

## درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم

راضي عبد الله أحمد غرايبة

مديرية تربية قصبة إربد || وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة "الاستبيان"، تم توزيعها على عينة عشوائية من (274) رئيساً قسماً إدارياً، من مديريات تربية والتعليم محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد للكفايات الإدارية مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.96)، وجاء ترتيب الكفايات مرتبة تنازلياً وفقاً لمستوى الكفايات: كفايات التخطيط التربوي، وبلغ (4.03)، كفايات الإدارية والفنية، وبلغ (3.94)، كفايات التكنولوجيا، وبلغ (3.92). وجميعها بتقدير (مرتفعة)، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام مرتفع بمتوسط (3.94)، كما بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بمقدار (0.82) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لرفع مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإدارية، الإبداع الإداري.

### المقدمة

تسعى النظم التربوية إلى تطوير وتحسين الأداء والتأكيد على فاعليته، بدأ من أعلى المستويات وحتى الغرفة الصفية؛ لما لذلك من تأثير مباشر وغير مباشر على مخرجات التربية والتعليم، الذي يرفد النظم الأخرى ويساعد في تطويرها، ويتأثر بها.

ومع توسع مفهوم الإدارة وتقدم العصر، تفرعت الإدارة وكان من فروعها الإدارة التربوية والتعليمية، التي يجب عليها أن تستخدم كافة الإمكانيات البشرية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة للتربية من عدة جوانب كحسب التنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين يخلق فيهم روح التجاوب والتقدير ويحفزهم على الإبداع والتغيير بجوودي وثقة تامة (المالكي، 2014).

ويرى أبو سنيينة (2013) أن المقدرة والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري إضافة إلى متغيرات إدراك الدور، ومتغيرات الموقف، والدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمراً ضرورياً للقيادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية.

لذلك يسهم تحديد الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في رسم خريطة واضحة لها، وهندسة العمل الإداري بشكل دقيق في تحديد المهام الإدارية المنوطة بهم، ويمكنهم من الإلمام بها وتنفيذها بسهولة ويسر، ويرفع من سوية الأداء الإداري، ويخلق عندهم رؤية واضحة وشاملة عن الدور الذي يمارسونه، وموقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة التربوية، وتطور العمل الإداري فيها (البطي، 2014).

تحرص وزارة التربية والتعليم في الأردن على تطوير الكفايات الإدارية للقيادة التربويين على اختلاف أدوارهم ومهامهم الإدارية، وذلك من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي والتربوي في المدارس، حيث يعد مدير التربية والتعليم

قائدًا لمديريته، يتحمل فيها قيادة التغيير في سياسات المديرية وأنظمتها وخططها نحو الأفضل، ورفع كفاءات وقدرات جميع العاملين معه، سواء كانوا رؤساء أقسام إدارية أم فنية في المديرية، ولتحقيق ذلك كله يتطلب منه ممارسة كفايات إدارية وفنية وإنسانية ومعرفية مناسبة، تساعد على تحفيز العاملين نحو العمل الجاد، للارتقاء بالمديرية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية، مما يتطلب من مدير التربية والتعليم جهداً إضافياً كي يتخذ لمديريته مسارات وأنشطة تربوية متنوعة، من خلال تخطيط الأهداف وتحديد الإجراءات والقرارات الإدارية المناسبة للتخطيط والتنفيذ والتقييم (الحراشنة والمقابلة، 2012).

إن الوظائف الإدارية من الوظائف المهمة التي تسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها، وإنجاز المهام الإدارية الموكولة إليها، والتي تتطلب توافر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير التربية والتعليم، يعمل على ممارستها في أثناء ممارسته لمهامه الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه، واتخاذ القرار، والتقييم ومهارات الاتصال، وتوظيف التكنولوجيا، وغير ذلك من مهارات وكفايات تساعد المؤسسة التربوية وكادرها على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها، وتشجيعهم على ترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ وتنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، مما يزيد فاعلية المدير أو الإداري بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والعقلانية، وتحديد الوسائل والتدابير اللازمة لتطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها النوعية والكمية (عواد، 2011).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة المتوسطة في النظام التربوي الحلقة الأهم، لأنها حلقة الوصل بين الإدارة العليا المتمثلة في المديرية العامة المختلفة في وزارة التربية والتعليم، والإدارة المباشرة المتمثلة في مديري المدارس، وتقع على كاهلها مسؤوليات من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة وشؤون العاملين، واتخاذ القرارات على مستوياتها المتباينة، وحل المشكلات وغيرها.

ومدير التربية والتعليم قائد مسؤول لا بد أن يمتلك كفايات إدارية، تمكنه من إنجاز مهام عمله، والمهام المفوض بإنجازها من الإدارة العليا التي تحاول التقدم نحو اللامركزية، وبسبب أهمية الدور الذي يؤديه مدير التربية والتعليم، وما يترتب عليه من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة في العملية التربوية بعامه، بوصفه يتربع على قمة الهرم الإداري والتنفيذي في مديريته؛ فإن من الضروري تحديد الكفايات الإدارية التي يمارسها، من أجل الارتقاء بهذا الدور حتى يصبح أكثر فاعلية، لمواكبة التطور التكنولوجي (عودة، 2010).

وكما جاء في دراسة عويضة (2016) إن ممارسة مدير التربية والتعليم للكفايات الإدارية بشكل سليم تساعد على تدارس ظروف العمل وما يعترضه من مشكلات إدارية وتربوية وتعليمية، لاتخاذ القرارات الإدارية والتربوية في ضوء طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوافرة لتحقيقها، ولا يتم ذلك إلا من خلال ممارسته لكفايات إدارية متكاملة ومترابطة تقوم على التخطيط التربوي السليم، والتنظيم، والتقييم، والتقييم التربوي المستمر، في ضوء الصلاحيات الممنوحة إليه، والصلاحيات أو الأفكار المستمدة من خبرته ورؤيته للعمل والتي تساعد على تحقيق أهداف المديرية والمجتمع الذي يتفاعل معه، كما جاء في دراسة الصبري (2014) بأن درجة ممارسة إدارات التربية والتعليم للكفايات الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين منخفضة، لذا ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية؟

2- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في محافظة إربد؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في محافظة إربد.

أهمية الدراسة:

البحثية النظرية:

- 1- قد تسهم الدراسة في تحديد أهداف المديرية وأهداف المجتمع ورسم مساراته وسبل إنجاز أهدافه، والتي تدل على درجة كفاءته وإعداده والتزامه الخلقي والإنساني، ووضوح رؤيته الإدارية والتربوية وتكاملها، والتي تنعكس إيجاباً على تحسين العملية التربوية والتعليمية.
- 2- محاولة لتسليط الضوء على موضوع هام جداً (الكفايات الإدارية)، لإجراء مزيداً من الدراسات التي تعنى بهذا الموضوع لتطوير التعليم.

الأهمية البحثية التطبيقية:

- 1- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة، مختلف المهتمين وأصحاب القرار في المدارس الحكومية (وزارة التربية والتعليم)، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: الكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم.
- حدود بشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مساعدي ورؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد.
- حدود مكانية: في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن.
- حدود زمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2017/2018 الفصل الثاني.

مصطلحات الدراسة:

درجة لغة: "درجة (اسم)، وتعني مرتبة الشيء، وهي تدرج الشيء في المستوى" (المحمادي، 2015: 24)

درجة إجرائياً: وهي المستوى التي يحصل عليها المستجيبون في الدراسة على الاستبيان وهي خمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، مقبول، مرتفع، مرتفع جداً).

الكفاية الإدارية اصطلاحاً: "ويقصد بها القدرة على تطبيق المبادئ والتعليمات في أداء العمل، في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف وقدرات ومهارات واتجاهات". (هيلات، 2010: 32)

الكفاية الإدارية إجرائياً: بأنها مجموعة من الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، بهدف رفع جودة التعليم، وتطوير الكفايات الإدارية للعاملين، على نحو ينسجم مع أهداف المديرية واحتياجات العاملين، وتقاس من خلال استجابات أفراد الدراسة على فقرات أداء الدراسة المعدة لقياس درجة ممارسة الكفاية.

مديريات التربية والتعليم: هي جميع مديريات التربية والتعليم الواقعة بمحافظة إربد الموزعة على اثنتين وعشرين مديرية.

مدير التربية والتعليم: هو الشخص المسؤول عن إدارة مديرية التربية والتعليم والمدارس التابعة للعام الدراسي 2018/2017، الذي تم اختياره من قبل وزارة التربية والتعليم في ضوء معايير معتمدة لدى الوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2014)

رؤساء الأقسام الإدارية: هم الأشخاص المعينون رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم وبتنسيب من مدير التربية، ويعملون في المديرية، ويرتبطون مع المدير بالمديرية، وهم مسؤولون عن إدارة الأقسام التي يتولونها وسير العمل فيها، وعن تنفيذ المهام والواجبات الإدارية الموكولة إليهم (هيلات، 2010: 32)

الإبداع الإداري اصطلاحاً: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ ينتج إنتاجاً نافعاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (عياد، 2014: 56).

التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس الإبداع الإداري المستخدم في لبحث، تم إعداده من قبل الباحث.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

تسعى مديرية التربية والتعليم المتمثلة بمدير التربية والتعليم والعاملين فيها إلى تحقيق أهداف النظام التربوي وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه، كما أنها تعد الوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر قدرة لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم، والإسهام في رفع مستوى أداء العاملين في أقسام المديرية المختلفة، وأداء المعلمين في الميدان، ولكي يحقق مدير التربية والتعليم النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان، فهو بحاجة إلى امتلاك مجموعة من الكفايات الإدارية المختلفة التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي والتي تساعد في تحقيق أهداف العمل الذي وكل به. (يدك، 2015)

### حركة التربية القائمة على الكفايات:

جاءت حركة الكفايات نتيجة ظهور متطلبات وحاجات جديدة للعمل، تتطلب توفر طاقات بشرية قادرة على التعامل مع هذه المتطلبات والحاجات الجديدة، كذلك ظهور مفاهيم جديدة في ميدان التربية تمثل رفع مستوى الكفاءة والتدريب والتطوير، وغيرها من المفاهيم التي دفعت باتجاه ظهور البرامج القائمة على الكفايات، ويعود تاريخ ظهور حركة الكفايات إلى أواخر الستينات من القرن الماضي، كجزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي، والتي أكدت على مبدأ المساءلة والحاجة إلى تحديد الوصف الوظيفي لكل مكون من مكونات النظام، وهناك أسباب وعوامل عديدة أسهمت في انتشار حركة الكفايات وظهورها بوصفها علماً حديثاً، ومن هذه العوامل التقدم في مجال التربية وتكنولوجيا التعلم، وظهور الاقتصاد المعرفي (النجار، 2016).

### الكفايات الإدارية:

حاول العديد من الباحثين تحديد الكفايات الإدارية التي يجب أن يمتلكها مديرو التربية والتعليم، فمنهم من حددها بأربعة أنواع وهي: الكفايات الشخصية، الكفايات الفنية، الكفايات الإنسانية، والكفايات الإدارية. وفي نفس السياق تعددت تصنيفات الباحثين للكفايات الإدارية، فمنهم من صنفها إلى كفايات عامة وكفايات خاصة، ومنهم من يصنفها حسب مكوناتها: الكفايات المعرفية، الكفايات المهنية، والكفايات القيمية، ومنهم من يصنفها حسب

الوظائف الإدارية: كفايات التخطيط، كفايات التنظيم، كفايات التوجيه والمتابعة، ومنهم من يصنفها إلى كفايات إنسانية وقيادية وفنية وإدراكية تصورية وتكنولوجية (يدك، 2015).

### كفايات مديري التربية والتعليم:

بما أن مدير التربية والتعليم هو الذي يقود العملية التربوية في مديرية التربية والتعليم يفترض أن يمتلك مجموعة الكفايات الإدارية التي تساعد على قيادة المرؤوسين بنجاح نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق حدد بني ارشيد (2017) أهم الكفايات الإدارية التي يجب أن يمتلكها مديرو التربية والتعليم:

1. الكفايات الإدارية: وتتمثل في أداء مدير التربية والتعليم لمهامه في إطار السلطة والمسؤوليات الموكولة إليه، وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدرها الوزارة، وحضور الاجتماعات، وتوصيل المعلومات إلى المرؤوسين بصورة واضحة وموضوعية، وإقرار الموازنة في ضوء الاحتياجات والإمكانات، والعمل على استقرار واستمرار النظام الإداري، وتحديد الأدوار والمسؤوليات للمرؤوسين حسب معايير محددة، وتحديد ورسم الخطط لتحقيقها، وتوزيع الخدمات التعليمية بعدالة حسب احتياجات المدارس، واستخدام قنوات اتصال إدارية محددة وشاملة، والعمل على التكامل والتنسيق بين الأقسام الإدارية، والإشراف على سير الامتحانات وممارسة عمله تحت مفهوم الميسر للعمل، والتخطيط والتنظيم للعمل، والاتصالات وتقنية المعلومات والعلاقة بالمجتمع، والشؤون المالية والتجهيزات.
2. الكفايات الفنية: لا يقتصر عمل مدير التربية والتعليم فقط على العمل الإداري وإصدار التعليمات والقرارات، فهو إلى جانب ذلك يمارس عملاً تربوياً وتعليمياً يتطلب منه كذلك ممارسة كفايات تربوية وتعليمية وإشرافية، سواء في مجال الإشراف التربوي والمتابعة، أو في مجال العاملين من معلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين وإداريين، أو مجال الطلاب وتعلمهم، أو في مجال المناهج والبرامج التربوية وتقويمها وتطويرها، كما يتوجب عليه أن يعتمد نظاماً للإشراف والرقابة والمتابعة والتقويم والمساءلة الإدارية، وإيجاد نظام تغذية راجعة يهدف إلى قياس الأداء وتصحيحه للتأكد من تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ الأعمال، كما تتضمن الكفايات الفنية تطوير أساليب الإشراف التربوي من أجل مساعدة المشرفين التربويين على الأداء الجيد للعمل التربوي والتعليمي، وتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة لعملية الإشراف التربوي، وإطلاعهم على البحوث والدراسات في مجال عملهم، والعمل على عقد حلقات ودورات وبرامج تجديدية متنوعة لدراسة أوضاع ومشكلات الإدارة التعليمية كجزء من التقويم.
3. الكفايات الإنسانية: وتتمثل باهتمام مدير التربية والتعليم بالجوانب الإنسانية للأفراد الذين يتعامل معهم، والتخلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وحسن التعامل مع الآخرين وتفهم الذات الإنسانية، وممارسة الأمانة في العمل، وضبط النفس عند الغضب، وتقديره للعمل الجيد، والإصغاء للمرؤوسين وتقبل آرائهم بروح طيبة، وتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين، وتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين، وتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى المرؤوسين والمعلمين، وتوجيه مديري المدارس نحو تشجيع المعلمين الجدد وتنمية إدراكهم نحو المهنة وحل المشاكل بين المرؤوسين بأسلوب إرشادي قائم على العلاقات الإنسانية وبأسلوب طيب.
4. الكفايات الإدراكية: ويقصد بها قدرة مدير التربية والتعليم على رؤية التنظيم الإداري والتربوي الذي يديره، وتفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، بما في

ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فلا بد أن يتوفر لدى مدير التعليم تصور للأمور ورؤية للأبعاد الكاملة لأي مشكلة، أي أن كون لديه القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة، والكفاية التصورية لمدير التربية والتعليم تعتمد على مدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات ووضع حلول لها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول: بأن ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية تعد بمثابة مؤشرات تدل على مدى كفاءتهم ومقدرتهم على حل المشكلات التربوية التي تواجه العملية التربوية والتعليمية، كما تدل على مقدرتهم على تنفيذ الإصلاحات التربوية المطلوبة، وتلبية توقعات المستفيدين من العملية التربوية، وتحقيق أهداف المديرية، وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

وينظر للإبداع على أنه " العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة(هيجان، 2011:283).

#### عناصر الإبداع الإداري:

هناك عدد من الخصائص يمكن القول إن أغلب الباحثين اتفقوا حولها كعناصر للإبداع الإداري وهي:-

##### 1- الحساسية للمشكلات:

يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما اجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة (الصيرفي، 2012: 16).

حيث إن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها (عباس، 2013: 153).

##### 2- الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع يتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الشحعاء، 2011: 43).

##### 3- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة- فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا. وتشير أيضا إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف(الصيرفي، 2012: 19).

##### 4- المرونة:

وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف(الصيرفي، 2012: 13).

##### 5- القدرة على التحليل:

تعنى القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر (الشقحاء، 2011).

##### الدراسات السابقة:

أجرى عويضة (2016) دراسة هدفت للكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية للكفايات الإدارية ودرجة ممارستهم لها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة تكونت من (13) مديراً للتربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أن درجة معرفة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية وممارستهم لها منخفضة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى الصبري (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارات التربية والتعليم للكفايات الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين، في محافظة تعز في اليمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، طبق الباحث استبانة على عينة الدراسة المكونة من (180) مشرفاً ومشرفة، وأظهرت النتائج جاءت تقديرات المشرفين لدرجة ممارسة إدارات التربية والتعليم بالمديريات للكفايات الإدارية بدرجة منخفضة على مستوى مجالات الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفي دراسة الدجني (2011) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة التربويين لدورهم الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق الباحث استبانة على عينة الدراسة المكونة من (158) رئيس قسم، وأظهرت النتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية إريد لدورها الإداري كانت مرتفعة وفي جميع المجالات الإدارية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى كوب (Cope, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة مدى ممارسة مديري الإدارات التربوية للكفايات الإدارية في ولاية بنسلفانيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الباحث المنهج استبانة على عينة الدراسة المكونة من (452) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري الإدارات التربوية للكفايات الإدارية بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

قام أندرسون (Anderson, 2010) بدراسة هدفت إلى تقييم الأداء الإداري لمديري التربية والتعليم في ولاية الاسكا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة على عينة الدراسة مكونة من (328) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى تقييم الأداء الإداري لمديري التربية والتعليم مرتفع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

##### التعليق على الدراسات:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى تقييم درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية ومقترحات تطويرها، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول درجة الامتلاك، وبعضها درجة الممارسة، وفي أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها.

وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها، وحسب علم الباحث فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في محافظة إربد التي تناولت موضوع درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية.

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات محافظة إربد للعام الدراسي 2018/2017.

#### عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (274) رئيس قسم إداري. تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات وأساليب البحث العلمي النظرية والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تكونت الأداة من جزأين، الجزء الأول؛ وتضمن البيانات الديمغرافية، والثاني؛ تكون من (21) فقرة تهتم بمعرفة الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم، وكانت الفقرات من (1-6) تقيس كفايات التخطيط التربوي، في حين كانت الفقرات من (7-14) تقيس كفايات الإدارية والفنية، ومن (15-21) تقيس كفايات التكنولوجيا.

#### صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (9) محكمًا من أساتذة من الجامعات الأردنية، في تخصص الإدارة لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل وانتماء الفقرات للمحاور، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناءً على توصية المحكمين، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عدد منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها، وقد تم إيجاد الاتساق وبين الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.833-302)، وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات تتمتع بمؤشرات صدق مناسبة لأغراض الدراسة.

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الكفايات الإدارية.

الارتباط	الرقم	الارتباط	الرقم
0.302	10	0.833	1
0.398	11	0.426	2
0.753	12	0.718	3
0.807	13	0.347	4
0.793	14	0.298	5
0.743	15	0.437	6
0.548	16	0.376	7
0.763	17	0.342	8
0.496	18	0.692	9
0.757	20	0.674	19
		0.591	21

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (1).  
جدول (2): معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية من وجهة نظرهم.

رقم المجال	الكفايات	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	كفايات التخطيط التربوي.	0.94
2	كفايات الإدارية والفنية.	0.93
3	كفايات التكنولوجيا.	0.95
5	الأداة ككل	0.93

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، على قدرته على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية بلغ (0.93) وتعتبر درجة الثبات مقبولة لهذه الدراسة.

## الوزن النسبي:

جدول (3) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة.

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 - أقل من 2.60
مقبول	من 2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 - 5.00

## المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية في تحليل البيانات التي تتطلبها الإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

## 4- عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية للأداة ككل، والجدول رقم (4) يبين ذلك، بحيث رتب الأوساط الحسابية ترتيباً تنازلياً.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية على فقرات الأداة ككل.

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفايات
1	مرتفع	0.44	4.03	كفايات التخطيط التربوي.
2	مرتفع	0.44	3.94	كفايات الإدارية والفنية.
3	مرتفع	0.44	3.92	كفايات التكنولوجيا.
	مرتفع	0.46	3.96	الأداة ككل

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت بين (3.92-4.03) وتم ترتيبها تنازلياً بدءاً بتقييم مرتفع لكفايات التخطيط التربوي بمتوسط حسابي (4.03) وكفايات الإدارية والفنية بمتوسط حسابي (4.94)، فيما جاء كفايات التكنولوجيا بالتقدير بدرجة مرتفع بمتوسط (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.96) بدرجة تقييم مرتفع. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية، كل مجال من مجالات الدراسة على حدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

## أولاً/ كفايات التخطيط التربوي.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لكفايات التخطيط التربوي مرتبة تنازلياً.

الرقم	أولاً: كفايات التخطيط التربوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
2	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه.	4.18	0.44	مرتفع	1
6	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطة التربوية.	4.12	0.45	مرتفع	2
1	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط.	4.09	0.46	مرتفع	3
3	المقدرة على معالجة وحل مشكلات التخطيط.	3.95	0.45	مرتفع	4

الرقم	أولاً: كفايات التخطيط التربوي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
4	المقدرة على اختيار الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.	3.93	0.43	مرتفع	5
5	المقدرة على تقويم الخطط التربوية وتقديم التغذية الراجعة.	3.91	0.45	مرتفع	6
	جميع فقرات للكفايات معاً	4.03	0.44	مرتفع	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.44)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.18) و(3.91)، حيث كان أعلاها للفقرة " المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه"، وبمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.44)، في حين أن الفقرة " المقدرة على تقويم الخطط التربوية وتقديم التغذية الراجعة"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.45)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2011)، ودراسة أندرسون (Anderson,2010)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة عويضة (2016)، ودراسة الصبري (2014) حيث أتت بدرجة منخفضة، وأيضاً اختلفت النتيجة عن دراسة كوب (Cope,2011)، حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتقاد مديري التربية والتعليم بأهمية ممارسة كفايات التخطيط، دون غيرها ويمكن أن تكون هذه الكفايات روتينية، يمكن ممارستها بسهولة، فوضع الخطط التربوية يمكن وضعها بطريقة جيدة وشاملة لجميع جوانب العمل الإداري، وكذلك إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بتعبئة الشواغر الإدارية والتعليمية، ووضع أسس التنقلات وإجراءاتها، وإدارة اللوازم والشؤون المالية، علماً بأن مديري التربية والتعليم لا يمارسون هذه الكفايات منفردين، وإنما حقيقة هي تتم من خلال قسم شؤون الموظفين، وقسم اللوازم، والشؤون المالية.

ثانياً/ كفايات الإدارية والفنية.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لكفايات الإدارية والفنية مرتبة تنازلياً.

الرقم	ثانياً: كفايات الإدارية والفنية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
9	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية والمقدرة على حلها.	4.06	0.45	مرتفع	1
10	امتلاك مهارات توظيف الحاسب الآلي في العملية الإدارية.	4.02	0.44	مرتفع	2
8	استخدام البيانات والمعلومات قبل اتخاذ القرارات المهمة.	3.97	0.46	مرتفع	3
14	الفهم العميق لمجالات العمل وأساليبه.	3.94	0.43	مرتفع	4
13	ترجمة السياسات التربوية إلى خطط وأهداف وبرامج ومشروعات.	3.92	0.42	مرتفع	5
7	الأخذ بالمقترحات الفنية التي يقدمها العاملون بعد دراستها وتقويمها.	3.90	0.46	مرتفع	6
11	بناء معايير الأداء الفني بمهارة وفاعلية.	3.89	0.45	مرتفع	7

الرقم	ثانياً: كفايات الإدارية والفنية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
12	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل.	3.85	0.44	مرتفع	8
	جميع فقرات للكفايات معاً	3.94	0.44	مرتفع	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.44)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.06) و(3.85)، حيث كان أعلاها للفقرة " تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية والمقدرة على حلها."، وبمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.45)، في حين أن الفقرة " استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل."، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.44)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2011)، ودراسة أندرسون (Anderson,2010)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة عويضة (2016)، ودراسة الصبري (2014) حيث أتت بدرجة منخفضة، وأيضاً اختلفت النتيجة عن دراسة كوب (Cope,2011)، حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفهم والتزام مديري التربية والتعليم بالقوانين والتعليمات والأنظمة الواردة من الوزارة، وأيضاً يعود السبب إلى المعرفة بالأمور الفنية التي تتعلق بتطوير الأداء الفني والإشرافي للعاملين في المديرية، من حيث تحسين مستوى تعلم الطلبة، وتقديم المقترحات المناسبة.

### ثالثاً/ كفايات التكنولوجيا.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لكفايات التكنولوجيا مرتبة تنازلياً.

الرقم	ثالثاً: كفايات التكنولوجيا.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الرتبة
17	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.	4.10	0.43	مرتفع	1
20	تصميم موقع للمديرية على شبكة الإنترنت.	4.00	0.42	مرتفع	2
16	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرارات.	3.95	0.44	مرتفع	3
15	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية.	3.92	0.45	مرتفع	4
19	العمل على إشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المديرية.	3.87	0.46	مرتفع	5
18	متابعة مصادر المعلومات في التقويم.	3.86	0.44	مرتفع	6
21	تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة.	3.80	0.45	مرتفع	7
	جميع فقرات للكفايات معاً	3.92	0.44	مرتفع	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإدارية، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.44)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.10) و(3.80)، حيث كان أعلاها للفقرة " امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة."، وبمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.43)، في حين أن الفقرة " تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا المعلومات المعاصرة."، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.45)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2011)، ودراسة أندرسون (Anderson,2010)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة عويضة (2016)، ودراسة الصبري

(2014) حيث أتت بدرجة منخفضة، وأيضا اختلفت النتيجة عن دراسة كوب (Cope,2011)، حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى استخدام المهارات التقنية المتعلقة بالعمل الإداري وتحسين العملية التربوية والتعليمية، علما بأن من أهم متطلبات العصر هو استخدام التقنية التي يمكن أن تسهل لمديري التربية والتعليم متابعة البحوث العلمية التربوية والوصول إلى المعلومات التي يصعب الحصول عليها من مصدر آخر.

السؤال الثاني: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإدارية ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في محافظة إربد؟

جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية.

كفايات التخطيط التربوي.	كفايات الإدارية والفنية.	كفايات التكنولوجيا.	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.81	0.82	0.84	0.82	0.00

يظهر من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة إربد في الأردن للكفايات الإدارية والإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية، إذ بلغ معامل الارتباط (0,82) وهي درجة تشير لمعامل ارتباط قوي، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00). وهذا يعني كلما زاد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية زاد الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدجني (2011)، ودراسة أندرسون (Anderson,2010)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة عويضة (2016)، ودراسة الصبري (2014) حيث أتت بدرجة منخفضة، وأيضا اختلفت النتيجة عن دراسة كوب (Cope, 2011)، حيث إن درجة ممارسة المهارات الإدارية جاءت بتقدير متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يعتبر الإبداع الإداري نتيجة مباشرة لتوافر المهارات القيادية لدى مدراء التربية والتعليم، حيث تقوم دائرة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لإكساب وصقل المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام، ويأثر الإبداع الإداري على دافعية العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، والتواصل بينهم، والشعور بالرضا وإيجاد بيئة مناسبة للعمل. بناءً على ما سبق يمكن وضع التوصيات التالية:

### التوصيات والمقترحات:

1. التأكيد على ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية في أداء مهامهم التربوية والإدارية، مع الوقوف على تحديد احتياجاتهم التدريبية فيما يتعلق بالكفايات الإدارية والتكنولوجيا لديهم وتطويرها من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بذلك.
2. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد ورش تدريبية وتأهيلية لمديري التربية والتعليم بهدف اطلاعهم على الكفايات الإدارية المناسبة لنجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه، ولا سيما تلك الكفايات المتعلقة بالتكنولوجيا، لما لها من أهمية في تطوير العمل الإداري التربوي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المرسومة وتقويم الخطط التربوية.
3. إتباع اللامركزية وتفويض الصلاحيات للعاملين في تأدية الأعمال الإدارية وفيما يتعلق بصنع القرار
4. توفير التقنيات الحديثة لاستخدامها في إدارة الموارد البشرية.

5. اجراء المزيد من الدراسات لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي.
6. إعداد برامج تدريبية تدعم تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى المديرين وتعرفهم على الحديث في الإدارة والتعليم.

### مراجع الدراسة:

- أبو سنينة، عونية (2013). درجة توافر الكفايات الفنية لمديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، دراسات في العلوم التربوية، 40 (2)، 598-618.
- البطي، عبد الله (2014). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- بني ارشيد، عبد القادر (2017). الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحراحشة، محمد؛ ومقابله، محمد (2012). درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 25 (3)، 395-431.
- الدجني، إياد (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2(1)، 311-360.
- الشقحاء، عادل (2011): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- الصبري، صادق (2014). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- الصيرفي، محمد (2012). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة (2013): القيادة الابتكارين والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عواد، عدنان (2011). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك الإداري وفاعليته في الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عودة، هديل (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عويضه، عدنان (2016). درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- عياد، هبة (2014). درجة امتلاك مديري مدارس محافظة القدس لعناصر الإبداع الإداري وعلاقته بممارستهم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- المالكي، عمر (2014). ممارسة مديري الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(8)، 143-158.
- المحمادي، خالد (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- النجار، حسن (2016).مدى توافر الكفايات المهنية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في الأردن وممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، إربد.
- هيجان، عبد الرحمن(2011): المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- هيلات، محمد (2010). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- وزارة التربية والتعليم، نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم الأردنية، المادة الثانية من نظام 41، لسنة 2014، 46-41.
- يدك، علي (2015). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- Anderson, B.(2010). Principals Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. world Journal of Education. 3(5),26-33.
- Cope, R.(2011).Special Education Directors' Perceptions of Their Competencies Compared to Superintendents Perceptions of Competencies Required for the Position of Special Education Director, DAI,4(2),258-263

### The Degree of The Practice Of Learning and Education Managers In Zarqa Governorate In Jordan For Administrative Competencies and Their Relation To The Administrative Creativity Of Heads Of Administrative Departments From Their Point Of View

**Abstract:** The study aimed to reveal the degree of practice of the directors of learning and education in Zarqa Governorate in Jordan for the administrative competencies and their relation to the administrative creativity of the heads of the administrative departments from their point of view. The researcher used the analytical descriptive method. In order to achieve the objective of the study, A random sample of (274) heads of administrative departments from the directorates of education and education in Zarqa Governorate .The results showed that the degree of practicing the education and education managers in Zarqa governorate for administrative competencies is high and with an average of (3.96). (3.94), technological competency (3.92), all with high grade. The level of administrative creativity among heads of departments is high (3.94), as indicated The existence of a strong correlation relationship (0.82) between the degree of practice of education and education managers of administrative competencies and administrative creativity of heads of administrative departments. In the light of the results, a number of recommendations and proposals were presented to raise the level of administrative competencies among the directors of education and administrative creativity in the heads of departments.

**Keywords:** Administrative Competencies, Administrative Creativity