نتائج الاختبارات الدولية.
4. يمكن أن تسهم في تشجيع أصحاب القرارات لإعادة النظر في أسس تقييم وتعيين مديري المدارس.
5. يمكن أن تفيد الدارسين والباحثين في مجال الإدارة التربوية وخاصة في تطوير أدوات القياس كالاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبة عمان بالأردن للإبداع الإداري
- الحد البشري: مديري المدارس ومديراتها.
- الحد المكاني: مديرية تربية قصبة عمان في الأردن.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021،

تعريف المصطلحات

اشتملت الدراسة على مصطلحات، وقد تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- درجة الممارسة: "هي درجة تكرار أسلوب معين، مع تقديم تعزيز، وأنها شرط من شروط التعلم الجيد، ويجب أن تتم الممارسة حتى يثبت التعلم". (المقابلة، 2019 ص 26)
- وتعرف إجرائياً بأنها "جميع أساليب الأنشطة سواء كانت تتعلق باكتساب المهارات او المعلومات او المعارف او الخبرات او طريقة التفكير".
- الإبداع الإداري: "هو مقدرة المدير على استثارة وتوليد أفكار جديدة، بهدف تطوير العمل المدرسي، وذلك من خلال ابتكار أساليب ووسائل جديدة، تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة واستثمار جميع مقدرات العاملين ومواهبهم، مما يمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المنشودة" (المعاينة، 2014، ص 552-553).
- وقد عرّف (Zhang and Li, 2013: 436-437) الإبداع الإداري أنه "منهج إداري يقوم على التجديد والأصالة ويسهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، مما يزيد من فعالية أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة".
- وعرفته الشبول (2020، ص 154-155) بأنه "النتائج في القدرة والتميز في العمل للقائد التربوي، بعد استخدامه السمات الابتكارية والإبداعية المحفزة على الإبداع، وذلك من خلال استجاباتهم على بنود المقياس المعد لهذا الغرض".
- ويعرف إجرائياً بأنه "قدرة المديرين على تطبيق أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، بحيث تعمل على تحقيق المصلحة العامة، ومن الممكن تطويرها حسب إمكانات الأفراد والجماعات في المؤسسة التعليمية".
- مديري المدارس: "هم القادة التربويون للمدرسة، الذين يلعبون دوراً مهماً في بناء الثقة بين جميع العناصر في مجتمع المدرسة، وذلك من خلال ممارساتهم الإيجابية، والتي تظهر دورهم في تحسين عمليات تعلم وتعليم الطلبة، وهم المسؤولين عن إدارة شؤون المدرسة الفنية، والإدارية". (الطويبي، 2015، ص 82).

- ويتم تعريفهم إجرائيًا بأنهم: "القادة القادرون على توظيف السمات الإبداعية في طبيعة عملهم للحصول على الغايات والأهداف المنشودة للعملية التربوية التعليمية، من خلال تبني السمات في تحمّل المسؤولية والتعاون، والاتصال، والتواصل مع الآخرين".
- مديرية التربية والتعليم لقصبة عمان: "المنطقة التعليمية الجغرافية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن التي تقوم بكافة المهام المطلوبة لتحسين العملية التعليمية ورفع الكفايات الشخصية والمهنية لطلبتها وتحسن بيئة التعلم" (أكاديمية الوفاق للبحث العلمي والتطوير، 2017)
- وتعرف إجرائيًا بأنها: "قطاع حكومي يتبع لوزارة التربية والتعليم يقوم بتنظيم العملية التعليمية ضمن منطقة شميساني وجبل الحسين وجبل عمان وحي نزال وجبل التاج وضاحية الحاج حسن والوحدات والأشرفية"

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

أهمية الإبداع الإداري:

يتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية، وقد أكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات للإبداع من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للمدير. لقد حاولت المؤسسات التعليمية جاهدة رعاية وتشجيع الإبداع من خلال زيادة وعي الأفراد والمجتمعات به. فاهتمت هذه المجتمعات بالإبداع والمبدعين ومازال اهتمامها متزايداً بغض النظر عن درجة التقدم باعتبارهما من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي الذي وصل إليه إنسان هذا العصر. ومن ضرورات مواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل أيضاً. مما يتطلب تجسيد المديرين لمهارات ومعرفة إضافية بالإبداع بشكل عام وبالإبداع الإداري بشكل خاص كونه يشكل قرارهم الصحيح لمواجهة مشكلاتهم اليومية (بدح وطفه، 2013). وقد عرّف (الصرن، 2020) الإبداع الإداري بأنه "قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان في مجال عمله، أم حياته، أو حتى في علاقاته وشخصيته وإدراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة". فالإدارة الكفؤة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما وتلعب دوراً هاماً في تقدم أي مجتمع، والإدارة تقوم بدورٍ مهمٍ في تحسين العملية التعليمية والتربوية: حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعّال في تبني اتجاهات حديثة، ساعياً إلى تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الجودة الشاملة. (Kandiko, 2019).

وهذا الرقي والتقدم لا يتحقق إلا من خلال إبداع العاملين وإبداع المؤسسات، فالتقدم الكبير في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الإبداعية الجديدة، ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل (Camison & Lopez, 2014)

عناصر الإبداع الإداري:

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية للإبداع الإداري وأهمها:

- 1- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة. فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على

سيولة الأفكار وسيولة توليدها فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما كان عدداً قليلاً جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطراً عليه ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينهما ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

2- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره في معالجة المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. إذ يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر معينة أو موقفاً محدداً وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج معين، فهو يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير، واستيعاب ذلك بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال، وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.

3- الأصالة: ويقصد بها القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة، وهي الندرة والتفرد، وهي القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية.

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها القدرة على مجابهة موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهي قدرة المبدع على إدراك المشاكل والأزمات في مختلف المواقف أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها (جهاد وعاشور، 2018).

ومما سبق نلاحظ أن الفرد المبدع هو جوهر عمل المنظمات ومحور عملية الإبداع الإداري، لذلك فمن أهم المنجزات في هذا الوقت هو تطوير عملية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، لأن الإبداع الإداري يؤدي إلى تحسين الجو العام في المؤسسة لرفع مستوى الأداء في العمل.

مستويات الإبداع:

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

2. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

3. الإبداع على مستوى المؤسسات: فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي. (القحطاني، 2002).

ومن هنا نجد أن الإبداع الإداري يعمل على استثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، كما يعمل على إيجاد أنسب الحلول والتخلص من التفكير التقليدي وإنتاج الأفكار الخلاقية في أقل وقت وجهد، وبالتالي زيادة نسبة الإنتاج والمكاسب. ولذلك فإن تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها أمراً في غاية الأهمية.

معوقات الإبداع الإداري:

1. المعوقات التنظيمية: وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات.
2. المعوقات الشخصية: وتسمى أحيانا الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة
3. المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي.
4. معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية (غوانمة، 2017).

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتقدم والتطور أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع، وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة الذي يشهده العالم، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية، (De Jong & Den Hartog, 2010).

نستنتج مما سبق أن المدير الذي ينظر للأمور من عدة زوايا ومن رؤية جديدة، يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها، مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل تساعده في حل المشكلات والتخلص من معوقات الإبداع الإداري.

المهارات اللازمة للمدير المبدع:

يملك العاملون في نطاق التربية قدرة على الإبداع، ويقوم القياديون بتشخيص ذلك وتهيئة الظروف المناسبة لتطوير هذه الإمكانيات والارتقاء بها للأحسن، وعادة ما يتمتع المبدعون بصفات سلوكية ونفسية تميزهم عن الآخرين بغض النظر عن أعمارهم وجنسهم وثقافتهم ومجالات عملهم، كما أن المبدعين يتميزون أيضاً باهتماماتهم ومواقفهم ودوافعهم أكثر من تميزهم بالقدرات العضلية. (Bush, 2008)

ومن هنا فإن الاهتمام بالإبداع والمبدعين لم يعد أمراً خيارياً، بل بات أمراً هاماً لمواكبة الحضارات ومواكبة التقدم التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، ولذلك فإنه لا بد من تشجيع المتميزين والمبدعين وتهيئة المناخ المناسب لهم لتقديم أفضل ما يستطيعون من أعمال إبداعية.

انجازات مديرية قصبه عمان:

من خلال واقع عمل الباحثة كرئيس قسم الاشراف التربوي في مديرية تربية قصبه عمان، والاطلاع على مجموعة من السجلات والكتب الرسمية المتعلقة بالأنشطة والمبادرات الإبداعية والفكرية، فإنه يمكن عرض بعض الإنجازات التي قدمتها المديرية،

فقد أظهرت مديرية تربية قصبه عمان التميز في العمل في بعض المشاريع الإبداعية من خلال المشاركة في معظم المسابقات الابتكارية، ومن أهمها المشاركة في مسابقة انتل للعلوم والهندسة والتكنولوجيا، فمن خلال هذا المشروع، يحاول بعض الطلبة عمل اختراعات بسيطة مثل صنع غسالة أو ثلاجة أو مروحة أو صنع روبوت وغير ذلك، وقد فازت مديرية قصبه عمان لأكثر من مرة على المستوى الوطني، ولكنها لم ترتق للفوز على مستوى الوزارة لغاية الآن،

وقد شاركت أيضًا بمسابقة مجالس التطوير التربوي، وفازت بالمركز الثاني على مستوى الوزارة لعام 2019، وفي هذا المجال استطاعت ان تظهر ابداعاتها في التعامل مع مجالس التطوير التربوي وكسب دعمهم وتأييدهم في جميع المعايير والمؤشرات التي حددتها وزارة التربية والتعليم. كما شاركت في مسابقات الروبوت لعام 2019 وعام 2020 وعام 2021، وفازت على مستوى وزارة التربية والتعليم في الأردن، وما زالت تبذل قصارى جهودها لتحسين في الأداء والارتقاء بالفوز على المستوى الدولي. بالإضافة إلى العديد من الإنجازات التي ما زالت تسعى للارتقاء بها للوصول إلى أعلى الدرجات في المشاركات المجتمعية والمسابقات الثقافية والرياضية والأكاديمية والعلوم والهندسة والتكليف والتبريد والميكانيكا.

التحديات التنظيمية والإدارية:

بالرجوع لمجموعة من السجلات الإدارية لمديرية تربية قصبة عمان ومجموعة من المدارس التابعة لها والملاحظة الشخصية للباحثة كونها رئيس قسم الإشراف التربوي في المديرية، فإن مديرية تربية قصبة عمان ما زالت تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تقلل من فرص الإبداع الإداري في مدارسها بالرغم من جميع الجهود المبذولة فيها، ومن أهم تلك التحديات

- الاهتمام غير المتزايد بصنع البيئة الابتكارية الإبداعية وطرائق تطويرها وتبنيها وتنميتها والارتقاء بها، وعدم توافر المناخ المساعد لإدارة الابتكار والإبداع وتكنولوجياها المختلفة، وهذا ما يقيد عملية إطلاق عنان الأفكار والمقترحات.
- قلة المحفزات التي تساعد على إبراز القدرات والمهارات والأفكار الابتكارية وعملية التعاون الذهني، وهذا ما يكون من نتائجه غياب وتشويش مصادر الأفكار التي قد تكون متداخلة وغير مفهومة.
- قلة الخبرة في التنظيم والتطبيق للأفكار والاقتراحات مما يولد ردود فعل سلبية تجاه التطبيق.
- قلة المخصصات والموارد المالية اللازمة للتهوض بمشروعات البحوث والتطوير والابتكار، أو قلة التعاون والمشاركة التكنولوجية بين المدارس.
- المقاومة من بعض الأشخاص للتطوير والابتكار في المجالات المختلفة، وعدم الرجوع للدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من هذه الدراسات.
- عدم إمكانية القدرة على التنبؤ بآثار الابتكار والإبداع على الأداء المستقبلي للمديرية، وذلك نتيجة لوجود الكثير من الضغوط والمتغيرات التي تحول دون دراسة الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين الابتكار والإبداع والتكنولوجيا المتطورة.
- عدم وضوح عناصر هذه العملية ودورها في التخطيط والتفكير الاستراتيجي لبناء ثقافة خاصة بالمديرية.
- عدم التخطيط للابتكارات وتحديد أهدافها واستراتيجياتها وسماتها، وإن حدث ذلك، فإنه يحدث بشكل عشوائي غير مخطط استجابة لظروف تملأها طبيعة العمل.
- عدم دراسة الأخطار البيئية وطرائق معالجتها وتدوير المواد لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
- أغلب مديري المدارس ليسوا ابتكاريين بطبيعتهم، وإنما سلطويون ويحبون النزعة الفردية ويرفضون المشاركة والتعاون مع الفريق، ويقتلون الأفكار.
- عدم وجود أقسام متخصصة للابتكار والإبداع في وزارة التربية والتعليم يؤدي إلى ضعف المقدرة على التخطيط والتنظيم للنشاطات الإبداعية.

- غياب عناصر نشر الابتكارات، وتأثير النظام الاجتماعي والأوضاع الاقتصادية على عملية النشر.
- عدم الاهتمام الكافي بدراسة النواحي النفسية للابتكارات، والعمل على قتل الأفكار الابتكارية وتحطيم العقلية الإبداعية.
- الاعتماد في بعض الأحيان على خبراء واستشاريين من الخارج، علمًا بأن موظفي المديرية على دراية أكثر بالظروف والأوضاع التي تعيشها المديرية والمشكلات التي تعترض سيرها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- فقد أجرى لافي وآخرون (2021) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية من مديري المدارس الحكومية ومديراتها التابعين لمديريات تربية محافظة المفرق والبالغ عددهم (100) مديراً ومديرةً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة.
- كما أجرى القحطاني (2020) دراسة هدفت للكشف عن كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة طبقية من (150) شخصاً من المعلمين والإداريين في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئية المحيطة، كما وتوصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.
- وقد أجرى شريف والزيدي (2019) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحثان بإعداد استبانة مكونة من (61) فقرة موزعة على محورين، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (355) معلماً، وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الكلي لها (3.47)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، أما في متغير سنوات الخدمة فقد اتضح انه توجد فروق على (رؤية المدرسة ورسالتها، ثقافة التغيير التنظيمي والإداري، القدوة الحسنة، الدرجة الكلية)، أما في متغير التخصص الدراسي فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة لإدارة التغيير تبعاً لمتغير (التخصص الدراسي) لصالح تخصص العلوم الطبيعية، كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري بلغ المتوسط الحسابي له (3.83)، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وفي متغير عدد سنوات الخدمة، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في: المجال الثاني "

الطلاقة"، وفي المجال الثالث " المرونة"، وفي المجال الرابع "الحساسية بالمشكلات" و"الدرجة الكلية" كانت الفروق لصالح من عدد سنوات خدمتهم أكبر، أما في متغير (التخصص الدراسي) فتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح تخصص العلوم الطبيعية في الأصاله، المرونة، الحساسية بالمشكلات، المخاطرة، الدرجة الكلية، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع أبعاد الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

- وقد أجرت الشبول (2018) دراسة هدفت للتعرف على مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، من خلال قياس سمة تحمل المسؤولية، وسمة التعاون، وسمة الاتصال والتواصل مع الآخرين. وتكونت عينة الدراسة من (152) من القادة التربويين في مديرية تربية إربد الأولى، ومديرية تربية الرمثا، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها؛ وتضمنت ثلاثة أبعاد، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، وكان من أهم نتائج الدراسة:1- جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعد تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وبلغ (3.16) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (52% - 68%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة 2- جاءت متوسطات إجابات القادة التربويين على بعدي التعاون، والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة، وبلغا على التوالي (3.50) (3.48) درجة، وضمن نسبة مئوية تتراوح بين (68% - 84%)، حسب المحك المعتمد في الدراسة 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، فيما يتصل بمساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين اتجاه الإبداع الإداري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة)

- وأجرت طنبور (2018) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات تم تطوير استبانة من ثلاثة مجالات. تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من (274) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجتي الإبداع الإداري لدى المديرين وادارتهم للتغيير كانتا مرتفعتين، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة ممارسة الإبداع الإداري وإدارة التغيير ومقاومة التغيير تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة) ، ولكن أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة إدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور. كما كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة الإبداع الإداري ومقاومة التغيير.

- كما أجرى مدغم وآخرون (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (417) فرداً من المدارس الابتدائية في منطقة النقب، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جميع جوانبه جاء بدرجة كبيرة، ويوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

- وقد أجرى غوانمه (2017) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بالسعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة وتوزيعها على عينة طبقية

عشوائية من (252) قائداً وقائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وكذلك متغير الخبرة، ولصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة ولصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاده الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة لافي وآخرون (2021) ودراسة القحطاني (2020) ودراسة طنبور (2018) ودراسة غوانمة (2017) في أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات وهي الاستبانة، وفي استخدام المنهج الوصفي المسحي في تفسير النتائج. واتفقت مع دراسة لافي وآخرون (2021) ودراسة غوانمة (2017) ودراسة الشبول (2018) في عينة الدراسة التي تكونت من مديري المدارس أو القادة التربويين ولكنها اختلفت مع دراسة شريف والزيدي (2019) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة الشبول (2018) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وبالتالي فإنه يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في مناطق مختلفة، ومن وجهة نظر المعلمين أو القادة التربويين، ويمكن الاستفادة من المنهجية التي تم استخدامها لتفسير النتائج، ويمكن الاطلاع على أداة الدراسة مثل الاستبانة وغيرها للاستفادة من فقراتها. ومن هنا يمكن القول إنه بالرغم من وجود تشابه مع معظم الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة واستخدام المنهج وعينة الدراسة ومتغيراتها وأهدافها، إلا أنها تتميز عن غيرها في تقديم مقترح متعلق بإعداد دليل الإبداع الإداري ضمن التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم على وصف نتائج الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل النتائج ومناقشتها والخروج بتوصيات مناسبة، ويعدّ هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من (151) مديراً ومديرةً من مديرية تربية قصبه عمان في الأردن، بواقع (51) مديراً و(100) مديرةً، وتم اختيار مديرية تربية قصبه عمان لأنها المديرية الأكبر في الأردن وتوزع مدارسها على الجهات الأربع في قصبه العاصمة ولذلك فهي تمثل مجتمع المديرين تمثيلاً مناسباً. (قسم التخطيط والمعلومات في مديرية

التربية للواء قصبة عمان، 2021). وقد تم اخذ مجتمع الدراسة كاملاً وبذلك فالعينة هي المجتمع نفسه، وكما يبينها الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	51	33.8%
	إناث	100	66.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	66	43.7%
	دبلوم عالي	65	43.0%
	دراسات عليا	20	13.2%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10	74	49.0%
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	41	27.2%
	أكثر من 20 سنة	36	23.8%

يلاحظ من الجدول أن عدد الاناث بلغ (100) وبنسبة (66.2%) في حين بلغ عدد الذكور (51) وبنسبة (33.8%) وهذه الاعداد طبيعية وذلك لان عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور، اما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد بلغ عدد حملة البكالوريوس (66) وبنسبة (43.7%)، وحملة الدبلوم العالي (65) وبنسبة (43.0%) في حين بلغ عدد الدراسات العليا (20) وبنسبة (13.2%) أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكان العدد الأكبر لفئة أقل من 10 (74) وبنسبة (49%)، يليهم فئة من 10 إلى أقل من 20 سنة (41) وبنسبة (27.2%) واخيرا فئة أكثر من 20 سنة (36) وبنسبة (23.8%).

أداة الدراسة

تم القيام بمراجعة الأدب النظري والتربوي للمصادر والمراجع والدراسات والدوريات لموضوع الدراسة الحالية المتعلقة بممارسة الإبداع الإداري.

ولما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن، فإنه تمّ تطوير استبانة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن. وقد تكوّنت الاستبانة- في صورتها الأولى- من (25) فقرة. صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد (11) من المختصين في الجامعات الأردنية في مجال العلوم التربوية والإدارة التربوية، والأصول التربوية، وطلب منهم تحكيم أداة الدراسة من حيث قياس الفقرات للإبداع الإداري ووضوحها وأية ملاحظات أخرى يقترحها المحكمون، وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة من الناحية اللغوية والصياغة، وتم اعتماد نسبة 80% من اتفاق المحكمين على فقرات الدراسة، وبقيت الأداة بعد التحكيم مكونة من (25) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات بطريقتين هما: طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-retest حيث تم تطبيق الأداة على مجموعة استطلاعية وعدد افرادها (25) مديراً ومديرةً، وتم التطبيق مرة أخرى بفواصل زمني اسبوعين وحساب معامل الارتباط حسب معادلة بيرسون بين التطبيقين، وبلغ الثبات بهذه الطريقة (0.784)، وتم استخدام طريقة

معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha وذلك بحساب الاتساق الداخلي بين فقرات اختبار اكتساب المفاهيم العلمية، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وبلغ الثبات بهذه الطريقة (0.854).

جدول رقم (2) معامل الارتباط ومعامل كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	بيرسون	كرونباخ ألفا
1	مجال الأصالة	7	0.77	0.79
2	مجال الطلاقة الفكرية	6	0.84	0.81
3	مجال الحساسية لحل المشكلات	6	0.88	0.85
4	المرونة في التفكير	6	0.83	0.83
	الدرجة الكلية	25	0.89	0.87

وتم الحكم على درجة الممارسة بناءً على المعيار التالي

- المتوسط الحسابي من (1) إلى (2.33) بدرجة تفعيل منخفضة
- المتوسط الحسابي من (2.34) إلى (3.66) بدرجة تفعيل متوسطة
- المتوسط الحسابي من (3.67) إلى (5) بدرجة تفعيل مرتفعة.

المعالجة الإحصائية

تم رصد إجابات مديري المدارس ومديراتها وإدخالها للحاسوب وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التفعيل للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة
2. اختبار t-test وتحليل تباين الأحادي One way ANOVA واختبار شيفيه للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف عينة الدراسة
4. معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة

4. عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
3	مجال الحساسية لحل المشكلات	3.67	0.84	1	متوسطة
4	المرونة في التفكير	3.51	0.94	2	متوسطة
2	مجال الطلاقة الفكرية	3.48	0.86	3	متوسطة
1	مجال الأصالة	3.47	0.85	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.79		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن بشكل عام كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.79)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.47-3.67)، أما بالنسبة لفقرات المجالات فكانت على النحو التالي:

1- مجال الحساسية لحل المشكلات

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان لمجال الحساسية لحل المشكلات مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
14	أقوم بتشكيل فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة	3.97	0.95	1	مرتفعة
15	أمتلك المقدرة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بحل المشكلات بأنواعها	3.83	1.07	2	مرتفعة
19	أقترح بدائل عديدة لحل المشكلات المختلفة	3.70	1.06	3	مرتفعة
17	لدي رؤية ثابتة لاكتشاف المشكلات التي يعانيها الآخرون	3.64	1.05	4	متوسطة
18	أمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	3.51	1.12	5	متوسطة
16	أعالج نقاط الضعف التي أواجهها في العمل بطريقة إبداعية	3.38	1.28	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال الحساسية لحل المشكلات	3.67	0.84		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان لمجال الحساسية لحل المشكلات بشكل عام كانت متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود قادة تربويين في مديرية تربية قصبه عمان يعملون بجد واجتهاد باستمرار وبروح الفريق لممارسة الإبداع الإداري لحل المشكلات لتحسين عملية التعلم، ولهذا حصلت الفقرة التي تنص على "أقوم بتشكيل فريق عمل مبدع لحل المشكلات المختلفة" على الرتبة الأولى، فالعمل على تشكيل فريق عمل متميز لحل المشكلات مكن مديري المدارس من علاج المشكلات التي يواجهونها بحيث لا تعيق العمل مما انعكس إيجاباً على أداء الطلبة وتحسين العلاقات مع العاملين والمجتمع المحلي.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن فرق العمل التي تم تشكيلها، لم تلق الدعم اللازم بتوفير كافة المواد واللوازم التي يحتاجونها، كما أنها قد تجد بعض الانتقادات من الجهات المختصة أو من المجتمع المحلي أو من التربويين

أنفسهم وخاصة في بداية تشكيلها، إذ أنها قد تُشكّل بطريقة سريعة دون الاهتمام بميول ورغبات الموظفين أو قد يتم تشكيلها حسب رأي المدير المباشر، أو بناءً على وجهة نظره ورغباته، وقد لا يتم متابعتها بشكلٍ كافٍ، مما يقلل من القيمة المضافة لهذه الفرق.

كذلك نجد أن الفقرة "أعالج نقاط الضعف التي أواجهها في العمل بطريقة إبداعية" حصلت على الرتبة السادسة والأخيرة ويعزى ذلك إلى أن فرق العمل التي تم تشكيلها والبيانات التي تم جمعها والاقتراحات التي تم صياغتها لم تصل كفاءتها للحد الذي يمكّن المديرين من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات بشكلٍ يعالج جميع أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهد الممكنين، كما أنها لم تمكنهم من إيجاد بدائل متعددة تساعد على رفع مستوى الأداء وتحسين وتطوير العمل بشكلٍ كامل، لذا فإنه من الضروري تقديم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات تشكيل فرق العمل ومهارات حل المشكلات للحد الذي يمكّن مدير المدرسة من استخدام الأساليب والطرق الإبداعية لحل المشكلات لعلاج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية وذلك بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والجهد الممكنين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة لافي وآخرون (2021)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة مدير المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس تربية محافظة المفرق تراوحت بين متوسطة ومنخفضة،

ولكنها اختلفت مع دراسة شريف والزيدي (2019)، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً. كما أنها اختلفت مع دراسة مدغم وآخرون (2017)، إذ أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع نتائج دراسة غوانمة (2017) والتي أظهرت أن الأسلوب الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة). في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية قصبه عمان بالأردن من وجهة نظرهم كانت متوسطة

2- مجال المرونة في التفكير

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان لمجال المرونة في التفكير مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	أستطيع تحليل المواقف بمرونة	4.00	0.98	1	مرتفعة
24	أتقبل النقد البناء والتغذية الراجعة لتحسين الأداء	3.63	1.12	2	متوسطة
20	لدي المقدرة على معرفة العلاقة بين الأشياء وأسبابها	3.62	1.13	3	متوسطة
23	أحكم على الأمور والحوادث بموضوعية	3.42	1.25	4	متوسطة
25	أتكيف مع أي تغيير في العمل وأنسجم معه	3.41	1.29	5	متوسطة
22	أتيح للمعلمين فرص للتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم	2.99	1.28	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للمرونة في التفكير	3.51	0.94		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان لمجال المرونة في التفكير بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.94)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.99-4.00)،

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المواطن الأردني الذي يعشق العلم والمعرفة والبحث عن العلاقات بين الأشياء وأسبابها، فنجد أن مدير المدرسة لا يهنا له بال إلا بعد أن يعرف أسباب ونتائج الأمور كلها، ولا يكتف بذلك بل ويقوم بتحليلها وتفسيرها، ولكن هذا التحليل يتصف بالمرونة والسلاسة، فمدير المدرسة ليس بالشخص المعقد أو المفرط والمبالغ، بل يكتف بتحليل المواقف بمرونة. لذلك نجد أن الفقرة "أستطيع تحليل المواقف بمرونة" جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

وبالرغم من ذلك إلا أن هذا المدير المرن والسلس الذي يعشق العلم والمعرفة والبحث عن العلاقات بين الأشياء وأسبابها، لا يقدم فرص باستمرار للمعلمين ليعبروا عن كافة آرائهم ومقترحاتهم، إذ أن ضغوطات العمل وكثرة الأعباء المثقلة على كاهلهم لم تترك لهم المجال الكاف للاستماع إلى جميع آراء معلمهم، وإنما إلى بعض منها فقط. ولذلك نجد أن الفقرة "أتيح للمعلمين فرص للتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم" جاءت بدرجة متوسطة وبالمرتبة السادسة والأخيرة. ولذلك فإنه من الضروري اختيار مديري من القيادات التربوية الواعية التي تتحمل ضغوطات العمل وتؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات ونشر الوعي بأهمية مهارة الاتصال والتواصل والاستماع للآخرين واحترام آرائهم وذلك لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع والابتكار في مدارسهم.

3- مجال الطلاقة الفكرية

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان لمجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	لدي المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة	3.85	1.10	1	مرتفعة
9	أمتلك المقدرة للتعبير عن أفكارى بطلاقة	3.76	0.88	2	مرتفعة
8	أمتلك المقدرة على إقناع الآخرين بأفكارى	3.36	1.09	3	متوسطة
13	أمتلك المقدرة على تنبؤ الأفكار المستقبلية	3.32	1.20	4	متوسطة
10	أعزز ثقة المعلمين بقدراتهم	3.30	1.06	5	متوسطة
11	أمتلك مقدرة كبيرة على المناقشة والحوار	3.27	1.20	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال الطلاقة الفكرية	3.48	0.86		متوسطة

يشير الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان لمجال الطلاقة الفكرية بشكل عام كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، بانحراف معياري (0.86)، وتراوح المتوسطات الحسابية لل فقرات بين (3.27-3.85)،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس مهارة المقدرة على تقديم العديد من الأفكار في فترة زمنية محدودة بسبب الطلاقة الفكرية النابعة من البيئة الثقافية التي تربي عليها الشعب الأردني، والتي أدت إلى اتساع جانب المعرفة والإدراك والفكر والطلاقة في التعبير، ليصبح لدى مدير المدرسة المقدرة على تقديم أفكار متعددة في فترة زمنية قصيرة، مما انعكس إيجاباً على أداء المديرين في الإبداع الإداري لمجال الطلاقة الفكرية، ولهذا فقد حصلت الفقرة "لدي المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة" على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

وعلى الرغم من امتلاك مديري المدارس المقدرة على تقديم أفكار متعددة في فترة زمنية قصيرة، إلا أن هذه المقدرة لم تمكنهم من المناقشة والحوار مع الآخرين بطريقة علمية وذكية تعمل على كسب تأييد الآخرين بشكلٍ كافٍ، كما أنها لم تؤهلهم للعمل على جذب أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتقديم الدعم المعنوي والمادي لمدارسهم وإقناع الآخرين بوجهات نظرهم، وذلك لتحقيق الأهداف. ولذلك فإن الفقرة "أمتلك مقدره كبيرة على المناقشة والحوار" قد حصلت على الرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة متوسطة. وبالتالي فإنه من الضروري تدريب مديري المدارس ومديراتها على مهارات كسب التأييد والإقناع القائمة على الحوار الهادف والمناقشات المعبرة التي تعود بالنفع على الطلبة والمعلمين والعملية التعليمية بشكلٍ عام والطلبة بشكلٍ خاص.

4- مجال الأصالة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان لمجال الأصالة مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	أمتلك افكار جديدة لتطوير العمل	3.80	1.02	1	مرتفعة
3	أحفز المعلمين الذين يقومون بأعمال إبداعية	3.74	1.03	2	مرتفعة
6	أنجز العمل بأسلوب إبداعي دون تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات	3.52	1.15	3	متوسطة
2	أحرص على إحداث تغييرات في أسلوب العمل باستمرار	3.40	1.17	4	متوسطة
4	أتحمل مسؤولية نتائج قيامي بأعمال إبداعية بشجاعة	3.34	1.09	5	متوسطة
5	أستطيع وضع خطط جديدة لمواجهة الأزمات والمخاطر مهما كان حجمها	3.24	1.21	6	متوسطة
7	أسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية	3.23	1.15	7	متوسطة
	المتوسط الكلي لمجال الأصالة	3.47	0.85		متوسطة

يشير الجدول السابق ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان لمجال الأصالة بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.85)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.23-3.80)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم أصالة في ابتكار ما هو جديد، فنجد مدير المدرسة يعمل على تقديم أفكار جديدة باستمرار لما فيه صالح المدرسة ورفع كفاءة المعلمين، فهو يساهم دائما لإنتاج أفكار جديدة في مجال تطوير الأداء في المدرسة، فهو ليس بحاجة لتكرار ما يفعله الآخرون، فهو قادراً على ابتكار أفكار جديدة وقوية تساهم في حل مشكلات العمل بشكلٍ إبداعي. ولذلك حصلت الفقرة "أمتلك افكار جديدة لتطوير العمل" على الرتبة الأولى، وذلك نتيجة طبيعية لمدير مدرسة مثقف ومتعلم وذكي، فليس بغريب عليه أن يعمل على ابتكار ما هو جديد، فمن يمتلك مهارة الابتكار والإبداع، يشجع على القيام بالأعمال الإبداعية، فهو يستطيع أن يناقش المعلم في إبداعاته، ويستطيع أن يقدم له يد العون، وبالتالي فهو يقدر جهوده ويعززها.

وعلى الرغم من ذلك فقد حصلت الفقرة "أسعى لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية" على الرتبة السابعة والأخيرة وقد يعزى ذلك لعدم امتلاك مدير المدرسة الوقت الكاف للجلوس مع معلم المدرسة لتحديث وتجديد أفكاره،

فهو لديه ضغوطات عمل بما يكفي، لدرجة تمنعه من تقديم ما يملك من معرفة لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية، فوقته يكفي فقط للاستماع لأفكارهم وتحفيزهم أحياناً فقط، ولا يصل هذا الأمر للحد الذي يمكن مدير المدرسة من السعي لتجديد أفكار المعلمين بطرق إبداعية، لذا من الضروري تخفيف الأعباء والضغوطات التي قد يتعرض لها مديري المدارس لإعطائهم الوقت الكاف لتقديم خبراتهم المعرفية والابتكارية لتجديد أفكار معلمهم بطرق إبداعية وابتكارية.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى إلى متغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- الخبرة)؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تبعاً لمتغير الجنس كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة والجدول يوضح ذلك

أ- تأثير متغير الجنس:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تبعاً لمتغير الجنس كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة

المجال	الجنس:	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة
مجال الأصالة	ذكور	51	3.00	0.71	-5.165	0.000
	إناث	100	3.70	0.82		
مجال الطلاقة الفكرية	ذكور	51	3.08	0.81	-4.247	0.000
	إناث	100	3.68	0.82		
مجال الحساسية لحل المشكلات	ذكور	51	3.35	0.89	-3.513	0.001
	إناث	100	3.84	0.77		
المرونة في التفكير	ذكور	51	3.11	0.95	-3.952	0.000
	إناث	100	3.72	0.87		
الدرجة الكلية	ذكور	51	3.13	0.74	-4.730	0.000
	إناث	100	3.73	0.74		

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى إلى الجنس في المجالات الأربعة وفي الدرجة الكلية استناداً إلى قيم ت المحسوبة (-4.730) بمستوى دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى إلى الجنس في جميع المجالات إذ بلغت قيم ت المحسوبة بين (-3.513-0.188) بمستوى دلالة بين (0.000-0.001). وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن عن متوسطات الذكور كما يظهر في الجدول السابق.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الطبيعة السيكولوجية للمرأة تجعلها أكثر اهتماماً والتزاماً للوصول إلى أقصى درجات الإنجاز والتفوق، لإظهار نفسها أمام المجتمع بشكلٍ لائق، لذلك فهي تحاول دائماً أن تكون في الطليعة في

ممارسة الإبداع الإداري، ولذلك نجد أن مديرات المدارس أكثر اهتمامًا في ممارسة الإبداع الإداري من مديري المدارس، وبناءً على ذلك، فإن هذا الأمر يتطلب عمل توعية أكثر لمديري المدارس بأهمية ممارسة الإبداع الإداري، وذلك من خلال توزيع المطويات والمنشورات ومن خلال الجلسات النقاشية، ومن خلال تقديم محفزات لمديري المدارس الأكثر اهتمامًا بتنفيذ الأعمال الإبداعية، لإثارة روح التنافس بين مديري المدارس إناءً وذكورًا لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم.

ب- تأثير المؤهل العلمي"

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.89	3.41	66	بكالوريوس	مجال الأصالة
0.85	3.42	65	دبلوم عالي	
0.66	3.80	20	دراسات عليا	
0.85	3.47	151	Total	
0.94	3.47	66	بكالوريوس	مجال الطلاقة الفكرية
0.85	3.38	65	دبلوم عالي	
0.56	3.80	20	دراسات عليا	
0.86	3.48	151	Total	
0.90	3.62	66	بكالوريوس	مجال الحساسية لحل المشكلات
0.82	3.61	65	دبلوم عالي	
0.59	4.07	20	دراسات عليا	
0.84	3.67	151	Total	
1.03	3.49	66	بكالوريوس	المرونة في التفكير
0.89	3.40	65	دبلوم عالي	
0.60	3.96	20	دراسات عليا	
0.94	3.51	151	Total	
0.87	3.49	66	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.76	3.45	65	دبلوم عالي	
0.49	3.90	20	دراسات عليا	
0.79	3.53	151	Total	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت فئة الدراسات العليا بأعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية وبلغ (3.90)، يليها فئة البكالوريوس بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، واخيرا جاءت فئة الدبلوم العلي بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق لها دلالة إحصائية تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وبين الجدول التالي ذلك.

الجدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	2.571	2	1.285	1.787	0.171
	داخل المجموعات	106.437	148	0.719		
	الكلية	109.008	150			
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	2.705	2	1.352	1.843	0.162
	داخل المجموعات	108.631	148	0.734		
	الكلية	111.336	150			
الحساسية لحل المشكلات	بين المجموعات	3.612	2	1.806	2.607	0.077
	داخل المجموعات	102.497	148	0.693		
	الكلية	106.108	150			
المرونة في التفكير	بين المجموعات	4.877	2	2.439	2.841	0.062
	داخل المجموعات	127.049	148	0.858		
	الكلية	131.926	150			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.274	2	1.637	2.668	0.073
	داخل المجموعات	90.803	148	0.614		
	الكلية	94.076	150			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي في الدرجة الكلية استناداً إلى قيم ف المحسوبة (2.668) بمستوى دلالة (0.073)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن إلى المؤهل العلمي في جميع المجالات، إذ بلغت قيم ف المحسوبة بين (1.787- 2.841) بمستوى دلالة بين (0.171- 0.062).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون معارفًا وإدراكًا قويًا لممارسة الإبداع والابتكار، كما ويمتلكون ثقافة واسعة واستيعابًا كافيًا لتطبيق استراتيجيات الإبداع والابتكار في مدارسهم، وأن لديهم ومهارات وكفايات تظهر في إنجازاتهم وأدائهم، ويتم ذلك بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فالدورات التعليمية التي حصلوا عليها في مجال الإبداع والابتكار الإداري كانت جيدة لدرجة تعوضهم عن المعارف والمعلومات التي قد يحصلون عليها فيما لو حصلوا على مؤهلات علمية عليا.

ج- تأثير سنوات الخبرة العملية؟

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن تبعا لمتغير الخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأصالة	أقل من 10 سنوات	74	3.48	0.84
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	41	3.08	0.85
	أكثر من 20 سنة	36	3.88	0.69

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.85	3.47	151	Total	مجال الطلاقة الفكرية
0.87	3.51	74	أقل من 10	
0.86	3.05	41	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
0.60	3.90	36	أكثر من 20 سنة	
0.86	3.48	151	Total	مجال الحساسية لحل المشكلات
0.80	3.68	74	أقل من 10	
0.95	3.29	41	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
0.57	4.08	36	أكثر من 20 سنة	
0.84	3.67	151	Total	المرونة في التفكير
0.89	3.58	74	أقل من 10	
1.02	2.99	41	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
0.61	3.96	36	أكثر من 20 سنة	
0.94	3.51	151	Total	الدرجة الكلية
0.77	3.56	74	أقل من 10	
0.82	3.10	41	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
0.52	3.95	36	أكثر من 20 سنة	
0.79	3.53	151	Total	

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية، حيث جاءت فئة أكثر من 20 سنة بأعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (3.95)، يليها فئة أقل من 10 بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وأخيراً جاءت فئة من 10 إلى أقل من 20 سنة بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، ومن أجل التأكد من أن هذه الفروق لها دلالة احصائية تم تطبيق اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وبين الجدول التالي ذلك. الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبة عمان في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأصالة	بين المجموعات	12.087	2	6.044	9.229	0.000
	داخل المجموعات الكلي	96.921	148	0.655		
		109.008	150			
مجال الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	14.11	2	7.055	10.739	0.000
	داخل المجموعات الكلي	97.225	148	0.657		
		111.336	150			
مجال الحساسية لحل المشكلات	بين المجموعات	11.993	2	5.996	9.429	0.000
	داخل المجموعات الكلي	94.115	148	0.636		
		106.108	150			
المرونة في التفكير	بين المجموعات	18.814	2	9.407	12.309	0.000
	داخل المجموعات الكلي	113.112	148	0.764		
		131.926	150			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	13.98	2	6.990	12.916	0.000
	داخل المجموعات	80.097	148	0.541		
	الكلي	94.076	150			

يشير الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى إلى الخبرة العملية في الدرجة الكلية استناداً إلى قيم ف المحسوبة (12.916) بمستوى دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تعزى إلى الخبرة العملية في جميع المجالات، إذ بلغت قيم ت المحسوبة بين (9.229 - 12.309) بمستوى دلالة (0.000). ثم تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة لصالح أي فئة كانت الفروق، وكما يبينها الجدول التالي.

الجدول (13) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم في مديرية تربية قصبه عمان في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	أكثر من 20 سنة	أقل من 10	من 10 - أقل 20 سنة
مجال الأصالة	أكثر من 20 سنة	3.88	3.88	3.48	3.08
	أقل من 10	3.48	---	0.40*	0.80*
	من 10 - أقل 20 سنة	3.08	---	--	--
	أكثر من 20 سنة	3.90	3.90	3.51	3.05
	أقل من 10	3.51	---	0.39*	*0.85
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	3.05	---	-	0.46*
	أكثر من 20 سنة	4.08	4.08	3.68	3.29
	أقل من 10	3.68	---	0.40*	0.79*
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	3.29	---	-----	0.69*
	أكثر من 20 سنة	3.96	3.96	3.58	2.99
	أقل من 10	3.96	---	0.38*	0.97*
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	2.99	---	--	0.59*
	أكثر من 20 سنة	3.95	3.95	3.56	3.10
	أقل من 10	3.56	---	0.39*	0.85*
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	3.10	---	----	0.46*

يلاحظ من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح فئة الخبرة أكثر من 20 سنة عند مقارنتها مع فئتي من 10- أقل من 20 سنة، فئة أقل من 10 سنوات، وكذلك لفئة أقل من 10 سنوات عند مقارنتها مع فئة من 10- أقل من 20.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذين يمتلكون خبرة عملية عالية في مجال العمل، قد استفادوا وحصلوا على معلومات وخبرات، وقد أصبح لديهم معارف وأساليب واستراتيجيات قيمة تعكس إيجاباً على أدائهم وإنجازاتهم، أكثر من مديري المدارس الذين لا يمتلكون الخبرات العملية. كما أن مديري المدارس الذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة أكثر استشعاراً لمسؤولياتهم، ولذا فلا يبالغون في تقييم ما يقومون بخلاف الفئتين الآخرين؛ باعتبار أن المديرين الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة باتوا على وشك المغادرة ويشعرون بتحديات الإطاحة بهم. وعليه فإنه على وزارة التربية والتعليم في الأردن تقديم دورات تقنية عالية الجودة عن استراتيجيات الإبداع الإدارية وممارسته وذلك لتعويض المديرين الذين لا يمتلكون الخبرات العالية، ليتلقوا المعارف والخبرات التي قد حصل عليها أصحاب الخبرات العالية، وخاصة الجدد منهم، ليلحقوا بمديري المدارس أصحاب الخبرات العالية ويتمشوا معهم في العمل والإنجاز. ولذلك فلا بدّ من تكثيف هذه الدورات للمديرين، وخاصة الجدد منهم وذلك لتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة لممارسة الإبداع والابتكار في العمل والتي قد تعوضهم عن المعلومات والخبرات والمعارف التي لم يمتلكوها بسبب قلة الخبرة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة طنبور (2018) في وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \geq$ في درجة إدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس

ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة لافي وآخرون (2021)، إذ أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في جميع مجالات درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية والأداة ككل تعزى إلى أثر الجنس وسنوات الخبرة. كما واختلفت مع دراسة شريف والزبيدي (2019)، إذ أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لمستوى الإبداع لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحاظلة المرفق تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة إدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس. في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين وجهات نظر العينة تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، ولتغيير الخبرة في جميع المجالات، لصالح فئة الخبرة أكثر من 20 سنة، وعدم وجود فروق دالة تعزى إلى المؤهل العلمي.

التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة وتقترح بما يلي:

1. إعداد وتصميم دورات تقنية عالية الجودة بخصوص مهارات تشكيل فرق العمل ومهارات حل المشكلات للحد الذي يمكن مدير المدرسة من تطبيق الآليات والطرق الإبداعية لحل المشاكل المتعلقة بعلاج أوجه القصور والضعف في العمل بطريقة إبداعية. ويتم تعويضهم عن المعلومات والخبرات والمعارف التي حصل عليها ذووا الخبرات الأقدم، بحيث تقوم وزارة التربية والتعليم بالاتفاق مع جهات متخصصة بمجال الإبداع بعملية تدريب جميع المديرين.
2. اختيار مديرين من القيادات التربوية الواعية التي تتحمل ضغوطات العمل وتؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات ونشر الوعي بأهمية مهارة الاتصال والتواصل والاستماع للآخرين واحترام آرائهم وذلك لزيادة درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع والابتكار في مدارسهم.
3. إعداد برنامج إثرائي متميز لتدريب مديري المدارس ومديراتها عن الإبداع الإداري وخصائصه وأهدافه وأهميته وأدواره في تحسين العملية التعليمية.

4. تدريب مديري المدارس ومديراتها على مهارات كسب التأييد والإقناع القائمة على الحوار الهادف والمناقشات المعبرة التي تعود بالنفع على الطلبة والمعلمين والعملية التعليمية بشكلٍ عام والطلبة بشكلٍ خاص.
5. تقديم محفزات لمديري المدارس الأكثر اهتمامًا بتنفيذ الأعمال الإبداعية من قبل وزارة التربية والتعليم، لإثارة روح التنافس بين مديري المدارس إنثاءً وذكرًا لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم.
6. تقديم دراسات مستقبلية متعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، ومن وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر أولياء الأمور.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

- أكاديمية الوفاق للبحث العلمي والتطوير (2021). مدونة أكاديمية الوفاق للبحث العلمي والتطوير، المملكة الأردنية الهاشمية، متواجد في <https://wafaak.com> تاريخ 2021/5/25
- باشيوة، لحسن عبد الله (2019). روائع التمييز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة افضل الممارسات المتميزة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بدح، أحمد محمد؛ وطه، مروة محمد (2013). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (1) 4-10، عمان، الأردن.
- التميمي، فواز؛ وسليمان، منير (2012). درجة مساهمة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، (10، 1، 66)
- جهاد، قداش؛ وعاشور، علوطي (2018). استراتيجية تغيير المنظمة وعلاقتها بسلوك الإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جمهورية الجزائر.
- درويش، مروان (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن.
- الشبول، راوية (2018). مساهمة السمات الابتكارية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم اتجاه الإبداع الإداري في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (26، 1، 169-151). قسم الإدارة التربوية- كمية التربية - جامعة حائل - السعودية
- شريف، شريف محمد؛ والزبيدي، سامي (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 67 (67) 329-353، جمهورية مصر العربية.
- الصرن، رعد (2020). إدارة الإبداع والابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، جمهورية سورية العربية.
- طنبور، براءة (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- غوانمة، محمد (2017). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية (2، 157، 185-187) جامعة الأزهر، مصر.
- القحطاني، سالم (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، (2، 14، 327-373)، السعودية.
- القحطاني، محمد قبلان عبد الله آل سلمان (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، (36، 11، 61-97)، أسبوط، مصر.
- الكساب، علي عبد الكريم (2017). فاعلية استخدام استراتيجية دورة التعلم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي والتحصيل الدراسي في مقرر الدراسات الاجتماعية والوطنية لدى طالب الصف الثالث الثانوي في محافظة القنفذة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (25، 2)، غزة، فلسطين.
- لافي، المخاريز؛ والبدو، إيناس؛ وعطية، موسى (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، مجلة دراسات، العلوم التربوية، 48 (1) المفرق، الأردن.
- مديغم، سالم؛ وحجازي، عبد الحكيم؛ وطشطوش، رامي (2017). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية 27 (2) 815-834، عمان، الأردن.
- المعاينة، عبد العزيز (2014). "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 543-581.
- المقابلة، جمال (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية للثقافة الترحيبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (28، 2، 26-51)، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Bogner, F.X. (2006). The Impact of An Experimental Science Program on For Grad Student Knowledge and Feeling About Ecologic Sciences Critical Thinking. Dissertation Abstract International—59-(8), 2913
- Bush, T, (2008). Theories of Educational Leadership and Management, pp (23), 3th ed, Londen, Sage Publications, Ltd.
- Camison, C. & A. Villar-Lopez (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Performance. Journal of Business Research, (67) 1, 2891- 2902.
- Clarc, G. (2002). Tending Spatial Spark, Accelerated and Enriched Curricula for Highly Talented Art Student. Roeper Review.(3)24.
- De Jong, J. & D. Den Hartog (2010). "Measuring Innovative Behavior" Creativity and Innovation Management, (19) 1, 23-36. Utrecht University, Germany.
- Kandiko, Camille (2019). Strategic curriculum change: global trends in universities. New York: Routledge.
- Zhang, X and Li, B (2013) Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 4, No. 1, p 48-54.