

مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن

باسم علي عبيد حوامدة* و محمد عبود حراخشة**

* أستاذ مساعد، قسم العلوم التربوية، كلية الآداب، جامعة جرش الأهلية، الأردن، ** مدرس، قسم العلوم

التربوية والإدارية، كلية الطفلة الجامعة التطبيقية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن

(قدم للنشر في ٢٠/٢/١٤٢٥هـ، وقبل للنشر في ٢٩/١١/١٤٢٥هـ)

ملخص الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) على مستوى الإبداع الإداري. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري وتم التأكد من صدقها وثباتها وبلغ معامل الثبات لها (٠.٨١)، وتألّفت عينة الدراسة من (٢٦٤) فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

مقدمة

تعتبر المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وذلك لأن التربية تشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته.

وإذا كانت التربية، في مفهومها المعاصر، عملية للتغيير والتطوير، ولها من الآثار، والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة، أو الأسلوب الذي تدار به تلك الأعمال أو التنظيمات، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرغوب فيها [١٤].

ويشير الإبداع الإداري إلى القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب، لتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن الإبداع، ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية، وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق، واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة [١].

ويمكن تطوير القدرة الإبداعية وتنميتها حسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات وإمكاناتهم، وإن مما يشجع على الإبداع، وجود بيئة اجتماعية مناسبة، تسهل تعاون الأفراد وتعزز المنافسة البناءة، وينبغي أن يترافق كل ذلك مع وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت وأن يكون المناخ التنظيمي مناسباً، وقد يساعد الجو الديمقراطي،

والابتعاد عن الاتصال الرسمي المقيد بين المستويات الإدارية المختلفة على الإبداع والابتكار [٤].

ويشير العميان إلى أن الحاجة إلى الإبداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي و الأداء المرغوب فيه ، وهذه الفجوة تحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد [١٠].

وقد يظن البعض أن الإبداع يرتبط بالاختراعات أو الاكتشافات العظيمة فقط ، وبالتالي فإنه حكر على العلماء والخبراء ، ويحتاج إلى إمكانات ضخمة ، وإن أي عامل في منظمة إدارية ، وخاصة المنظمات الصغيرة ، غير مطالب بأكثر من أن ينجز مهامه التي تشملها وظيفته. والحقيقة أن الأمر يختلف تماماً ، وأن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها فسيكون مصيرها الفشل والتردي ، وبالتالي فإن أي موظف على اختلاف مستواه الوظيفي ، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف ، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته ، وبذلك يفقد مبرراً هاماً لاستمراره ، أو احتفاظه بوظيفته ، أو على الأقل لتقدمه وارتقائه [٧].

مشكلة الدراسة

لقد أصبح التعامل مع الإبداع الإداري من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً من وقت القادة التربويين ، وخاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة ، وما يترتب عليها من انعكاسات على السلوك التنظيمي ، وهذا يستدعي من المنظمات إذا أرادت البقاء والمنافسة أن تهتم بالإبداع الإداري ، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح ، مما يتطلب من القيادات التربوية جهوداً مكثفة ، تدعم من خلالها العملية الإبداعية ، التي تبدأ عادة من الداخل.

وعلى الرغم من الدراسات التي أجريت في مجال الإبداع الإداري على المستوى العالمي ، إلا أن دراسته لم تتم بشكل كاف عربيا وبخاصة في ميدان التربية والتعليم ، فلم يجد الباحثان أي دراسة تبحث الإبداع الإداري في الميدان التربوي ، وأشارت عماد الدين إلى وجود إشارات إلى افتقار الإدارات التربوية إلى مفاهيم حديثة تنقلها من مجرد عمليات تسيير إلى عمليات إبداع وابتكار وتغيير [٩].

إن المشكلة التي تتصدى لها هذه الدراسة تكمن في التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين ، ويعتبر التعرف على مستوى الإبداع الإداري وسيلة تشخيصية تتيح للإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية ، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة المبنية على أسس علمية ، من أجل رفع مستوى الإبداع الإداري للقيادات التربوية ، وذلك لرفع الكفاية والفعالية في العمل ، وتحقيق الأهداف والغايات ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي : ما مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن؟

أهمية الدراسة ومبرراتها

باتت دراسة الإبداع الإداري من أهم الموضوعات في مجال الإدارة ، لما للإبداع من أهمية في قدرة المنظمات على المنافسة ، والبقاء والتطور ، وخاصة في عصر العولمة وتفجر المعرفة ، وهذا من الأمور التي حفزت الباحثين للقيام بهذه الدراسة .

كما تنبع أهمية الدراسة من خلال إيجابتها عن أسئلتها ، إذ ستبين مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن وأثر كل من المؤهل العلمي والخبرة و المنطقة الجغرافية في مستوى الإبداع الإداري .

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع الإداري والتي تعزى لخبرة القادة وللمؤهل العلمي وللموقع الجغرافي.

أسئلة الدراسة

تشتمل الدراسة على الأسئلة التالية :

- ١ - ما مستوى الإبداع الإداري للقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٢ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لخبرة القادة وللمؤهل العلمي وللموقع الجغرافي؟

التعريفات الإجرائية

لأغراض البحث تمّ تحديد وتعريف المصطلحات الآتية والتي تضمنها البحث :

١ - الإبداع الإداري

هو القدرة على إيجاد واستخدام أساليب ووسائل وأفكار ومهارات مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتخفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل وفقاً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة والذي يتكون من الأبعاد التالية : حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

٢ - القادة التربويون

وهم مديرو التربية والتعليم في المحافظات والألوية، والمديرون المساعدون للشؤون الإدارية والفنية، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم والذين على رأس عملهم في العام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ م.

الإطار النظري

يعتبر الإبداع الإداري، من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، والإدارة العربية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها [١٠] فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة، تدعم من خلالها العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل [٤].

مفهوم الإبداع

عرّفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة" أما الابتكار فقد عرفته بأنه "تحويل الإبداع إلى عملية جديدة أو منتج جديد" [١٥، ص ٢]. أما بدران فقد عرف الإبداع في الإدارة بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابكة إلى أقصى درجة، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما

العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق ، والعنصر الثالث يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحية " (١ ، ص ٢) . ويرى سكوت ويروس أنّ الإبداع هو "عملية متعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة وهناك سلوك إبداعي مختلف في كل مرحلة" [١٨ ، ص ٥٢٨] أما ذياب فقد عرفه بأنه "وعي الوحدات وتبينها للمبتكر من الأفكار والتطبيقات والموارد، وهو إدخال تطبيقات وأساليب جديدة تحل محل المؤلف منها" [٣ ، ص ١٠٥] .

مراحل عملية الإبداع

تمرّ عملية الإبداع بأربع مراحل هي :

مرحلة الإعداد والتحضير: و" يتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع " [٨ ، ص ٣١٤] .

مرحلة الاحتضان : وفي هذه المرحلة يجعل المبدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكره ، تنمو وتتغذى وتتفاعل وتتجيش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري وتقفز بعدها الإبداعات ، ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي [٢ ، ص ١٧٨] .

مرحلة الإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية ، التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون وتتواصل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي أو تبدو مادة الفكرة أو الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط ، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كلّ ما كان داخل الشخصية من همّ أو تعب أو معاناة [٨] .

مرحلة التحقق : " وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر ، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة ، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ ، وذلك للتحقق من صحتها

ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات عملية التطبيق، وما هي المستلزمات اللازمة لذلك؟ [٨، ص ٣١٥].

مستويات الإبداع

تعدد مستويات الإبداع تبعاً للفئة المبدعة، وتبعاً لذلك فقد قسّم الباحثون الإبداع إلى إبداع فردي، وإبداع جماعي، وإبداع تنظيمي. ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني، وتمتد لتشمل المستوى الثالث. وهناك خيط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع التنظيمي دون إبداع جماعي وإبداع فردي، فالمستويات الثلاثة تكمل بعضها البعض. وفيما يلي عرض لمستويات الإبداع الثلاثة :

١ - الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع [١٥، ص ٣]: الطلاقة، والمرونة العقلية، والقدرة على إصدار الأحكام، والأصالة في التفكير، وشمولية التفكير، واتساع الأفكار، وصياغة الأفكار، والربط، والثقة بالنفس، وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين، والفضولية، والدافعية، والإصرار، والمعرفة بطبيعة الأشياء، وروح الدعابة، والمهارات الاجتماعية.

٢ - الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع "الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى أنّ الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، وأن الجماعة حديثة

التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات " [١٠، ص ص ٣٩٣-٣٩٤].

٣ - الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية [١٦، ص ص ٢٢٥-٢٢٧]:
الميل نحو الممارسة والتجريب، ووجود مشجعين للإبداع، ومشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل، واحترام القيم وتطبيقاتها، وتطوير مبادئ وأخلاقيات التنظيم، والبساطة في الهيكل التنظيمي، والحزم واللين معاً.

العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات

أشارت الدراسات إلى العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات، وفيما يلي عرض لبعض هذه العوامل، وهي: تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر، والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإيجاد قنوات مناسبة وسريعة من الاتصال، تسمح بالتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والتركيز على الأهداف العامة للتنظيم، وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه، والاهتمام بالتكيف مع التغيير، واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً، وتشجيع التنافس بين العاملين، حتى يندفعوا للتوصل إلى أفكار وإبداعات جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية، ودراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة، وإبلاغ العاملين بها، وتطبيق الجيد منه [١٠، ص ص ٣٩٦-٣٩٧]. وأضاف عامر والقاضي المقترحات التالية لخلق المناخ المساعد على الإبداع: إتاحة المناخ الصالح، والقضاء على الروتين وتشجيع المخاطرة، والانفتاح بين الخبرات، وعدم

معاقة محاولات الإبداع التي لم تنجح، وضمان الاستمرارية، فالأهداف المتغيرة باستمرار تحطم الإبداع، وتحديد أهداف واقعية وتقليل الرقابة الخارجية، والتغذية العكسية، وتفويض السلطات والمشاركة في القرار، واقتناع وتأييد الإدارة العليا ومساندة المسؤولين، والتدريب على الإبداع والتطوير والإستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل [٦]، ص ص ٣٠١-٣٠٢].

المدخل المختلفة لدراسة الإبداع

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع بصورة عامة ويتبع هذا التعدد تنوع في المدخل لدراسة هذه الظاهرة. وفيما يلي استعراض للمداخل المختلفة لدراسة الإبداع. أشار جواد إلى وجود ثلاث طرق لدراسة الإبداع وهي:

الطريقة الأولى: والتي تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة، وفي معرفة كيف يتعامل المبدع مع المواقف والأحداث؟ وبماذا يستعين؟

الطريقة الثانية: والتي تركز على النتائج، وهي تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص الذي نصفه بالمبدع، وكذلك لمعرفة ما إذا كان الناتج يتصف فعلاً بالأصالة، والغرابة ويعدده عن الحالة المألوفة.

الطريقة الثالثة: والتي تركز على الشخص القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه، وتحديد مستوى إبداعه [٢]، ص ص ١٧٦-١٧٧].

وتعتبر هذه الطرق مناسبة لدراسة الإبداع في المنظمات الخدمانية كالتربية والتعليم كونها تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، ومستوى النتائج، وتشخيص الفرد المبدع، ومن المداخل التي تركز على الفرد المبدع دراسة السلوك الإبداعي والذي تناولته

القطاونة في دراستها للإبداع الإداري ، حيث أشارت إلى أن السلوك الإبداعي يتجسد في واحد أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية : تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة ، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل ، وسعة الاتصالات مع الجهات الخارجية والداخلية ، والمساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر ، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل ، وتشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة ، ورفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من تفكير الفرد [١٢ ، ص ١٧]. وكذلك تناول السالم في دراسته الإبداع الإداري وقاسه من خلال المتغيرات التالية : سعة الاتصالات ، واتخاذ القرارات ، والمجازفة وتحمل المخاطر ، وتجسيد وتشجيع الإبداع [٥ ، ص ص ٩٨-١١٣]. أما المعاني فقد أشار إلى أن الإبداع الإداري يمكن قياسه من خلال المقومات التالية : الحس الاقتصادي والاجتماعي ، والعقلية العلمية في التعامل مع قضايا التنظيم ، والبعد الإنساني ، والإيمان بمواهب الآخرين والانفتاح على الرأي الآخر [١٣ ، ص ١٢]. أما أبو فارس فقد أشار إلى أن الإبداع الإداري يمكن قياسه من خلال العناصر التالية : الانتماء المؤسسي ، وروح التعاون ، والمنهجية العلمية في العمل ، والمرونة ، والثقة ، والإقناع [١ ، ص ١٤]. وأشار ذياب إلى أن الإبداع الإداري يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية : القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار ، والقدرة على التغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، ودرجة تشجيع الإبداع [٣ ، ص ص ١٠٩-١١٠].

الدراسات السابقة

من الدراسات العربية التي أجريت حول متغيرات الدراسة دراسة عناقرة (١٩٩٩)

بعنوان : المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون ، هدفت إلى تطوير

قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والتشريعات والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والمهارات القيادية، وإدارة الأفراد، والرقابة والمتابعة والتقييم. وقد استخدمت الباحثة للكشف عن التصورات منهج دلفاي في البحث حيث مرّت الدراسة بثلاث مراحل عن طريق استبانة طوّرتها الباحثة من أجل الحصول على البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (٨٢) من القادة والخبراء الإداريين في المنظمات الإدارية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافق آراء المشاركين على مجموع خصائص المجالات تترتب تنازلياً كالتالي: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات واتفق فيه على جميع خصائصه وعددها (٦)، الرقابة والمتابعة والتقييم واتفق فيه على (٥) خصائص، المهارات القيادية واتفق فيه على (٦) خصائص، الهيكل التنظيمي واتفق فيه على (٧) خصائص، البيئة التنظيمية واتفق فيه على جميع الخصائص وعددها (٩)، التشريعات واتفق فيه على (٧) خصائص، إدارة الأفراد واتفق فيه على جميع خصائصه وعددها (٧) [١١].

وأجرى أبو فارس (١٩٩٩م) دراسة بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ودور المؤسسات العامة في الإبداع الإداري، كما هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية، والمتغيرات المستقلة (القطاع، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع. وقد استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة استبانة من تصميمه تتكون من ثلاثة أقسام، احتوى القسم الأول منها على بيانات أولية عن المستخدمين، أما القسم الثاني فقد احتوى على إحدى وعشرين فقرة للتعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين

في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، بينما احتوى القسم الثالث من الاستبانة على تسع فقرات للتعرف على دور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع، وأثر الحوافز المادية والمعنوية على الإبداع. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، إذ تكونت من عشر مؤسسات عامة تمثل مختلف القطاعات التالية (الإنتاجية، التعليمية، التدريبية، المالية، الاستثمارية)، وتم توزيع الاستبانة على كافة الأفراد العاملين في الإدارة العليا، و(٧٠٪) من الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بواقع (٢٣٠) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات للإبداع، وبينت نتائج الدراسة أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع الموظفين على الإبداع، وأظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع تعزى للمتغيرات المستقلة على الإبداع وعناصره [١].

أما دراسة المعاني (١٩٩٠) بعنوان: أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، فقد هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي للمديرين العاملين في سائر وزارات المملكة الأردنية، وأثره على إبداعهم الإداري، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي من جهة، وبين كل من المتغيرات المتمثلة في جهة العمل، والمؤهل العلمي، والراتب، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس. من جهة أخرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة من قبل الباحث تكونت من قسمين؛ الأول اشتمل على معلومات أولية عن مجتمع الدراسة، والثاني اشتمل على خمسة وعشرين سؤالاً صنفت في سبع مجموعات، تقيس كل مجموعة منها مقوماً من مقومات ظاهرتي الولاء التنظيمي والإبداع الإداري. وشملت عينة الدراسة (١٨٦) مديراً في ثلاث وعشرين وزارة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أظهر المستجيبون للدراسة من المديرين قبولاً لأهداف المنظمات التي يعملون فيها، وأظهر

المستجيبون للدراسة من المديرين استعدادا للعمل للمنظمة دون الأخذ منها بنفس مقدار عطائهم لها، وتبين أن للمستجيبين للدراسة من المديرين رغبة في البقاء في منظماتهم، وأظهرت أن للمستجيبين للدراسة درجة عالية من الحس الاقتصادي والاجتماعي، وأظهرت أن المستجيبين للدراسة أظهروا درجة عالية من الإبداع الإداري، وأظهرت وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، ووجود فروق ذات دلالة بين الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً للمتغيرات الأخرى [١٣].

أما دراسة ذياب (١٩٩٥) فقد هدفت إلى تحديد مدى التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً يعملون في (١٤) منظمة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي، وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي، وإلى عدم وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع بالنسبة لمتغيرات القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع، في حين تبين وجود أثر لهذا التوافق بالنسبة إلى متغيرات حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وروح المجازفة [٣].

وقام السالم (١٩٩٩م) بدراسة هدفت إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين الذي تمّ قياسه من خلال متغيرات: سعة الاتصالات، واتخاذ القرارات، والمجازفة، وتحمل المخاطر، وتجسيد وتشجيع الإبداع، وقد تم جمع البيانات من (٢٠٠) موظف ممن يعملون في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشكلات، وتبني التغيير، والمجازفة، وتحمل المخاطر، وأظهرت الدراسة أن أبعاد تصميم العمل تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، كما أن هناك

ارتباطا إيجابيا بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي، إلا أن هذا الارتباط لم يكن قويا [٥].

ومن الدراسات الأجنبية دراسة سكوت ورونايد (Scott and Reoinaid, 1994) والتي هدفت إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من : القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل، على السلوك الإبداعي المباشر، وغير المباشر، وخلصت الدراسة إلى نتائج، أهمها أن النموذج السابق استطاع أن يفسر (٣٧٪) من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي. كذلك أوضحت الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي [١٨].

أما دراسة روبينس (Robbins, 1998) فقد هدفت إلى اختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات العالية التقنية في أميركا. وتم فيها استخدام نموذج KAI ومحددات السلوك الإبداعي، التي تم اختبارها هي : النمط الفردي في حل المشكلات، والقيادة، ومناخ الإبداع وتوقعات القادة، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي : المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج، والمصممون، والتقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون، وتوصلت الدراسة إلى وجود تنوع في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة [١٧].

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ م والبالغ عددهم (٥٤٠) قائداً موزعين كما يلي:

مديرو التربية والتعليم (٣٠) مديراً، مديرو الشؤون الإدارية والمالية في المديريات (٣٠) مديراً، ومديرو الشؤون التعليمية والفنية في المديريات (٣٠) مديراً، ورؤساء الأقسام في المديريات (٤٥٠) رئيس قسم. وقد تمّ التوصل إلى أعداد القادة في المديريات من خلال الرجوع إلى إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ م. ويبين الجدول رقم (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والوظيفة.

الجدول رقم (١). توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والوظيفة.

المجموع	الوظيفة				المنطقة
	رئيس قسم	مدير فني	مدير إداري	مدير تربية	الجغرافية
١٩٨	١٦٥	١١	١١	١١	شمال
١٩٨	١٦٥	١١	١١	١١	وسط
١٤٤	١٢٠	٨	٨	٨	جنوب
٥٤٠	٤٥٠	٣٠	٣٠	٣٠	المجموع

هذا وقد بلغ عدد مديريات التربية والتعليم في الأردن (٣١) مديرية، وقد قام الباحثان باستبعاد مديريةية التعليم الخاص لطبيعتها المختلفة عن باقي المديريات حيث تشرف هذه المديرية على المدارس الخاصة فقط ومقرها في العاصمة عمان، وهي تعنى بمتابعة التعليم الخاص فقط؛ ولذا بقي (٣٠) مديريةية.

عينة الدراسة

قام الباحثان باختيار عينة طبقية عشوائية من المديرين متناسب وحجم المديرين في المنطقة الجغرافية فتم اختيار (٦) مديرين من منطقة الشمال و (٦) مديرين من منطقة الوسط و (٤) مديرين من منطقة جنوب الأردن.

وهكذا يكون عدد المديرين المختارة (١٦) مديرية من مجموع المديرين بما نسبته (٥٣٪) من مجموع المديرين. بعد هذا التصنيف للمديرين، والاختيار العشوائي، وبما يتناسب وعدد المديرين في المنطقة الجغرافية، قام الباحثان بتوزيع أدوات الدراسة على جميع القادة التربويين في المديرين المختارة عشوائياً، وقد بلغ عددهم (٢٨٨)، واسترجع الباحثان (٢٦٤) استبانة، وبهذا يكون حجم العينة (٢٦٤) قائداً، وهذا يشكل (٤٩٪) من حجم مجتمع الدراسة الكلي، و (٩٢٪) من حجم القادة في المديرين المختارة حيث بلغ عدد القادة في المديرين المختارة (٢٨٨) قائداً. ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠٠٣-٢٠٠٠.

أداة الدراسة

قام الباحثان بإعداد وتطوير استبانة، للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم ككل ولكل مجال من مجالاته. وفيما يلي وصف لأداة الدراسة وطريقة إعدادها.

تتكون هذه الاستبانة من قسمين هما:

أ) البيانات الشخصية

ويشتمل على البيانات الشخصية التي تمثل القائد الذي قام بتعبئة الاستبانة،

وتشمل هذه البيانات: الخبرة في الإدارة، المؤهل العلمي، المنطقة الجغرافية.

الجدول رقم (٢). توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الخبرة	٥ سنوات فما دون	٤٤	٪١٦.٧
	٦ - ١٠ سنوات	٤٦	٪١٧.٤
	١١ سنة فأكثر	١٧٤	٪٦٥.٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	٩١	٪٣٤.٥
	ماجستير / دبلوم عال	١٦١	٪٦١
	دكتوراه	١٢	٪٤.٥
المنطقة الجغرافية	شمال	٩٨	٪٣٧.١
	وسط	١٠١	٪٣٨.٣
	جنوب	٦٥	٪٢٤.٦

ب (الإبداع الإداري

ويشتمل على استبانة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وتضم (٥٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: حل المشكلات واتخاذ القرار ويحتوي على (١٤) فقرة، القابلية للتغيير ويحتوي على (١٠) فقرات، روح المجازفة ويحتوي على (٧) فقرات، سعة الاتصالات ويحتوي على (٧) فقرات، تشجيع الإبداع ويحتوي على (١٤) فقرة.

وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس مستوى موافقة القائد على الفقرة وهي: بدرجة كبيرة جداً، وتحصل على العلامة (٤)، بدرجة كبيرة وتحصل على العلامة (٥)، بدرجة متوسطة وتحصل على العلامة (٣)، بدرجة قليلة وتحصل على العلامة (٢)، بدرجة قليلة جداً وتحصل على العلامة (١).

وقد طلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة وتحت الإجابة التي يرونها مناسبة. وقد تم اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين (١ - ٢.٤٩) يمثل مستوى منخفضاً من الإبداع الإداري، والمتوسط الحسابي الذي يقع بين (٢.٥٠ - ٣.٤٩) يمثل مستوى متوسطاً من الإبداع، والمتوسط (٣.٥٠) فأكثر يمثل مستوى مرتفعاً من الإبداع.

صدق الأداة وثباتها

للتحقق من صدق أداة الدراسة اعتمد الباحثان طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تمّ حساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test -Re-test)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠.٨١)، وللمجالات: حل المشكلات (٠.٨٣)، القابلية للتغيير (٠.٨٦)، روح المجازفة (٠.٨٨)، الاتصالات (٠.٧٩)، تشجيع الإبداع (٠.٨٣). وهو مقبول لأغراض هذه الدراسة.

معيار الحكم على أداة الإبداع الإداري

من أجل التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم فقد اعتمد الباحثان على المتوسطات الحسابية، فقسم مستوى الإبداع إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي، وهي: مستوى منخفض من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (١ - ٢.٤٩)، مستوى متوسط من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (٢.٥٠ - ٣.٤٩)، مستوى مرتفع من الإبداع إذا كان المتوسط الحسابي (٣.٥٠) فأكثر.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع المعلومات ثم تفرغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائية التالية:

١ - للإجابة عن السؤال الأول فقد تمّ حساب الانحراف المعياري والمتوسط

الحسابي.

٢ - للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث فقد تمّ حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية واستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد تمّ استخدام اختبار شيفيه (Scheffee)، واختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية في حال المتغيرات ذات المستويات التصنيفية التي يزيد عددها عن مستويين لمعرفة مصادر دلالة الفروق إن لزم ذلك.

تحليل النتائج

بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت تمّ الحصول على النتائج وفيما يلي عرض لتلك النتائج.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

ما مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري الخمسة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع الإداري بصورة كلية، وتمّ ترتيب المتوسطات الحسابية على المجالات الخمسة ترتيباً تنازلياً لتحديد أي المجالات كان متوسطه أعلى من غيره. يبين الجدول (٣) ترتيب مجالات الإبداع الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، ويظهر الانحرافات المعيارية لها، والمتوسط الحسابي للإبداع بصورة كلية.

سيبين الجدول رقم (٣) ما يلي:

١ - بالنسبة لمجالات الإبداع الإداري: الاتصالات، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، جاءت المتوسطات الحسابية لها مرتبة تنازلياً كما يلي: الاتصالات (٤.٠٤)، وتشجيع الإبداع (٤.٠١)، وحل المشكلات (٣.٩٧)، والقابلية للتغيير (٣.٨٥). وروح المجازفة (المتوسط الحسابي = ٣.٧٦)، وكلها

تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (المتوسط = ٣.٥٠ فأكثر)، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في هذه المجالات، لكن بدرجة قليلة.

الجدول رقم (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع مرتبة تنازلياً وللإبداع الإداري ككل .

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	٠.٥٦	٤.٠٤	الاتصالات
٢	٠.٥٢	٤.٠١	تشجيع الإبداع
٣	٠.٥٠	٣.٩٧	حل المشكلات
٤	٠.٥٠	٣.٨٥	القابلية للتغير
٥	٠.٥٦	٣.٧٦	روح المجازفة
	٠.٤٣	٣.٩٤	الكلية

٢ - بالنسبة للإبداع الإداري بصورة عامة فقد بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٩٤)، وتقع هذه القيمة في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (المتوسط = ٣.٥٠ فأكثر)، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لكن بدرجة قليلة. وللتعرف على أي فقرات الإبداع الإداري حازت على مستوى مرتفع أو متوسط أو منخفض من الإبداع الإداري، فقد تم ترتيب فقرات الإبداع الإداري تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. ويبين الجدول رقم (٤) ترتيب فقرات الإبداع الإداري حسب المتوسطات.

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع مرتبة تنازلياً .

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
٠.٦٩	٤.٣٣	٤.٣٣	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين.	٤
٠.٧٦	٤.٢٧	٤.٢٧	أشجع الموظفين في الابتعاد عن الروتين.	٥
٠.٧٢	٤.٢٥	٤.٢٥	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، وتحمل مسؤولياتها.	١
٠.٨١	٤.٢٤	٤.٢٤	أنمي الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين.	٤
٠.٧٨	٤.٢٣	٤.٢٣	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية.	٢
٠.٦٩	٤.٢٣	٤.٢٣	أمتلك قدرة على الإشراف على الموظفين المبدعين.	٥
٠.٦٦	٤.٢٠	٤.٢٠	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	١
٠.٧٤	٤.٢٠	٤.٢٠	أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها.	١
٠.٧٨	٤.١٩	٤.١٩	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	٢
٠.٦٩	٤.١٩	٤.١٩	أشجع أصحاب الأفكار الجديدة.	٥
٠.٧٦	٤.١٩	٤.١٩	أعطي الموظفين الوقت الكافي والحرية، للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	٥
٠.٧٤	٤.١٧	٤.١٧	أعطي الحرية للموظفين في تحديد المشكلات وتعبئها ومناقشتها.	١
٠.٨٤	٤.١٧	٤.١٧	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	٢
٠.٨٩	٤.١٤	٤.١٤	أشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.	٣

تابع الجدول رقم (٤).

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
	٠,٦٥	٤,١٠	أضع الحلول للمشكلات التي أواجهها كل على حدة.	١
	٠,٧٤	٤,١٠	أرى من الواجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف.	٢
	٠,٧٥	٤,١٠	أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم.	٥
	٠,٧٠	٤,٠٨	أبني كل فكرة جديدة معقولة.	٣
	٠,٩٤	٤,٠٨	أثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز مبدع، ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل المنظمة.	٥
	٠,٨١	٤,٠٥	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	٤
	٠,٦٦	٤,٠٥	أجرب الأفكار الجديدة البناء، ولا أحكم عليها مسبقاً.	٥
	٠,٧٤	٤,٠٣	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	١
	٠,٧٩	٤,٠٣	أتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	٣
	٠,٨٥	٤,٠٣	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المديرية.	٤
	٠,٧٣	٤,٠٣	أعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	٥
	٠,٨٣	٤,٠٣	أقوم بتعميم أية أفكار جيدة بناءة يقدمها الموظفون.	٥
	٠,٧٣	٤,٠١	لدي المقدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	١

تابع الجدول رقم (٤).

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
	٠.٧٦	٤.٠١	أفسر الاتصالات الواردة من الأقسام الأخرى بترو.	٤
	٠.٩١	٤.٠١	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على حاجات المديرية.	٤
	٠.٧٠	٤.٠٠	أقوم بالنقد للأفكار الجديدة.	٥
	٠.٩١	٣.٩٩	أستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.	١
	٠.٧٨	٣.٩٩	أقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل.	٢
	٠.٧٧	٣.٩٩	أبني مفهوم التنافس البناء في مديرتي.	٥
	٠.٧٣	٣.٩٨	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي لوظيفتي.	١
	٠.٨٤	٣.٩٧	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	٣
	٠.٨٦	٣.٩٤	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	١
	٠.٨٧	٣.٩٢	أشارك في تعليقات على آراء الآخرين أثناء الاجتماعات.	٢
	٠.٩٥	٣.٨٥	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	١
	٠.٧٧	٣.٨٤	أستبق الآخرين في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة.	٢
	٠.٨٢	٣.٨١	أقدم بتقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة في مديرتي.	٥
	٠.٩٤	٣.٨٠	أرغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكاراً جديدة حول العمل.	٢

تابع الجدول رقم (٤).

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
	٠.٨٤	٣.٧٨	أعمل على تشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	٥
	٠.٨٥	٣.٦٨	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة وباستمرار.	١
	٠.٨٧	٣.٦٤	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	١
	٠.٩١	٣.٦٢	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مجازفة.	٣
	١.٠٢	٣.٦٠	أقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي.	٤
	١.٠٧	٣.٥١	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	٣
	٠.٩٩	٣.٤٧	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً.	١
	١.٣١	٣.٤٥	أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل.	٥
	١.٠٨	٣.٢٠	أخصص وقتاً كافياً، لمتابعة أفكارهم أو مشاريعهم الخاصة.	٢
	١.٠٠	٣.٠٤	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.	٢
	١.٠٧	٣.٠٠	أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية.	٣

يبين الجدول رقم (٤) أن جميع فقرات الإبداع الإداري حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري (٣.٥٠ فأكثر)، وهذا يعكس مستوى

مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لكن بدرجة قليلة، باستثناء الفقرات التالية، والتي حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المتوسط من الإبداع الإداري من (٢.٥٠-٣.٤٩)، ويعكس هذا مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة نحوها، وهي:

١ - أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً (المتوسط الحسابي = ٣.٤٧).

٢ - أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل (٣.٤٥).

٣ - أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكارهم، أو مشاريعهم الخاصة (المتوسط الحسابي = ٣.٢٠).

٤ - أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد (٣.٠٤).

٥ - أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية (٣.٠٠).

ومن أجل تحديد فقرات الإبداع الإداري وفق المجالات التي تندرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة، ثم ترتيب فقرات كل مجال ترتيباً تنازلياً. وبين الجدول رقم (٥) ترتيب فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

يبين الجدول رقم (٥) أنّ جميع فقرات مجال حل المشكلات واتخاذ القرار حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، ويعكس هذا مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لكن بدرجة قليلة، باستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري وهي (أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى ولو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً) المتوسط

الحسابي (٣,٤٧). ويعكس هذا مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة نحو هذه الفقرة. ويبين الجدول رقم (٦) ترتيب فقرات مجال القابلية للتغيير، حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع مجال حل المشكلات واتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
١	٠,٧٢	٤,٢٥	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، وتحمل مسؤولياتها.	١
٢	٠,٦٦	٤,٢٠	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	١
٣	٠,٧٤	٤,٢٠	أفضل أن أجمع وأحلل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ قرار حيالها.	١
٤	٠,٧٤	٤,١٧	أعطي الحرية للموظفين في تحديد المشكلات وتعقبها ومناقشتها.	١
٥	٠,٦٥	٤,١٠	أضع الحلول للمشكلات التي أواجهها كل على حدة.	١
٦	٠,٧٤	٤,٠٣	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	١
٧	٠,٧٣	٤,٠١	لدي المقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	١
٨	٠,٩١	٣,٩٩	أستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.	١
٩	٠,٧٣	٣,٩٨	أحاول تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني في أدائي لوظيفتي.	١

تابع الجدول رقم (٥).

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
١٠	٠,٨٦	٣,٩٤	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشكلات المعقدة.	١
١١	٠,٩٥	٣,٨٥	أتابع المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	١
١٢	٠,٨٥	٣,٦٨	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة وباستمرار.	١
١٣	٠,٨٧	٣,٦٤	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	١
١٤	٠,٩٩	٣,٤٧	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً.	١

ويبين الجدول رقم (٦) أن جميع فقرات مجال القابلية للتغيير حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هذا المجال، لكن بدرجة قليلة، باستثناء فقرتين حازتا على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري هما: (أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكار أو مشاريعي الخاصة) المتوسط الحسابي (٣,٢٠)، و(أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد) المتوسط الحسابي (٣,٠٤)، وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وفق هاتين الفقرتين. يبين الجدول رقم (٧) ترتيب فقرات مجال روح المجازفة حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

الجدول رقم (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع لمجال القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً.

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
١	٠.٧٨	٤.٢٣	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية.	٢
٢	٠.٧٨	٤.١٩	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	٢
٣	٠.٨٤	٤.١٧	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.	٢
٤	٠.٧٤	٤.١٠	أرى من الواجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل مع التغيير بمرونة وتكيف.	٢
٥	٠.٧٨	٣.٩٩	أقوم بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل.	٢
٦	٠.٨٧	٣.٩٢	أشارك في تعليقات على آراء الآخرين أثناء الاجتماعات.	٢
٧	٠.٧٧	٣.٨٤	أستبق الآخرين في تجربة فكرة أو طريقة جديدة فاعلة.	٢
٨	٠.٩٤	٣.٨٠	أرغب في تكوين انطباع عند زملاء العمل بأنني شخص يمتلك أفكاراً جديدة حول العمل.	٢
٩	١.٠٨	٣.٢٠	أخصص وقتاً كافياً، لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.	٢
١٠	١.٠٠	٣.٠٤	أبألف في قدرتي على التطوير والتجديد.	٢

يبين الجدول رقم (٧) أنّ جميع فقرات مجال روح المجازفة حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذا المجال، لكن بدرجة قليلة، باستثناء فقرة واحدة

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع لمجال روح المجازفة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
٣	٠.٨٩	٤.١٤	أشجع الرفض لما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.	٣
٣	٠.٧٠	٤.٠٨	أتبنى كل فكرة جديدة معقولة.	٣
٣	٠.٧٩	٤.٠٣	أتحمل نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.	٣
٣	٠.٨٤	٣.٩٧	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	٣
٣	٠.٩١	٣.٦٢	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مجازفة.	٣
٣	١.٠٧	٣.٥١	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	٣
٣	١.٠٧	٣.٠٠	أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية.	٣

حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري، وهي (أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية) المتوسط الحسابي (٣.٠٠)، وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع لدى أفراد العينة وفق هذه الفقرة. ويبين الجدول رقم (٨) ترتيب فقرات مجال الاتصالات حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

ويبين الجدول رقم (٨) أنّ جميع فقرات مجال الاتصالات حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذا المجال، لكن بدرجة قليلة، باستثناء الفقرة

الجدول رقم (٨) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع مجال الاتصالات مرتبة تنازلياً.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
٠.٦٩	٤.٣٣	٤.٣٣	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع الموظفين.	٤
٠.٨١	٤.٢٤	٤.٢٤	أنمي الصلات والعلاقات الإنسانية مع المراجعين.	٤
٠.٨١	٤.٠٥	٤.٠٥	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص العاملين في مؤسسات أخرى.	٤
٠.٨٥	٤.٠٣	٤.٠٣	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المديرية.	٤
٠.٧٦	٤.٠١	٤.٠١	أفسر الاتصالات الواردة من الأقسام الأخرى بترو.	٤
٠.٩١	٤.٠١	٤.٠١	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل الحصول على حاجات المديرية.	٤
١.٠٢	٣.٦٠	٣.٦٠	أقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معي.	٤

الأولى حيث جاءت بدرجة كبيرة. ويبين الجدول رقم (٩) ترتيب فقرات مجال تشجيع الإبداع حسب المتوسطات الحسابية لكل فقرة على حدة.

ويبين جدول رقم (٩) أن جميع فقرات مجال تشجيع الإبداع حازت على متوسطات حسابية تقع في المستوى المرتفع من الإبداع الإداري، وهذا يعكس مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذا المجال، لكن بدرجة قليلة، باستثناء الفقرة الأولى حيث جاءت بدرجة كبيرة، وباستثناء فقرة واحدة حازت على متوسط حسابي يقع ضمن المستوى المتوسط من الإبداع الإداري، وهي (أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب

الجدول رقم (٩) . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإبداع لمجال تشجيع الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	المجال
	٠.٧٦	٤.٢٧	أشجع الموظفين في الابتعاد عن الروتين.	٥
	٠.٦٩	٤.٢٣	أمتلك قدرة على الإشراف على الموظفين المبدعين.	٥
	٠.٦٩	٤.١٩	أشجع أصحاب الأفكار الجديدة.	٥
	٠.٧٦	٤.١٩	أعطي الموظفين الوقت الكافي والحرية، للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود.	٥
	٠.٧٥	٤.١٠	أشجع ذوي الأفكار الجديدة وأظهرهم.	٥
	٠.٩٤	٤.٠٨	أثني على الموظف الذي يحقق أي إنجاز مبدع، ولو كان الإنجاز لا يتصل بعمل المنظمة.	٥
	٠.٦٦	٤.٠٥	أجرب الأفكار الجديدة البناءة، ولا أحكم عليها مسبقاً.	٥
	٠.٧٣	٤.٠٣	أعمل على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم.	٥
	٠.٨٣	٤.٠٣	أقوم بتعميم أية أفكار جيدة بناءة يقدمها الموظفون.	٥
.١٠	٠.٧٠	٤.٠٠	أقوم بالنقد للأفكار الجديدة.	٥
.١١	٠.٧٧	٣.٩٩	أبني مفهوم التنافس البناء في مديرتي.	٥
.١٢	٠.٨٢	٣.٨١	أقدم بتقييمات مكتوبة للأفكار المقترحة في مديرتي.	٥
.١٣	٠.٨٤	٣.٧٨	أعمل على تشجيع الموظفين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	٥
.١٤	١.٣١	٣.٤٥	أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل.	٥

الموظفين المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل (المتوسط الحسابي (٣,٤٥)، وهذا يعكس مستوى متوسطاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة وفق هذه الفقرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومجالاته تعزى لخبرة القائد والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية للمديرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات فقد تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية. ويبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مجالات الإبداع الإداري، ولأثر الخبرة على الإبداع ككل.

الجدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مجالات الإبداع الإداري و للإبداع الإداري ككل

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط الحسابي			المجال
		١١ فأكثر	٦-١٠	٥ فما دون	
٠,٦٥	٠,٤٢	٣,٩٩	٣,٩١	٣,٩٤	حل المشكلات
٠,٩١	٠,٠٨	٣,٨٤	٣,٨٥	٣,٨٨	القابلية للتغير
٠,٦٥	٠,٤٢	٣,٧٩	٣,٧٣	٣,٧١	روح المجازفة
٠,٧٩	٠,٢٢	٤,٠٢	٤,٠٨	٤,٠٥	الاتصالات
٠,٩٢	٠,٧٩	٤,٠٢	٤,٠١	٣,٩٩	تشجيع الإبداع
٠,٩٧	٠,٠٢	٣,٩٥	٣,٩٢	٣,٩٣	الكلبي

يبين الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير الخبرة وذلك في كل مجالاته: حلّ المشكلات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، والاتصالات، وتشجيع الإبداع.

ويبين الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع الإداري ككل، وفقاً لمتغير الخبرة.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات، و للإبداع الإداري ككل. ويبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري، و للإبداع ككل.

الجدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مجالات الإبداع الإداري و للإبداع الإداري ككل .

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	المتوسط الحسابي			المجال
		دكتوراه	ما + دب	بكا فما دون	
٠.٠١	٤.٧٢	٤.٣٦	٣.٩٧	٣.٩٠	حل المشكلات
٠.١١	٢.٢١	٤.٠٤	٣.٨٧	٣.٧٧	القابلية للتغيير
٠.٣٤	١.٠٧	٣.٩٠	٣.٧٩	٣.٧٠	روح المجازفة
٠.٠١	٤.١٩	٤.٤٤	٤.٠٦	٣.٩٦	الاتصالات
٠.٠١	٤.٣٤	٤.٤٣	٤.٠١	٣.٩٦	تشجيع الإبداع
٠.٠١	٤.٤٤	٤.٢٧	٣.٩٥	٣.٨٧	الكلبي

يبين الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في مجالي: القابلية للتغيير، وروح المجازفة.

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التالية: حل المشكلات، والاتصالات، وتشجيع الإبداع.

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع الإداري ككل.

ولمعرفة أي المستويات التصنيفية لمتغير المؤهل العلمي يوجد بها فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات، ومجال الاتصالات، ومجال تشجيع الإبداع، والإبداع ككل، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويبين الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

بينت نتائج اختبار شيفيه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال حل المشكلات بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣.٨٩)، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (٤.٣٦) لصالح الدكتوراه، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال حل المشكلات بين من يحملون مؤهل ماجستير / دبلوم عالٍ (٣.٩٧)، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (الوسط الحسابية = ٤.٣٦)، لصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

الجدول رقم (١٢). نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر المؤهل علي مجالات حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع والإبداع ككل.

المجال	المتوسط	الفئات	بكالوريوس فما دون	ماجستير/دبلوم عال	دكتوراه
حل المشكلات	٣.٨٩	بكا فما دون			
	٣.٩٧	ماجستير/دبلوم عال			
الاتصالات	٤.٣٦	دكتوراه	❖	❖	
	٣.٩٥	بكا فما دون			
	٤.٠٥	ماجستير/دبلوم عال			
	٤.٤٤	دكتوراه	❖		
تشجيع الإبداع	٣.٩٦	بكا فما دون			
	٤.٠١	ماجستير/دبلوم عال			
الكلية	٤.٤٢	دكتوراه	❖	❖	
	٣.٨٧	بكا فما دون			
	٣.٩٥	ماجستير/دبلوم عال			
	٤.٢٦	دكتوراه	❖	❖	

وبينت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣.٩٦)، ومن

يحملون مؤهل دكتوراه (٤.٤٤) ، ولصالح الدكتوراه حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال تشجيع الإبداع بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣.٩٦) ، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (٤.٤٣) لصالح الدكتوراه ، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال تشجيع الإبداع بين من يحملون مؤهل ماجستير / دبلوم عالٍ (المتوسط الحسابي = ٤.٠١) ، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (٤.٤٣) ، لصالح الدكتوراه ، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في الإبداع الإداري ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، بين من يحملون مؤهل بكالوريوس فما دون (٣.٨٧) ، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤.٢٦) ، لصالح الدكتوراه ، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

وبينت نتائج اختبار شيفيه أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في الإبداع الإداري ككل ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين من يحملون مؤهل ماجستير / دبلوم عالٍ (المتوسط الحسابي = ٣.٩٥) ، ومن يحملون مؤهل دكتوراه (المتوسط الحسابي = ٤.٢٦) ، لصالح الدكتوراه ، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتي تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، وبيان الفروق الدالة إحصائياً بين هذه المتوسطات، فقد تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات، وللاداة ككل. وبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية، ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المنطقة الجغرافية على مجالات الإبداع، وتحليل التباين الثلاثي لأثر المنطقة الجغرافية على الإبداع ككل.

جدول رقم (١٣). المتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المنطقة الجغرافية على مجالات الإبداع الإداري وللإبداع الإداري ككل.

المجال	المتوسط الحسابي			مستوى الدلالة
	شمال	وسط	جنوب	
حل المشكلات	٣.٩٧	٤.٠٠	٣.٩٠	.٤٠
القابلية للتغير	٣.٨٢	٣.٩٠	٣.٨٠	.٤٢
روح المجازفة	٣.٧٥	٣.٩٠	٣.٥٨	.٠١
الاتصالات	٤.١٤	٣.٩٥	٤.٠٢	.٠٥
تشجيع الإبداع	٤.٠٢	٤.٠٢	٣.٩٩	.٩١
الكلية	٣.٩٥	٣.٩٧	٣.٨٨	.٥٠

يبين الجدول رقم (١٣) أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية، وذلك في مجالات: حل المشكلات، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع.

ويبين الجدول رقم (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع الإداري ككل ، وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية.

ويبين الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري ، وفقاً للمنطقة الجغرافية في المجالات التالية : روح المجازفة ، والاتصالات.

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

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

المجال	المتوسط	الفئات	جنوب	شمال	وسط
روح المجازفة	٣.٥٨	جنوب			
	٣.٧٥	شمال			
	٣.٨٩	وسط	♦		

بينت نتائج اختبار شيفيه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال روح المجازفة بين المنطقة الجغرافية الجنوب (٣.٥٨) ، والمنطقة الجغرافية الوسط (٣.٨٩) ، ولصالح الوسط حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال ، ويبين الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (١٥) . نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لأثر المنطقة الجغرافية على مجال الاتصالات.

المجال	المتوسط	الفئات	وسط	جنوب	شمال
الاتصالات	٣.٩٤	وسط			
	٤.٠١	جنوب			
	٤.١٤	شمال	❖		

ولم يظهر اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الفروق بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات لعدم وضوح الفروق، لذلك تم استعمال اختبار توكي للمقارنات البعدية، وبين الجدول رقم (١٥) نتائج اختبار توكي، والتي أظهرت نتائجه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في مجال الاتصالات بين المنطقة الجغرافية الوسط (المتوسط الحسابي = ٣,٩٤)، والمنطقة الجغرافية الشمال (المتوسط الحسابي = ٤,١٤) لصالح الشمال، حيث كانوا على مستوى أعلى من الإبداع الإداري في هذا المجال.

مناقشة نتائج الدراسة

تفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

ما مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بشكل عام ولكل مجال من مجالاته من وجهة نظر أفراد العينة؟
أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن هناك مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بصورة عامة، وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية له (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبداع).

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو فارس [١] ، والتي هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، وأظهرت نتائجها أنّ هناك درجةً عاليةً من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

كما اتفقت مع نتائج دراسة المعاني [١٣] ، والتي هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي للمديرين العاملين في سائر وزارات المملكة الأردنية ، وأثره على إبداعهم الإداري ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستجيبين أظهروا درجة عالية من الإبداع الإداري. كما اتفقت مع نتائج دراسة القطاونة [١٢] ، والتي هدفت إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي ، والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بين المناخ والإبداع ، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة مستوى عالٍ.

نستنتج مما سبق أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم مرتفع ، حيث تتوفر لديهم الإمكانية الإبداعية ، كما أنّهم يهتمون ويشجعون الآخرين على الإبداع.

ويمكن تفسير وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ، بأنّ أفراد العينة من مديري التربية والمديرين الفنيين والإداريين ورؤساء الأقسام غالبيتهم من المؤهلين ، ومن حملة الشهادات العليا ، وكما هو ظاهر في جدول توزيع أفراد العينة فإن ٦٥,٥٪ من أفراد العينة من حملة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه ، وبالتالي يملكون مهارات إبداعية ، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مديرياتهم بصورة جيدة أمام مركز الوزارة ، وأمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل.

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

- ١ - أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً.
- ٢ - أقدم تسهيلات مادية ومعنوية ؛ لجذب الموظفين المبدعين ، والحرص على استمرارهم في العمل.
- ٣ - أخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة.
- ٤ - أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد.
- ٥ - أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية.

ويمكن تفسير ذلك بالنسبة لفقرة " أستطيع اتخاذ قرارات مهمة حتى لو كانت المعلومات المتاحة لي قليلة جداً " ، أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الفقرة حازت على مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ، مما يعكس قدرة متوسطة لدى أفراد العينة على اتخاذ القرارات المهمة في ضوء معلومات قليلة ، وهذا يُفسر بعدم امتلاك أفراد العينة للصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ هذه القرارات ، إضافة إلى افتقارهم لغطاء قانوني ، وأمن وظيفي يحميهم في حال اتخاذ مثل هذه القرارات ، على الرغم من وجود رغبة لديهم في اتخاذ مثل هذه القرارات.

أما بخصوص " أقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل " ، يمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة لا يملكون الصلاحيات لتقديم تسهيلات مادية لجذب الموظفين المبدعين ، والحرص على استمرارهم في العمل ، وتنحصر التسهيلات التي يستطيعون أن يقدموها بالتسهيلات المعنوية ، ككتب الشكر ، والثناء الشفوي أو بالتقارير السنوية ، التي قد تؤدي إلى حصول الموظف على الجدارة ،

وهي مكافأة مالية بسيطة تقدم للموظف كزيادة سنوية على مدار سنة واحدة في الدرجة، ولا تتكرر إلا في درجة أخرى، وتمنح بشروط صعبة، وهي أن يقوم الموظف بعمل إبداعي يعرض على لجنة خاصة.

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

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

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

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

فإنه يمكن أن نفسر ذلك بأن استجابات أفراد العينة كانت أكثر ارتفاعاً في المجالات التي يمكن أن يؤثرها ويتأثروا بها، وتمثل اتجاهها شخصياً لديهم: كالاتصالات، وتشجيع الإبداع، وحل المشكلات، وكانت أقل ارتفاعاً في المجالات التي تحتاج إلى قرارات إدارية مركزية: كالتغيير، وروح المجازفة.

وبالنسبة لتحليل تصورات أفراد العينة لمجالات الإبداع الإداري الخمسة فستعرضها الدراسة على التوالي:

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

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

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

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

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

تفسير النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومجالاته تعزى لخبرة القائد ، والمؤهل العلمي ، والمنطقة الجغرافية للمديرية؟

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري ، وللإبداع الإداري ككل وفقاً لتغير الخبرة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المعاني [١٣] والتي أظهرت عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تبعاً لمدة الخدمة. كما اتفقت مع نتائج دراسة القطاونة [١٢] ، في عدم وجود فروق في الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تبعاً لتغير الخبرة الوظيفية.

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

وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات: حل المشكلات، والاتصالات، وتشجيع الإبداع.

وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للإبداع الإداري ككل، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وكانت الفروق في مجال حل المشكلات بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون)، ومن يحملون مؤهل (دكتوراه)، لصالح الدكتوراه، وبين من يحملون مؤهل (ماجستير/ دبلوم عالٍ)، ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح الدكتوراه. وكانت الفروق في مجال الاتصالات بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون) ومن يحملون مؤهل (دكتوراه)، لصالح الدكتوراه. وكانت الفروق في مجال تشجيع الإبداع بين من يحملون مؤهل (ماجستير / دبلوم عالٍ)، ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح حملة الدكتوراه. وكانت الفروق في الإبداع الإداري ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين من يحملون مؤهل (بكالوريوس فما دون)، ومن يحملون مؤهل (دكتوراه) لصالح الدكتوراه، وبين من يحملون (ماجستير / دبلوم عالٍ) لصالح الدكتوراه.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو فارس [١]، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإبداع الإداري ككل، وفي مجال حل المشكلات، وتشجيع الإبداع، والاتصالات، إلى البعد الأكاديمي لحملة شهادة

الدكتوراه، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، حيث أشارت إلى أن من أهم مرتكزات الإبداع، المعرفة المتعلقة بمجالات محددة، فالذي يملك المعرفة يستطيع ربط الأفكار وصياغتها [١٩] .

فحملة شهادة الدكتوراه أكثر قدرة على الإبداع في مختلف المجالات نتيجة سعة اطلاعهم، ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الإدارة، وفي حل المشكلات التي تواجههم، وهم أقدر على تشجيع موظفيهم على الإبداع بحكم مؤهلهم العلمي، وكذلك هم أكثر قدرة على الاتصال من غيرهم بحكم معرفتهم بالاتصال وأهميته، وبحكم رغبتهم بتطبيق النظريات الإدارية والتربوية التي تعلموها في مجال العمل، فهم ينجحون إلى السلوك الإبداعي أكثر من غيرهم.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية، وذلك في المجالات التالية: حل المشكلات والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري ككل.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية، في مجالات: روح المجازفة والاتصالات.

وكانت الفروق في مجال روح المجازفة بين المنطقة الجغرافية الجنوب والوسط لصالح الوسط، أما في مجال الاتصالات فقد كانت الفروق بين الوسط والشمال لصالح الشمال. ويمكن تفسير وجود فروق في روح المجازفة بين الجنوب والوسط لصالح الوسط، بأن القادة التربويين في الوسط أقرب إلى مركز الوزارة، وبالتالي هم أقدر على المجازفة

المحسوبة لأنهم أكثر قدرة على تحسّس متطلبات المركز، وأكثر معرفة بتوجهات القيادات التربوية في المركز، إضافة إلى وجود إلمام مهني، ونمو في الخبرات في الوسط نتيجة القرب من المركز والاستقرار الوظيفي. ويمكن تفسير وجود فروق في مجال الاتصالات بين الوسط والشمال، بأن القادة التربويين في الشمال تركيبتهم الاجتماعية أسرية ممتدة، وبحكم هذه التركيبة الاجتماعية يملك هؤلاء القادة قدرة على الاتصال مع المجتمع المحلي، ومع الموظفين، أكثر من الوسط، وذلك من خلال تنمية الصلات والعلاقات مع المراجعين لاعتبارات اجتماعية، ومن خلال توسيع مجال اتصالاتهم خارج حدود المنظمة، وتطوير العلاقات مع العاملين في مؤسسات أخرى، والاتصالات غير الرسمية مع الموظفين.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يلي :

- ١ - إعطاء صلاحيات للقيادات التربوية في المديرية بتقديم مكافآت وتسهيلات مالية للموظفين المبدعين حرصاً على استمرارهم في العمل، وضرورة إخضاع الترقيات في مديريات التربية والتعليم إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة والإنجاز.
- ٢ - تشجيع القيادات المركزية في الوزارة للقيادات في المديرية على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.
- ٣ - زيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية من خلال إيفادهم إلى الجامعات لنيل درجة الماجستير والدكتوراه، والاستمرار في برامج التطوير التربوي، وتدريب القيادات على أساليب القيادة الإدارية.

٤ - إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة على أن تشمل مجالات جديدة ومجتمعات مختلفة كدراسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

المراجع

- [١] أبو فارس ، محمد. الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٩م.
- [٢] جواد، شوقي. سلوك تنظيمي. ط١. عمان: دار الحامد، ٢٠٠٠م.
- [٣] ذياب، عدنان وآخرون. "التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع". المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، (١٩٩٥م)، ٨٩-١٤١.
- [٤] الزهري، رندة. "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، مجلد (٣٠)، العدد (٣)، الكويت، (٢٠٠٢م)، ٢٣١-٢٦٤.
- [٥] السالم، مؤيد سعيد. "العلاقة بين أبعاد تقييم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية". دراسات، الجامعة الأردنية، مجلد ٢٦، العدد ١، (١٩٩٩م)، ٩٨-١١٣.
- [٦] عامر، سعيد الإدارة وآفاق المستقبل. القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م.
- [٧] عساف، عبد المعطي. "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". الإداري، السنة ١٧، العدد ٦٢، (١٩٩٥م)، ٢٩-٥١.
- [٨] عساف، عبد المعطي. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دم: د.ن، ١٩٩٩م.
- [٩] عماد الدين، منى. التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم، العدد ٤، المجلد ٤٠، (٤٠)، (٢٠٠١م)، ١٠٢-١١٩.
- [١٠] العميان، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط١، عمان: دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م.
- [١١] عناقرة، فاطمة. المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ١٩٩٩.

- [١٢] القطاونة ، منار. المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠م.
- [١٣] المعاني ، أيمن. أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.
- [١٤] اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط. الإدارة التربوية على المستوى المحلي. العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦.
- American Society For Training and Development. Discovering and Developing Creativity, USA,1989. [١٥]
- Peters, Tom and Waterma, Bon. In Search of Excellence, New York: Harper and Row, 1982. [١٦]
- Robbens. M. AA. Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A High-Technology Product Development Organization DBA, Dissertation Abstract, Nova, Southeastern University, USA, DAI-A 59/04, 1998, P.1252. [١٧]
- Scott, S., and Reoinaid, A. Determinates of Innovation in the Work Place, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3. 1994, P 580-607. [١٨]
- Stembery, Robert, Creativity as Investment. California, Management Review, Vol. 40, No]. 1. 1997. [١٩]

The Level of the administrative Creativity of Educational Leaders in The Directorates of Education in Jordan

Basem Ali Obed Hawamdeh,* Mohammad Addoud Harahsheh**

**Assistant Prof at the Department of Educational science Jarash National University , Jordan.*

***Teacher at the Department of Educational Administrative science Tafeelah Applied college-Balga university Jordan*

Abstract . The study aimed at identifying the level of the administrative creativity of Educational leaders in The Directorates of Education in Jordan. The study also investigated the relation ship between the level of the administrative creativity of Educational leaders and the impact of some in dependant variables (experience , education , and region). To achieve the objective of the study , the researcher developed a tool. the validity of the tool was verified by a group of experts, reliability coefficient was obtained through testing and retesting. The reliability coefficients of the questionnaires according to Pearson's correlation were 0.81 respectively. The study sample consisted of 264 educational leaders randomly chosen. The findings of the administrative creativity among the Educational leaders in The Directorates of Education in Jordan was generally high in all areas. The findings showed statistically significant differences in problem-solving , communication and Encouraging creativity in favour of those holding Ph , Ds. There were also differences in adventure in favour based on the findings the researcher made number of recommendation