

## درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين

الاستلام: 3/مارس/2021  
التحكيم: 13/مارس/2021  
القبول: 13/مارس/2021

حسني أنعام سالم<sup>(1)</sup>  
تغريد رضوان المومني<sup>1</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم، محافظة جرش، الأردن

\* عنوان المراسلة: [husni\\_salem@yahoo.com](mailto:husni_salem@yahoo.com)

## درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية) في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديريهم. وتكونت عينة الدراسة من 350 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (45) فقرة وزعت على أربعة مجالات تمثل عناصر الإبداع الإداري، وهي: (الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والمرونة)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت (كبيرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية). وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري أثناء أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديري المدارس، المعلمين، محافظة عجلون.

## Availability Degree of Administrative Creativity among School Principals in Ajloun Governorate from the Perspective of Teachers

### Abstract:

The purpose of this study was to investigate the availability degree of administrative creativity among school principals in Ajloun governorate from the perspective of teachers, and to identify the impact of the variables (gender, academic qualification and educational stage) on teachers' assessment. The sample of the study consisted of (350) teachers selected by the stratified random method. To achieve this, the descriptive survey method was used and a questionnaire consisted of (45) items was developed, covering four dimensions: (originality, fluency, sensitivity to problems and flexibility). The results showed that the availability degree of administrative creativity among school principals in Ajloun governorate from the perspectives of teachers was (high). There were also no significant statistical differences at ( $\alpha=0.05$ ) in teachers' assessment due to the variables (gender, academic qualification and educational stage). In light of the results, a set of recommendations were proposed.

**Keywords:** administrative creativity, principals, teachers, Ajloun Governorate.

## المقدمة:

يُمثل الإبداع الإداري أحد أهم القدرات التي يتميز بها الإداريون لتحقيق الوحدة والتكامل بين الأفراد في مؤسسة ما؛ إذ أنه يعمق روح الابتكار في إنجاز الأعمال بكفاءة ومهارة عالية، وفي حل المشكلات والتعامل مع المستجدات بطرق إيجابية وفعّالة، فضلا عن أهميته التي تتمثل في غرس الدوافع والأفكار البناءة اللازمة للتطور والتقدم والمؤثره في تحقيق الأهداف وزيادة حماس الأفراد للعمل، فالإبداع الإداري يسهم في وضع أساليب واستراتيجيات تنظيمية فعّالة تسهم في تحقيق النتائج والغايات المنشودة، كما يُعد الإبداع الإداري أحد إجراءات العمل المستخدمة لأجل تطوير سياساته وتحسين أساليبه وابتكار آليات جديدة لتحفيز العصف الذهني وإنتاج الأفكار، وتوظيف الإمكانيات البشرية المتاحة والاستفادة منها بالشكل الصحيح وبأسرع وقت ممكن، وذلك من خلال التفكير بطرق متعددة لإيجاد الأساليب والوسائل والحلول المختلفة والفريدة التي تضمن تحسين المخرجات وتطوير القدرات التي تقود العمل نحو التقدم وتحقيق النجاح (Kodama, 2017).

ويعد مفهوم الإبداع من المفاهيم المرنة التي تستوعب كثيرا من الآراء والمقترحات، وهو من أكثر الموضوعات إثارة للجدل؛ إذ يُعد ظاهرة إنسانية معقدة جدا وذات أوجه متعددة، وهو أحد المزايا العقلية التي يتميز بها الإنسان عن غيره من المخلوقات، فقد ساعد الإنسان على البقاء باعتباره ميزة مهمة لبلوغ التطور والبناء، إضافة إلى ما يتضمنه الإبداع من أهمية تغدو لازمة لتحقيق التميز في التعامل مع المشكلات التي تواجه الأفراد والمجتمعات وحلها بكفاءة عالية للوصول إلى أعلى درجات التكيف والتطور والرفاهية (Shaheen, 2018).

وقد عرّف الإبداع الإداري (Dagytè, 2010, 34) بأنه الممارسات الإبداعية والفكرية لمديري المؤسسة التعليمية أو المهنية، والتي تؤثر بشكل واضح على ممارسات المعلمين والقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوزيع مهام العمل بشكل إبداعي للوصول إلى أفضل نتائج إدارية ممكنة.

كما عرّف بأنه مجموعة من الممارسات والعمليات التي يطبقها مديرو المدارس خلال فترة عملهم، والتي تتطلب منهم إيجاد أنسب الطرق والأساليب الأكثر كفاءة وفاعلية بحيث تكون مميزة عن الأساليب التقليدية، وتنجز أهداف المدرسة في الوقت ذاته (Al-Saudi, 2012, 14).

لقد مثل الإبداع الإداري في المدارس المفتاح الرئيس والأفضل لضمان تطوير المدرسة والنهوض بالعملية التعليمية؛ إذ يقوم على تطبيق استراتيجيات تساعد المديرين في تحقيق الأهداف التعليمية وتلبية متطلبات العصر الحالي الموصوف بسرعة التغييرات والتطورات في بيئته، والتي يرافقها مجموعة من الضغوطات الممارسة على المدارس من قبل الإدارات العليا والمتمثلة بالقرارات الإدارية القائمة على إجراءات التغيير والتنمية والمحاسبة عليه؛ وذلك نتيجة لما يعكسه الإبداع الإداري لمديري المدارس على فاعلية الأداء المدرسي في الارتقاء إلى المستوى الأعلى والأفضل، حيث إن ما يملكه مديرو المدارس من قدرات ومهارات من شأنه أن يعزز إحداث التغييرات الملهمه، واستحداث نهج وأساليب عمل جديدة تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلة (خير الله، 2015).

وتتجلى أهم أهداف الإبداع الإداري في التغلب على التحديات التي تواجهها المدارس، والتي ظهرت نتيجة للتقدم الهائل في مجالات العلم والتعليم، حيث أدت بدورها إلى إحداث تغييرات جذرية في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على مستوى المجتمع كله، ومن هنا برزت أهمية الإبداع الإداري الذي يهدف إلى مساعدة المدارس على مواجهة هذه التحديات، والتكيف معها، حتى تظل قادرة على المنافسة والبقاء والاستمرار (عبابنة والشقران، 2013).

ويرى Al-Saudi (2012) أن الهدف الرئيس وراء الإبداع الإداري يكمن في زيادة كفاءة مديري المدارس وإمكانياتهم الإبداعية، بحيث تسهم في تحقيق الأهداف الإدارية التربوية، وزيادة فاعلية العملية التعليمية التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء المعلمين وقدراتهم التعليمية وإنجازاتهم الأكاديمية، كما يساعد الإبداع الإداري في زيادة فاعلية العمليات والقرارات الإدارية التي تؤكد على الاستمرارية وتحقيق النجاح والتميز.

ويكون الإبداع الإداري عاملاً مهماً في تقدم مخرجات المؤسسات التعليمية وجودتها، فإنه يُحسّن من الاستراتيجيات الإدارية بشكل مستمر، يضمن التكيف مع جميع التغييرات الحاصلة على التعليم والتعلم؛ إذ يسهم في اكتشاف قدرات العاملين القائمين على العملية التعليمية، ويساعد على صقل مهاراتهم، وزيادة جودتها ومرونتها، إضافة إلى أهميته الكبيرة في تعزيز ثقتهم وتنمية دافعيتهم، وتوجيهها نحو تطوير أساليب تدريسية جديدة تُخدم العملية التعليمية وترفع من كفاءتها (Hewison & Holden, 2016).

كما يساعد الإبداع الإداري الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية في التغلب على المشكلات التي تواجههم على الصعيدين: الشخصي والمهني، وتدفعهم إلى إطلاق العنان لكافة الأفكار والمهارات الإبداعية الكاملة، والاستفادة منها، وتحويلها إلى واقع ملموس ونتائج مرضية، كما أنه يغرس فيهم روح المنافسة الهادفة إلى الارتقاء بالمدسة والعملية التعليمية إلى أعلى المستويات، إضافة إلى دعم قدرات الأفراد وتنميتها عن طريق تشجيع أي فكرة أو كل ما هو جديد يخدم مصلحة العملية التعليمية (الناصر وحسين، 2018).

ويهتم الإبداع الإداري بغرس الثقة بين المديرين والقائمين على العملية التعليمية، والعمل على حل وإنهاء المشكلات أو التوترات بين العاملين في المؤسسات التعليمية، فمن خلاله تزداد الثقة لدى العاملين بمديريهم الذين يشكلون الداعم الأكبر لهم وأفكارهم وإبداعاتهم الجديدة عن طريق متابعتهم وتشجيعهم على اتباع الاستراتيجيات الإدارية التي تزيد من ثقتهم في مؤسساتهم التعليمية من خلال تكريمهم، وتحفيزهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وصنعه وتنفيذه (حفصي، 2018).

تعد ميزة الإبداع الإداري واحده من الميزات التي نالت اهتمام جل المجتمعات المتقدمة، لتستطيع المدارس أن تواكب متطلبات الحضارة، وأن تكون ذات موقع مرموق ومعروف على الخريطة التعليمية، فقد شكل الإبداع الإداري سبيل التجديد والتطوير في المدارس، مما حتم على المدير أن يكون شخصاً مبدعاً وخلاقاً، حتى يكون قائداً لنجاح المدرسة بأكملها، وهذا ما دفع العديد من الجهات، أفراداً كانوا أم مؤسسات، إلى السعي لتوظيف الإبداع الإداري كجزء لا يتجزأ من منهجهم (مرعي، 2014).

ولتحقيق الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة باعتباره قائداً إدارياً، ولتمكينه من أداء مهامه الوظيفية، فلا بد أن تتوفر لديه مهارات الإبداع الآتية:

1. **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول المبتكرة للمشكلات خلال فترة زمنية قصيرة وقياسية، إذ تتفاوت هذه القدرة بين شخص وآخر حيث تكون لدى الشخص المبدع قدرة أكبر على إنتاج الأفكار وإيجاد الحلول بفترة زمنية قياسية بالمقارنة مع الأشخاص العاديين. كما تتفاوت جودة الأفكار والحلول المبتكرة بين الشخص المبدع والشخص العادي، فالشخص المبدع يمتلك قدرة أكبر على الخروج بالأفكار الأكثر إبداعاً من الشخص العادي وبفترة زمنية قصيرة بالمقارنة مع أي شخص عادي، وتعد الطلاقة مخزناً للقدرات الإبداعية الكامنة، فهي تعمل على إنتاج الأفكار الجديدة والحلول المبدعة بفترة زمنية قصيرة، ويُقصد بها الخروج بأكثر مقدار ممكن من الأفكار والمفاهيم التي تعنى بموضوع معين أو إيجاد حل إبداعي لمشكلة ما خلال فترة زمنية محددة (أهل، 2009).

2. **المرونة:** وهي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ومميزة وإيجاد حلول إبداعية وفريدة للمشكلات التي تواجه الشخص المبدع عن طريق طرح الأفكار من وجهه نظر مختلفة، وتتمثل المرونة في تغيير طريقة التفكير بحسب المواقف المختلفة بكل سهولة وعدم التحيز أو التعصب لفكرة أو لطريقة معينة في حل المشاكل. ويُقصد بالمرونة في التفكير قدرة المدير على تغيير حالته الذهنية، بحيث تتلاءم مع سرعة تغيير المواقف التي يمر بها، كما تعني التغلب على حالة القصور العقلي، بحيث يسهل على المدير الانتقال بين كل موضوع وموضوع دون مواجهة المشاكل. وتُعنى مرونة التفكير بإتباع المدير الطرق والاستراتيجيات القابلة للتغيير أو التعديل باختلاف المواقف أو المشكلات التي يواجهها (علي والحكام، 2015).

3. الأصالة: وتعرف بأنها القدرة على الإتيان بالأفكار التي لم يسبق لأحد الإتيان بمثلها من قبل، إذ تعد الأصالة في التفكير أحد أبرز ما يميز الشخص المبدع عن غيره، وتتمثل في الاستجابات التي يبديها الشخص المبدع تجاه موضوع أو مشكلة معينة والتي تتميز بالاختلاف والتنوع والفاعلية الكبيرة في إبداع الأفكار والحلول النادرة (السكرانة، 2011).

4. الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها قدرة المبدع على الشعور بوجود المشكلات أو ضعف أو ترهل معين، كما تعبر عن قدرة المبدع على تحديد المشكلة بشكل دقيق وتحليلها ودراسة أبعادها وأسبابها ودرجة تأثيرها، وتعد القدرة على اكتشاف المشاكل وتحديدتها من القدرات المهمة التي تساعد المبدعين على إيجاد الحلول المناسبة لها بدقة وبسرعة أكبر (بلواني، 2008).

وحتى يحدث الإبداع الإداري في أي مكان وزمان، بحيث يكون المبدع منتجاً للجديد من الأفكار غير المسبوقة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، لا بد من إسهامه في إحداث تغيير جذري في الاستراتيجيات والطرق المتبعة في التعرف على المشكلات وحلها؛ لذا فإن الإبداع الإداري يمر بعدد من المراحل المتكاملة والمتناسقة، بهدف تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المبدع، ويمكن تقسيمها إلى الآتي (حجاجة، 2010):

♦ مرحلة الإعداد والتحضير: ويتم فيها تحديد المشكلة، ودراسة تأثيرها، وأبعادها بشكل دقيق للغاية، كما تقوم على دراسة المعلومات والبيانات التي تم جمعها لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة.

♦ مرحلة الاحتضان: ويتم فيها تخزين البيانات والمعلومات والمشاهدات التي تم جمعها لمعالجتها والبحث فيها بشكل دقيق للغاية، حيث تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع الإداري، إذ يمكن أن تدوم هذه المرحلة فترة طويلة من الزمن بسبب تداخل جميع العوامل الشعورية واللاشعورية مع بعضها البعض في ذهن الشخص المبدع.

♦ مرحلة الإشراق أو الإلهام: وتتضمن اكتشاف الروابط الخفية بين المعلومات التي تم جمعها وأجزاء المشكلة المختلفة، مما يعمل على البدء برسم الخطوط العريضة للحلول المقترحة، والبدء بإنتاج أفكار جديدة وطرق تطبيقها والعمل على إتمامها بشكل مبدع وقادر على حل المشكلة جذرياً (خيري، 2012).

♦ مرحلة التحقق: وتعد آخر مراحل التفكير والإبداع الإداري، حيث يتم فيها تطبيق الأفكار التي تم إنتاجها وتطويرها في المراحل السابقة، لتدخل هذه الأفكار مرحلة التجريب والتنفيذ.

إن تحقيق الإبداع الإداري يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تحفز إبداع مديري المدارس والعاملين فيها على إنتاج أفكار جديدة للارتقاء بالعملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها والنهضة بها، كما أن بعض هذه العوامل يساعد على تبني الأفكار الجديدة، والقبول بها، ودعمها والعمل على تطويرها وتطبيقها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة التي تسهم في تحقيق التطور والتقدم العلمي والفكري، وإحداث التغييرات الإيجابية المنشودة. وتتمثل هذه العوامل بالآتي (الناصر وحسين، 2018):

♦ التشجيع التوجيهي والإشرافي: ويقصد به ذلك الدعم والإلهام الذي يتلقاه الشخص المبدع من المديرين والمشرفين القائمين على العملية التعليمية، وذلك عن طريق إشعار المبدعين بأهميتهم الكبيرة وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

♦ الدعم المنظمي: ويقصد به دعم المبدعين العاملين في المنظمة عن طريق دعم الأفكار الجديدة وتبنيها، وإشعار الشخص المبدع بأنه ذو أهمية وفاعلية في المنظمة، وتقديم الدعم له في أي ظرف كان.

♦ سمات مجموعة العمل: ويقصد بها المبدعون والتميزون القادرون على إنتاج أفكار جديدة والمتواجدين في بيئة العمل، بحيث يساعد هؤلاء على دعم زملائهم، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم.

♦ التحدي: ويقصد به الحافز الداخلي والدافع على التصميم والعزم على إنتاج الأفكار القادرة على النهوض بالعملية التربوية، وتحسين مخرجاتها، فهو يعمل على إطلاق الطاقات الكامنة للشخص المبدع، وتوجيهها نحو توليد الأفكار الجديدة (حافظ، 2011).

وانطلاقاً من أهمية الإبداع الإداري، فقد أجريت بعض الدراسات التي سعت إلى الكشف عن أهمية توافر الإبداع لدى مديري المدارس، ومنها:

فقد قام Gulşen (2014) بدراسة هدفت إلى تحديد مستويات جاهزية مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في تركيا لتطبيقه "الإدارة الإبداع" من خلال استطلاع آرائهم وتقديم الاقتراحات في ضوء هذه الآراء، وتكونت عينة الدراسة من (152) مدير مدرسة ومساعد مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية في محافظة نوشهر التركية كانوا على جاهزية عالية لتطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري، أما مساعدتهم فقد كانوا أقل جاهزية.

أجرى المصاروة والمصاروة (2017) دراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة تأثير المتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل). تكونت عينة الدراسة من 762 معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية التطبيقية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمد المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين كانت (متوسطة). ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل).

وأجرت الرويلي والعمرى (2018) دراسة بهدف الكشف عن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من 320 مديرة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة جاءت (منخفضة)، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر الإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

كما أجرى الحشوحوش (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء. وتكونت عينة الدراسة من 80 مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمد المنهج الوصفي المسحي. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة (مرتفعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ولتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ولتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

وهدف دراسة Abdul-Aal وAlshammri (2018) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة سوهاج المصرية، وتكونت عينة الدراسة من 52 مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بسوهاج جاء (منخفضاً)، وكشفت عن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس، أهمها: زيادة معدلات ضغط العمل، وقلة الجوائز المقدمة لتشجيع الإبداع لدى إدارات هذه المدارس، والجمود في تنفيذ القوانين واللوائح، وانعدام العدالة في المدرسة، ومحاباة بعض العاملين بالمدرسة، وعدم كفاية المناخ التنظيمي للمدرسة للإبداع، وكذلك عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وازدواجية المعايير في المدرسة، والاعتماد على التفكير النمطي في المدرسة، وعدم تشجيع إدارات التعليم في المنطقة على الإبداع، وضعف التنسيق بين العاملين بالمدرسة.

وهدفت دراسة غالطي (2020) إلى معرفة مستوى توافر عناصر الإبداع لدى المديرين بمحافظة صبييا، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والتعرف على المعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من 44 مديرا من المجتمع الأصلي لمديري محافظة صبييا، و285 معلما اختيروا من مجتمع المعلمين الأصلي، وتم اختيار جميع المشرفين التربويين، البالغ عددهم تسعة مشرفين تربويين، بحيث بلغ مجموع عينة الدراسة 338 فردا، واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة والمقابلة، واعتمد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي والمنهج النوعي، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة صبييا، ومستوى ممارستهم لها جاء بدرجة (متوسطة). وأن درجة المعوقات التي تحد من ممارستهم للإبداع الإداري جاءت (متوسطة)، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمحافظة صبييا، ومستوى ممارستهم لها. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى المديرين، وممارستهم لها تعزى لمتغيرات الدراسة: (الوظيفة، والتخصص، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها؛ إذ إنها ركزت على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرجوع إلى المصادر المعرفية والشبكة العالمية للإنترنت، لاحظ الباحثان أن هناك اختلافا واضحا بين نتائج الدراسات السابقة التي بحثت في درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس فأظهرت دراسة الحشوش (2018) وجود ارتفاع في درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، في حين أظهرت دراسة كل من: المصارو والمصارو (2017)، غالطي (2020)، المتوسطة في درجة توافر الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما أظهرت نتائج دراسة كل من: الرويلي والعمرى (2018)، Abdul-Aal وAlshammri (2018) أن هناك انخفاض في درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وفي ظل هذا الاختلاف وقلة الدراسات التي تناولت درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، جاءت فكرة هذه الدراسة بغرض الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون.

وبشكل أكثر تحديدا حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؛ للعمل على تحسين تلك الدرجة لما لها من آثار إيجابية على سير العملية التعليمية.
- الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؛ للعمل على تحسين الإبداع الإداري لديهم أثناء تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه عملية التعلم والتعليم.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من محاولتها التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، وتظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية:

تعدّ هذه الدراسة - في حدود علم الباحثين - من الدراسات العربية القلائل التي أجريت في محافظة عجلون بغرض الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية؛ لذا فإن المأمول أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الإبداع الإداري لدى مديري المدارس؛ للعمل على تحسين درجة توافر الإبداع الإداري لديهم أثناء تنفيذهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم؛ لما لذلك من آثار إيجابية على أدائهم، وأداء المعلمين والطلبة، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما ستوفره من معلومات حول مفهوم الإبداع الإداري، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس والمعلمين والمعلمات والباحثين.

### الأهمية العملية:

- تمكن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار ورسمي السياسة التربوية والمخططين في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بها من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بتوظيف الإبداع الإداري من قبل إدارات المدارس في محافظة عجلون، وبما ينعكس إيجابيا عليهم وعلى أدائهم، وأداء معلمهم والطلبة. كما أن هذه الدراسة قد تسهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة توفير كافة السبل التي يمكن لمديري المدارس اتباعها للتخلص من التحديات التي قد تعترض مسيرته العمل الإداري، وبما ينعكس على أدائهم وأداء المعلمين نحو عملهم.

- قد تفتح الدراسة الحالية الآفاق للباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية وفي ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية الأخرى؛ وفق ما ستفسر عنه هذه الدراسة من نتائج.

## مصطلحات الدراسة:

شملت الدراسة على التعريفات الإجرائية والاصطلاحية الآتية:

- الإبداع الإداري اصطلاحيا: هو "قدره الإداريين التربويين على التغيير في أساليب الإدارة المدرسية وتجديدها، واتباع مناهج وأساليب عمل حديثة مميّزة عن غيرها، بحيث تتميز عن الأساليب التقليدية بعناصر حديثة كالطلاقة والأصالة والإحساس بالمشكلات، وتوظيف هذه المناهج والأساليب بشكل تخدم أهداف المدرسة والعملية التربوية وتتلاءم مع البيئة المحيطة، وتحقق لجميع أفراد البيئة المدرسية المنفعة، وتلبي ما لديهم من حاجات" (عبابنة والشقران، 2013، 469).

ويعرف إجرائيا: بأنه العملية التي يسعى من خلالها مديرو ومديرات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون إلى توظيف كافة الجهود من أجل إحداث نقلة نوعية ومميّزة في مستوى التنظيم المدرسي من خلال توليد جملة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها بما ينعكس إيجابيا على أدائهم للمهام الإدارية والفنية المنوطة بهم من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي قد تسهم في إثارة دافعية المعلمين وتحفيزهم نحو عملهم لتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية التي تسعى إليها إدارات هذه المدارس، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجات التي حصل عليها المستجيبون على الأداة المعدة لهذا الغرض.

- مديرو المدارس: ويعرفهم الباحثان إجرائيا بأنهم مديرو ومديرات المدارس المعينون من قبل وزارة التربية والتعليم، ويشرفون على إدارة المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، للعام الدراسي 2020/2021م.

- المعلمون: ويعرفهم الباحثان إجرائيا بأنهم المعلمون والمعلمات المعينون من قبل وزارة التربية والتعليم ويعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، للعام الدراسي 2021/2020م.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

وتتمثل حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

< الحدود الموضوعية: وتتمثل بدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة عجلون أثناء قيامهم بالأعمال والمهام الإدارية والفنية المنوطة بهم.

< الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، للعام الدراسي 2021/2020م.

< الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون.

< الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021/2020م.  
محددات الدراسة:

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ومقدار ما تتمتع به من خصائص سيكومترية مقبولة من حيث: (الصدق، والثبات).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبتها لطبيعتها، وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون، والبالغ عددهم (3500) معلما ومعلمة؛ منهم (1077) معلما و(2423) معلمة، وذلك بحسب إحصائيات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون للعام الدراسي 2021/2020م.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 350 معلما ومعلمة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية التطبيقية بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	105	30.0
	أنثى	245	70.0
المؤهل العلمي	المجموع الكلي	350	100.0
	بكالوريوس	193	55.1
المرحلة التعليمية	دراسات عليا	157	44.9
	المجموع الكلي	350	100.0
المرحلة التعليمية	أساسية	184	52.6
	ثانوية	166	47.4
	المجموع الكلي	350	100.0

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل Gulsen (2014)، الحشوحوش (2018)، وغالطي (2020)، وتكونت الاستبانة من جزأين؛ الأول ويمثل البيانات الشخصية، والثاني لقياس درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون، وبهدف التحقق من دلالات صدق الأداة وثباتها قام الباحث بالإجراءات الآتية:

### دلالات صدق الأداة:

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها ما نسبته أكثر من 80% من المحكمين، والتي اقتصر على: إجراء تعديل في الصياغة اللغوية، وبهذا أصبحت الأداة بصورته النهائية بعد التعديل وإعادة التقييم مؤلفة من (45). وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جداً وتأخذ 5 درجات، وكبيراً وتأخذ 4 درجات، ومتوسطة وتأخذ 3 درجات، وقليلة وتأخذ درجتين، وقليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة المستهدف ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة؛ وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة والمجال الذي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول 2.

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات باستبانة قياس درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون والمجال الذي تتبع له

المجال	الرقم	الفقرات	معامل الارتباط بـ
			المجالات الكلي
الأصالة	1	يقدم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالمدرسة.	0.67 0.43
	2	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة التعليم.	0.45 0.66
	3	يساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير الممارسات الإدارية في المدرسة.	0.56 0.40
	4	يساعد المعلمين على ابتكار أفكار خلاقة لتطوير العملية التعليمية.	0.41 0.39
	5	يبتكر آليات مبتكرة للتعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المدرسة.	0.59 0.29
	6	يوظف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	0.37 0.66
	7	يمتلك القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	0.51 0.25
	8	يضع حلول مميزة وفريدة للقضايا والمشكلات التربوية المطروحة.	0.57 0.65
	9	يقدم الحلول للأحداث والمواقف والقضايا والمشكلات المستعصية بمنظور جديد.	0.57 0.60
	10	يتابع بجد جميع الأحداث الجارية والتطورات في مجال العمل الإداري.	0.51 0.57
	11	يبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف غير المناسبة.	0.62 0.44
	12	يستثمر ساعات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة.	0.54 0.24

جدول (2): يتبع

الرقم	المجال	الفقرات	المجالات	معامل الارتباط بـ الكلي
13	الطلاقة	يعطي أحكام موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	0.55	0.64
14		يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	0.36	0.62
15		يستخلص أكبر عدد ممكن من النتائج المحتملة للقضايا والمشكلات المطروحة.	0.60	0.63
16		يتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	0.30	0.58
17		يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التربوية والتعليمية.	0.59	0.70
18		يطور علاقاته مع المهنيين الذين يعملون في المدارس الأخرى لخدمة المدرسة.	0.29	0.53
19		يدير النقاش والحوار مع المعلمين بطريقة فاعلة.	0.59	0.57
20		يقدم أكثر من فكرة خلال مدة قصيرة.	0.45	0.50
21		يُعبّر عن أفكاره بطلاقة.	0.50	0.38
22		يمتاز بسرعة البديهة في التصرف في الأزمات.	0.50	0.40
23	الحساسية	يتنبأ بالتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لمجاراتها.	0.47	0.62
24	للمشكلات	يتمكن من رؤية التهديدات المؤثرة على البيئة التعليمية.	0.52	0.58
25		يتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها.	0.47	0.61
26		يتوقع المشكلات التي يعاني منها المعلمين والعاملين في المدرسة.	0.60	0.63
27		يتنبأ بقدرات وإمكانيات المعلمين والعاملين في المدرسة.	0.57	0.61
28		يحدد جوانب المشكلات التعليمية والتربوية المختلفة.	0.52	0.55
29		يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي تعترض العمل	0.42	0.62
30		يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة.	0.69	0.56
31		يكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	0.35	0.54
32		يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه	0.51	0.44
33		يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	0.35	0.64
34		يكافئ المعلمين المتميزين في المدرسة على في المحافل المختلفة.	0.51	0.22
35	المرونة	يهيئ نفسه بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليه	0.48	0.28
36		يحصل على المعارف والمعلومات من مصادرها بطرق عديدة ومتنوعة.	0.27	0.36
37		يقدم أفكار متنوعة حول القضايا والأحداث والمشكلات المطروحة.	0.40	0.45
38		يسترشد بأراء الآخرين قبل تحديد الأهداف	0.53	0.60
39		يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات	0.33	0.62
40		يبني علاقات إنسانية مع المعلمين والطلبة.	0.29	0.54
41		يتقبل الأفكار الجديدة بكل موضوعية.	0.41	0.64
42		يتقبل الأفكار والمقترحات من المعلمين والعاملين في المدرسة حتى وإن كانت مخالفة لرأيه.	0.34	0.62
43		يحلل الموقف من زوايا مختلفة.	0.59	0.63
44		يتقبل النقد البناء من المعلمين والعاملين في المدرسة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.	0.48	0.58
45		يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.	0.40	0.70

يُلاحظ من النتائج في الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الأصالة بجمالها قد تراوحت من 0.24 وحتى 0.66، وبالأدأ قد تراوحت من 0.37 وحتى 0.67، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات

مجال الطلاقة بمجالها قد تراوحت من 0.29 وحتى 0.60، وبالأداة قد تراوحت من 0.38 وحتى 0.70، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الحساسية للمشكلات بمجالها قد تراوحت من 0.35 وحتى 0.69، وبالأداة قد تراوحت من 0.22 وحتى 0.64، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال المرونة بمجالها قد تراوحت من 0.27 وحتى 0.59، وبالأداة قد تراوحت من 0.28 وحتى 0.70. إذ يُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء للأداة؛ أن قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالأداة لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة وصلاحيتها لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض

العلاقة	الإحصائي	الأصالة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	المرونة
الطلاقة	معامل الارتباط	0.76			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
الحساسية	معامل الارتباط	0.72	0.81		
المشكلات	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
المرونة	معامل الارتباط	0.67	0.87	0.67	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي	معامل الارتباط	0.87	0.96	0.89	0.89
للمقياس	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من جدول (3) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة قد تراوحت من 0.87 وحتى 0.96، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من 0.67 وحتى 0.87، ويُلاحظ من القيم السابقة الخاصة بصدق البناء؛ أن قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

دلالات ثبات الأداة:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة توافر الإبدايع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's  $\alpha$ ) بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعيينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة توافر الإبدايع الإداري لدى مديري المدارس ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
الأصالة	0.96	12
الطلاقة	0.93	10
الحساسية للمشكلات	0.95	12
المرونة	0.95	11
الكلي للمقياس	0.92	45

يُلاحظ من جدول (4) أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة توافر الإبدايع الإداري لدى مديري المدارس قد بلغت 0.92 ولمجالاته تراوحت من 0.93 وحتى 0.96؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيتها لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

### المعيار المعتمد في الحكم على المتوسطات الحسابية :

يهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها،  
استخدم الباحث المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري  
المدارس في محافظة عجلون، ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها وذلك على النحو الآتي:

جدول (5)، معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جداً	من 5.0 - 4.2
كبيرة	من 3.4 - أقل من 4.2
متوسطة	من 2.6 - أقل من 3.4
قليلة	من 1.8 - أقل من 2.6
قليلة جداً	من 1.0 - أقل من 1.8

### متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المرحلة التعليمية، ولها مستويان: (أساسية، ثانوية).

ثانياً: المتغير التابع، ويشمل:

- تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون.

### إجراءات الدراسة :

قام الباحثان بالإجراءات الآتية :

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها للخروج بالصورة النهائية للأداة.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، والخروج بالنتائج، والتوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

### المعالجات الإحصائية :

- تنفيذ الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :
- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون، وذلك عن طريق الإجابة عن سؤالَي الدراسة الآتيين:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص على: "ما درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الطلاقة	3.67	0.92	كبيرة
2	4	المرونة	3.59	0.94	كبيرة
3	3	الحساسية للمشكلات	3.46	0.95	كبيرة
4	1	الأصالة	3.45	0.92	كبيرة
		الكلي للمقياس	3.54	0.88	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون جاءت ضمن درجة (كبيرة)، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.88). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الطلاقة في المرتبة الأولى، وبتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.92) وبدرجة (كبيرة)، تلاه مجال المرونة في المرتبة الثانية، وبتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.94) وبدرجة (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الحساسية للمشكلات، وبتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0.95) وبدرجة (كبيرة)، وأخيراً جاء مجال الأصالة في المرتبة الرابعة، وبتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة (كبيرة).

وتزيد من المعلومات فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة، حيث كانت على النحو الآتي:

### أولاً: مجال الطلاقة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات مجال (الطلاقة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التربوية والتعليمية.	3.98	1.45	كبيرة
2	16	يتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.69	1.61	كبيرة
3	22	يمتاز بسرعة البديهة في التصرف في الأزمات.	3.55	1.50	كبيرة

جدول (7): يتبع

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
كبيرة	1.53	3.42	يُعبّر عن أفكاره بطلاقة.	21	4
متوسطة	1.40	3.36	يطور علاقاته مع المهنيين الذين يعملون في المدارس الأخرى لخدمة المدرسة.	18	5
متوسطة	1.49	3.35	يدير النقاش والحوار مع المعلمين بطريقة فاعلة.	19	6
متوسطة	1.53	3.33	يقدم أكثر من فكرة خلال مدة قصيرة.	20	7
متوسطة	1.60	3.31	يستخلص أكبر عدد ممكن من النتائج المحتملة للقضايا والمشكلات المطروحة.	15	8
متوسطة	1.63	3.29	يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهائية حول المشكلات المطروحة.	14	9
متوسطة	1.64	3.28	يعطي أحكام موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	13	10
كبيرة	0.95	3.46	الكلي للمجال		

يلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات المجال الأول (الطلاقة) محصورة بين المتوسط الحسابي (3.28)، والمتوسط الحسابي (3.98)، وقد جاءت (4) فقرات ضمن درجة توافر (كبيرة)، و(6) فقرات ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (17)، والتي تنص على "يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التربوية والتعليمية" في المرتبة الأولى؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.98)، وبانحراف معياري (1.45)، وبدرجة (كبيرة)، تلتها الفقرة (16)، والتي تنص على: "يتجاوز العقوبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة" وبمتوسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري (1.61)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (13)، والتي تنص على: "يعطي أحكام موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية"؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.28)، وبانحراف معياري (1.64)، وبدرجة (متوسطة).

### ثانياً: مجال المرونة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات مجال (المرونة) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
كبيرة	1.40	4.05	يحصل على المعارف والمعلومات من مصادرها بطرق عديدة ومتنوعة.	36	1
كبيرة	1.38	4.02	يقدم أفكار متنوعة حول القضايا والأحداث والمشكلات المطروحة.	37	2
كبيرة	1.45	4.00	يسترشد بأراء الآخرين قبل تحديد الأهداف	38	3
كبيرة	1.45	3.98	يتكيف مع المواقف المختلفة باحترافية عالية.	45	4
كبيرة	1.39	3.94	يهيئ نفسه بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليه	35	5

جدول (8): يتبع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	44	يتقبل النقد البناء من المعلمين والعاملين في المدرسة بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.	3.69	1.61	كبيرة
7	40	يبني علاقات إنسانية مع المعلمين والطلبة.	3.43	1.57	كبيرة
8	39	يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات	3.41	1.53	كبيرة
9	43	يحلل الموقف من زوايا مختلفة.	3.31	1.60	متوسطة
10	42	يتقبل الأفكار والمقترحات من المعلمين والعاملين في المدرسة حتى وإن كانت مخالفة لرأيه.	3.29	1.63	متوسطة
11	41	يتقبل الأفكار الجديدة بكل موضوعية.	3.28	1.64	متوسطة
		<b>الكلي للمجال</b>	3.67	0.92	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات المجال الثاني (المرونة) محصورة بين متوسط حسابي (3.28)، ومتوسط حسابي (4.05)، وقد جاءت (8) فقرات ضمن درجة توافر (كبيرة)، و(3) فقرات ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (36)، والتي تنص على "يحصل على المعارف والمعلومات من مصادرها بطرق عديدة ومتنوعة" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.05)، وبانحراف معياري (1.40)، وبدرجة (كبيرة)، تلتها الفقرة (37)، والتي تنص على: "يقدم أفكار متنوعة حول القضايا والأحداث والمشكلات المطروحة" وبمتوسط حسابي (4.02)، وبانحراف معياري (1.38)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (41)، والتي تنص على: "يتقبل الأفكار الجديدة بكل موضوعية"؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.28)، وبانحراف معياري (4.16)، وبدرجة (متوسطة).

### ثالثاً: مجال الحسابية للمشكلات:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحسابية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات مجال (الحسابية للمشكلات) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	32	يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه	4.05	1.39	كبيرة
2	33	يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	3.85	1.56	كبيرة
3	34	يكافئ المعلمين المتميزين في المدرسة على في المحافل المختلفة.	3.77	1.38	كبيرة
4	31	يكثر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	3.66	1.53	كبيرة
5	30	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلاً من الحلول المعتاد.	3.63	1.49	كبيرة
6	27	يتنبأ بقدرات وإمكانيات المعلمين والعاملين في المدرسة.	3.57	1.50	كبيرة
7	29	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي تعترض العمل	3.53	1.52	كبيرة
8	28	يحدد جوانب المشكلات التعليمية والتربوية المختلفة.	3.51	1.47	كبيرة
9	25	يتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها.	3.43	1.57	كبيرة

جدول (9): يتبع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	26	يتوقع المشكلات التي يعاني منها المعلمين والعاملين في المدرسة.	3.40	1.53	كبيرة
11	24	يتمكن من رؤية التهديدات المؤثرة على البيئة التعليمية.	3.40	1.62	كبيرة
12	23	يتنبأ بالمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لمجاراتها.	3.27	1.55	متوسطة
		الكلي للمجال	3.59	0.94	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات المجال الثالث (الحساسية للمشكلات) محصورة بين المتوسط حسابي (3.27)، والمتوسط حسابي (4.05)، وقد جاءت (11) فقرة ضمن درجة توافر (كبيرة)، و(فقرة) ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (32)، والتي تنص على: "يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.05)، وبانحراف معياري (1.39)، وبدرجة (كبيرة)، تلتها الفقرة (33)، والتي تنص على: "يرتب المشكلات بحسب أهميتها في أولوية الحلول" وبمتوسط حسابي (3.85)، وبانحراف معياري (1.56)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة (23)، والتي تنص على " يتنبأ بالمتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لمجاراتها"؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.27)، وبانحراف معياري (1.55)، وبدرجة (متوسطة).

#### رابعاً: مجال الأصالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات مجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يساعد المعلمين على ابتكار أفكار خلاقية لتطوير العملية التعليمية.	3.70	1.46	كبيرة
2	1	يقدم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالمدرسة.	3.63	1.57	كبيرة
3	6	يوظف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	3.58	1.48	كبيرة
4	7	يمتلك المقدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	3.58	1.46	كبيرة
5	9	يقدم الحلول للأحداث والمواقف والقضايا والمشكلات المستعصية بمنظور جديد.	3.53	1.52	كبيرة
6	10	يتابع يجد جميع الأحداث الجارية والتطورات في مجال العمل الإداري.	3.45	1.54	كبيرة
7	12	يستثمر ساعات الدوام من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة.	3.43	1.57	كبيرة
8	2	يوفر الأدوات التكنولوجية الحديثة لخدمة التعليم.	3.43	1.43	كبيرة
9	11	يبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف غير المناسبة.	3.41	1.53	كبيرة
10	3	يساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير الممارسات الإدارية في المدرسة.	3.29	1.60	متوسطة

جدول (10): يتبع

الرتبة	رقم الفقره	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	8	يضع حلول مميّزة وفريدة للقضايا والمشكلات التربوية المطروحة.	3.24	1.57	متوسطة
12	5	يبتكر آليات مبتكرة للتعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المدرسة.	3.18	1.70	متوسطة
		الكلي للمجال	3.45	0.92	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (10) أن المتوسط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على فقرات المجال الرابع (الأصالة) محصورة بين المتوسط الحسابي (3.18)، والمتوسط الحسابي (3.70)، وقد جاءت (9) فقرات ضمن درجة توافر (كبيرة)، و(3) فقرات ضمن درجة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقره (4)، والتي تنص على: "يساعد المعلمين على ابتكار أفكار خلاقة لتطوير العملية التعليمية" في المرتبة الأولى؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.70)، وبانحراف معياري (1.46)، وبدرجة (كبيرة)، تلتها الفقره (1)، والتي تنص على: "يقدم طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال المتعلقة بالمدرسة" وبمتوسط حسابي (3.63)، وبانحراف معياري (1.57)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقره (5)، والتي تنص على: "يبتكر آليات مبتكرة للتعامل مع المشكلات التي تتعرض لها المدرسة"؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.18)، وبانحراف معياري (1.70)، وبدرجة (متوسطة).

ويرى الباحثان أن السبب في مجيء درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون على المقاييس ككل ومجالاته (مرتفعة)، ربما يعود إلى أن المعلمين يرون أن مديري مدارسهم يمتلكون الخبرات الكافية نتيجة للمواقف والعقبات التي تواجههم أثناء أدائهم للمهام المنوطة بهم، حيث إنهم قادرون على مواجهة تلك العقبات وتجاوزها بمختلف الوسائل التعليمية المتاحة؛ بغية تحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية التي يسعون إليها؛ فالمدبر المبدع هو القادر على التحري والاستقصاء واستكشاف كافة القضايا والمشكلات التي يمكن أن تعترض مسيرته العمل المدرسي، والتي تتطلب منه ضرورة الوقوف إليها وإعادة النظر فيها للعمل على تقديم الحلول المناسبة لها، أضف إلى ذلك فإن مدير المدرسة المبدع قادر على التصرف مع الأزمات التي تعترض سير العمل المدرسي بسرعة البديهة، ويعبر عن أفكاره بطلاقة، فهو المسؤول عن تحديد نقاط القوة والضعف فيها ومعالجتها وفق سلم الأولويات، وذلك بتشجيع التعاون والتكامل بين جميع أعضاء الكادر المدرسي، بحيث يكون العمل جماعياً وفعالاً سعياً لتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية للمدرسة.

ويمكن للباحثين عزو ذلك ربما إلى أن المعلمين في محافظة عجلون يرون أن مديري مدارسهم يمتلكون العقلية المتفتحة والشخصية القيادية الميالة إلى الإبداع، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة، وتقديم الحلول المختلفة للقضايا والمشكلات التي تواجههم وتواجه مدارسهم على الرغم من كثرة الأعمال والمهام الملغاة على عاتقهم، والتي تتطلب منهم ضرورة التركيز على متابعة سير الحصص الدراسية وضبط النظام، بالإضافة إلى القوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم على مديري المدارس، والتي ربما تقيد من حريتهم، وتحد من صلاحياتهم وقدرتهم على الاطلاع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفضني، واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم في مدارسهم.

وربما يعود ذلك إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس في محافظة عجلون ينظرون إلى العملية التعليمية التعليمية نظرة استشرافية تنبثق من رؤى وزارة التربية والتعليم الأردنية التي تسعى إلى مواكبة الدول المتقدمة تعليمياً، لذلك نجدهم وعلى الرغم من القوانين التي تفرضها وزارة التربية والتعليم يحرصون على متابعة كل ما هو جديد بغية الارتقاء بسير العملية التعليمية والتعليمية وتحسينها بتقديمهم للأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين بيئة المدرسة التعليمية، وتحفيز المعلمين على أداء مهامهم الوظيفية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحشوش (2018) التي أظهرت أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت (مرتفعة)، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: المصاروؤ ومصاروؤ (2017) وغالطي (2020) التي أظهرت أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت (متوسطة)، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من: الرويلي والعيمري (2018)، و Abdul-Aal و Alshammri (2018) التي أظهرت أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت (منخفضة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	الإحصائي	المجالات			الكلي
			الأصالة	الطلاقة	الحسابية للمشكلات	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.31	3.31	3.44	3.40
		الانحراف المعياري	0.76	0.81	0.76	0.68
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.52	3.52	3.65	3.61
		الانحراف المعياري	0.98	0.99	1.00	0.94
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.39	3.35	3.45	3.43
		الانحراف المعياري	0.91	0.91	0.92	0.84
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	3.53	3.59	3.76	3.68
		الانحراف المعياري	0.94	0.97	0.93	0.90
المرحلة التعليمية	أساسية	المتوسط الحسابي	3.39	3.37	3.45	3.44
		الانحراف المعياري	0.84	0.84	0.84	0.76
	ثانوية	المتوسط الحسابي	3.53	3.55	3.74	3.65
		الانحراف المعياري	1.01	1.04	1.02	0.98

يلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمقاييس درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه المتوسطات الحسابية، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (دون تفاعل) لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، وذلك كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.861	1	0.861	1.134	0.29
المؤهل العلمي	1.904	1	1.904	2.507	0.11

جدول (12): يتبع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المرحلة التعليمية	0.052	1	0.052	0.069	0.79
الخطأ	262.764	346	0.759		
الكلية	265.581	349			

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية). ويمكن عزو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغير الجنس إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يرون أن مديري المدارس في محافظة عجلون يتمتعون بقدرة عالية على التخيل والتفكير وتوظيف المهارات الذهنية، والربط بين الأفكار والمواقف وتقديم صورة متكاملة وشاملة عنها، ولديهم قدرة عالية على البحث والاستكشاف وتقصي القضايا والعقبات التي يمكن أن تعترض سير العمل المدرسي، للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن المعلمين والمعلمات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي يرون أن المواقف والعقبات التي تواجه مديري المدارس شكلت لديهم الخبرة الكافية، وأسهمت في زيادة قدرتهم على الإبداع وتحضير المعلمين والمعلمات، وتشجيعهم على أداء مهامهم الوظيفية بغرض تحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية للمدرسة؛ كون المعلمين هم الأقرب لمدير المدرسة والأكثر احتكاكا به، فهم يلاحظون معظم ممارساته الإدارية الإبداعية والتي تنبثق من توجهات وزاره التربية والتعليم ورؤيتها بغية مواكبة الدول المتقدمة ومسايرتها؛ لذلك نجد أن مديري المدارس يمثلون لقوانين وزاره التربية والتعليم في أدائهم لمهامهم الوظيفية، وفي تعاملهم مع الكادر التدريسي؛ لذلك جاءت وجهات نظر المعلمين متقاربة.

ويُفسر الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون تعزى لمتغير المرحلة التعليمية إلى أن معلمي المرحلتين: الأساسية والثانوية لديهم وجهة نظر واحد حول توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديريهم، ويتضح من خلال ممارستهم لها أثناء عملهم، ويعتقد الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى تشابه غالبية المدارس من حيث طبيعة البناء المدرسي والتجهيزات الخاصة بها، وأن جميع المدارس تخضع لنفس التشريعات والقوانين التي تنظم سير العمل المدرسي، أضف إلى ذلك أن مديري المدارس ومديراتها يخضعون لنفس الورش والدورات التدريبية بغض النظر عن المرحلة التعليمية التي يشرفون عليها.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصاروة والمصاروة (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغيري: (الجنس، والمؤهل العلمي)، ومع دراسة كل من: الرويلي والعمرى (2018)؛ غالطي (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحشوش (2018) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ولصالح الذكور.

## ملخص النتائج:

- أظهرت النتائج أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت (كبيرة)، وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: الطلاقة في المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة)، تليها مجال المرونة في المرتبة الثانية، وبدرجة (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الحساسية للمشكلات، وبدرجة (كبيرة)، وأخيراً جاء مجال الأصالة في المرتبة الرابعة، وبدرجة (كبيرة).
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديريهم تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية).

## التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بالآتي:
- تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة عناصر الإبداع الإداري ومهاراته أثناء أدائهم للمهام الوظيفية المنوطة بهم.
- إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير ممارسة مديري المدارس في محافظة عجلون مهارات الإبداع الإداري، وكذلك وضع خطة مستقبلية مبنية على أسس واضحة للكشف عن المبدعين من مديري المدارس، وتحفيزهم على استثمار طاقاتهم الإبداعية من أجل تطوير أدائهم داخل العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة الحالية وربطها ببعض المتغيرات والمواضيع الإدارية ذات الصلة.

## المراجع:

- أهل، أماني محمد (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بلواني، انجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح، فلسطين.
- حافظ، محمد عبد الفتاح (2011). تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- حجاججة، علي خلف (2010). اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الحشوحوش، عبدالله إبراهيم (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 15(57)، 107-131.
- حفصي، أمال العمراوي (2018). دور القيادة الإدارية في تشجيع الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- خير الله، جمال (2015). الإبداع الإداري (ط2)، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خيري، أسامة محمد (2012). إدارة الإبداع والابتكار، عمان، الأردن: دار الرية للنشر والتوزيع.
- الرويلي، أمل محمد، والعمري، بسام مصطفى (2018). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المجلة التربوية الأردنية، 3(3)، 137-157.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عبابنة، رامي محمود، والشقران، رامي إبراهيم (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(2)، 486-459.
- علي، أمينة عبد القادر، والحاكم، علي عبد الله (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16(1)، 197-176.
- غالطي، حسين محمد (2020). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(43)، 45-19.
- مرعي، علي عبد الرحمن (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، *مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد*، 1(15)، 434-390.
- المصاروة، أسامة محمد، والمصاروة، عدي محمد (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*، 31(9)، 32-1.
- الناصر، علاء حاكم، وحسين، زينة حمودي (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، 15(56)، 164-144.
- Abdul-Aal, A. M & Alshammri, F. S. (2018). The reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools: A field study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research*. 18 (13), 16-23.
- Al-Saudi, M. A. (2012). The impact of organizational climate upon the innovative behavior at Jordanian private universities as perceived by employees: A field study. *International Business and Management*, 5(2), 14-27.
- Dagytė, I. (2010). Creative self-management as a tool of enhancing innovation's portfolio of business organization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 24(5), 33-44.
- Gulşen, C. (2014). The Readiness Levels of Secondary School Administrators to the Innovation Management. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5(2), 77-86.
- Hewison, R., & Holden, J. (2016). *The cultural leadership handbook: how to run a creative organization*. London: Routledge.
- Kodama, M. (ed.). (2017). *Ma Theory and the Creative Management of Innovation*. London: Palgrave Macmillan.
- Shaheen, R. (2018). *A qualitative investigation to develop Interior design pedagogy that foster students' creativity* (Doctoral dissertation). Anglia Ruskin University, Cambridge, England.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Ababneh, Rami Mahmoud, wa Al-Shaqran, Rami Ibrahim (2013). Darajat mumarasat lil'iibdae al'iidarii ladaa alqadat altarbawiiyn fi mudiriyaat altarbiat waltaelim fi muhafazat Irbid, *Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati*, 14(2), 459-486.
- Ahl, Amani Muhammad (2009). *Faeaalit barnamaj muqtarah litanmiat al'iibdae ladaa 'atfal muhafazat Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'iisلاميati, Ghaza, Filastin.
- Al-Hashhoush, Abdullah Ibrahim (2018). Waqie al'iibdae al'iidarii ladaa mudiri almadaris althaanawiat fi muhafazat Alzarqa'i, *Majalat Albuqhuth Altarbawiat Walnafsiati*, 15(57), 107-131.
- Ali, Amina Abdel-Qader, wa Al-Hakim, Ali Abdullah (2015). Alealaqat bayn muqawimat wamueawiqat al'iibdae al'iidarii bialmuasasat alsuwdaniati: dirasat tatbiqiatan ealaa baed munazamat al'aemal mutaeadiyat al'anshitat aleamilat bimadinat alkhartum, *Majalat Aleulum Alaiqtisadiati*, 16(1), 176-197.
- Al-Masarwe, Osama Muhammad, wa Al-Masarwe, Uday Muhammad (2017). Darajat tawafur al'iibdae al'iidarii ladaa mudiri almadaris alhukumiya fi liwa' bani eubayd min wijhat nazar almuealimina, *Majalat Jamieat Alnajah Lil'abhath: Aleulum Al'iinsaniati*, 31(9), 1-32.
- Al-Nasser, Alaa Hakem, wa Hussein, Zeina Hamoudi (2018). Althaqafat altanzimiat waealaqatuha bial'abdae aladarii ladaa eumada' alkuliyaat wamueawinihim fi jamieat Baghdad, *Majalat Albuqhuth Altarbawiat Walnafsiati*, 15(56), 144-164.
- Al-Ruwaili, Amal Muhammad, wa Al-Omari, Bassam Mustafa (2018). Darajat tawafur eanasir al'iibdae al'iidarii ladaa mudirat almadaris althaanawiat lilbanat fi almamlakat alearabiya alsaediya fi daw' alaitijahat al'iidariyat almueasirati, *Almajalat Altarbawiat Al'urduniyata*, 3(3), 137-157.
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2011). *Al'iibdae al'iidariya, Amman*, Al'urdunu: Dar Almasirat Lilnashr Waltawzie Waltibaeati.
- Balwani, Anjoud Shehadeh (2008). *Dawr al'iidarat almadrasiat fi tanmiat al'iibdae fi almadaris alhukumiya fi muhafazat shamal filastin wamueiqatiha min wijhat nazar mudiriha* (Risalat majistir), Jamieat Alnajahi, Filastin.
- Galati, Hussein Muhammad (2020). Mustawaa al'iibdae al'iidarii ladaa mudiri almadaris althaanawiat bimuhafazat Sibya, *Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati*, 4(43), 19-45.
- Hafez, Mohamed Abdel Fattah (2011). *Tanmiat almaharat al'iidariyat limustawayat al'iidarat aleulya*, Al'iiskandiriya, Misr: Muasasat Hurs Alduwliat Lilnashr Waltawziei.

- Hafsi, Amal El-Amraoui (2018). *Dawr alqiadat al'iidariyat fi tashjje all'iibdae al'iidarii ladaa aleamilina: dirasat maydaniyat bimudiriya alsiyahat walsinaeat altaqlidiyat bi'umi albawaqi* (Risalat majjistir), Jamieat Alearabii bin Mahidi, Aljazayar.
- Hajjajeh, Ali Khalaf (2010). *Aitikhadh alqararat al'iidariyat*, Amman, Al'urdunu: Dar Qandil Lilnashr Waltawziei.
- Khairallah, Jamal (2015). *All'iibdae al'iidariu* (Taba'a 2), Amman, Al'urdunu: Dar Osama Lilnashr Waltawziei.
- Khairi, Osama Muhammad (2012). *'Iidarat all'iibdae waliabtikar*, Amman, Al'urdunu: Dar Alraayat Lilnashr Waltawziei.
- Murei, Ali Abdul Rahman (2014). Mustawaa all'iibdae al'iidarii walqiadat ladaa mudiri almadaris alaibtidayiyat min wijhat nazar mudiri wamuealimi 'iidarat alhusayniyat altaelimiya - muhafazat Alsharqia, *Majalat Kuliyyat Altarbiyat bi Jamieat Bursaeid*, 1(15), 390-434.