

درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية
والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم

The Degree of Practicing Administrative Creativity by Educational
Leaders in Irbid Educational Directorates as Perceived by them

Dr.fawaztamimi@hotmail.com.*
munersu@yahoo.com.

د. فواز محمد الفواز التميمي*
أ. منير محمود عبدالرحيم سليمان

Abstract

The purpose of this study is to identify the degree of practicing administrative creativity by educational leaders in Irbid educational directorates as perceived by them.

The study sample consisted of educational leaders in Irbid educational directorates (Ramtha directorate, First Irbid directorate), during the academic year 2009/2010, and numbered (n=223).

The researchers prepared & developed a questionnaire consisted of (20) items, focused on measuring the degree of practicing administrative creativity by educational leaders. Validity and reliability coefficient were ensured for the tool. The findings of the study were:

- The degree practicing of administrative creativity by educational leaders showed an average degree on the tool as whole, and on two domains (adopting creativity, and applying creativity), and showed a high degree on the domain (work environment).
 - There are no statistical significant differences at the significance level of ($\alpha = 0.05$) on all domains of the degree of practicing administrative creativity by educational leaders, and on the tool as whole, due to the variables (practical experience, directorate, job title).
- In light of the study findings, the researchers recommend:
- Put a future plan based on a clear criterion for the detection of gifted leaders, and train them, to provide a qualified leadership, so

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم.

تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا، إربد الأولى)، للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠، والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً تربوياً. تم تطوير أداة للدراسة تكونت من (٢٠) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال « بيئة وأساليب العمل » على درجة ممارسة مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والأداة ككل تُعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

as to be able to invest their creative potential in the development of job performance.

- Working towards decentralization, and delegation of authority, and the participation of subordinates in decision-making, and the abandonment of routine, and democracy to be the key to attribute supervision in work.

Key Words: Administrative creativity, Educational leaders, Educational directors.

وصنع القرارات، بالطريقة والوقت المناسبين والذين يضمنان لها الاستمرار والتفرد في العمل، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية ومستمرة، وتساعد على توفير فرص التميز لدى الفرد فيها، لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به، ويحل مشاكلها⁽¹⁾.

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق الإجراءات والخطط السليمة، وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى، كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حالياً، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية، ويعطيها الثقة للصدور أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهوداً مكثفة لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتفرد في الإنجاز⁽²⁾⁽³⁾.

وقد أوصى الباحثين بعدد من التوصيات كان من أهمها: وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل، إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، القادة التربويين، مديريات التربية والتعليم.

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات؛ مما حدا بتلك المؤسسات إلى تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون تلك المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

وتعد الطاقات العقلية والمهارية التي يختزنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية، مصدراً هاماً من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف، واكتشاف الأخطاء،

إن مفهوم الإبداع وتميمته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد التنافس. وقد اهتمت معظم المؤسسات العامة ومنها التربوية بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة، وعملت على نشره كثقافة بحيث تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، وقد عملت الحكومة في هذا الإطار على طرح جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والإبداع، والتي هدفت إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون مواكبة لمتطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها. وهذا ما يعكس أهمية تناول الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية والتربوية^(٤).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بما أن الإبداع الإداري هو أداة ومهارة مهمة تمكن القادة التربويين من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة، وإدارة الأزمات، فهو يعمل بالضرورة على رفع كفاءة العاملين، وتطوير أداء الوحدات الإدارية. فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها بالعمل الإداري. كما وتتعاظم حاجة القادة لهذه المهارة بحيث لم تصبح مهمتهم اليوم تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالقادة الفاعلين هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث والتفكير والإبداع في كيفية تلافي تلك المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها، وكون الباحث هو موظفاً في المؤسسات التعليمية فإنه لاحظ أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها القادة التربويين في العمل هي ممارسات تعتمد على الروتين والبيروقراطية والمركزية والقرارات الفردية،

دون أن يكون هنالك إطلاقاً للتفكير بشمولية والاهتمام بالعمل الإبداعي، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعمه وصولاً إلى زيادة قدرات المؤسسات على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة، من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها وتجويدها وتسريعها، ورفع كفاءة أداء عاملها.

وبالتحديد فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات استجابات القادة التربويين لدرجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي)؟

هدف الدراسة

من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة فإن هذه الدراسة سوف تكشف عن:

١. درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الإبداع الإداري وحدائته، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتميزها في العمل، لأن ممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات سوف يسهم في حل معظم المشكلات الإدارية القائمة والقيام بالمهام والأعمال بكفاءة عالية. كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية نحو الاهتمام أكثر في موضوع الإبداع وتكريسه،

وكذلك الاهتمام بالمبدعين ورعايتهم. كما يمكن أن تزود نتائج هذه الدراسة المهتمين بمجال التدريب الإداري، بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها القادة التربويين، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم.

التعريفات الإجرائية

الإبداع الإداري: قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتلبي حاجات المجتمع واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية. ويقاس الإبداع الإداري في هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها وفق ثلاث مجالات وهي: (تشجيع وتبني الإبداع، تطبيق الإبداع، بيئة وأساليب العمل).

حدود الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة الحالية على:

- القادة التربويين (مدير مختص أو رئيس قسم، مدير مدرسة) المزاولين لعملهم في مديريات التربية والتعليم (الرمثا، إربد الأولى)، وذلك في العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

محددات الدراسة

- يفترض الباحث استجابة أفراد عينة الدراسة على الأدوات المعدة للقياس في هذه الدراسة بصدق وموضوعية.
- يفترض الباحث كفاية صدق وثبات أدوات الدراسة التي تم استخدامها لإجراء الدراسة.

الأدب النظري

إن التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري، قد غير

الكثير من أساليب العمل في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، حيث ازدادت أهمية التميز والابتكار والإبداع، لتصبح أحد الموارد الهامة في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية، لتبديد التحديات والمعوقات في العمل.

مفهوم الإبداع

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي بل يتعدى إلى التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية. فالإبداع ليس إرؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب^(٥).

مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ومنها كما أوردها^(٦):

١. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتسميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
٢. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

٣. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

وإن هناك من الباحثين مثل^(٧، ٢)، والذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما :

الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ويمكن تقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة^(١٤، ١٨)، وهي :

● **الإبداع التعبيري (Creativity Expressive):** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

● **الإبداع الإنتاجي (Creativity Productive):** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

● **الإبداع الاختراعي (Creativity Inventive):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

● **الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity):** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

● **إبداع الانبثاق (Creativity Emergence):** هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وإفتراضات جديدة كل الجدة.

أسباب تبني الإبداع في المؤسسات

يمكن إيجاز هذه الأسباب^(٩)، بما يلي:

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في العمل الفعال.

نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي^(١٥، ٧) :

● **نظرية (March & Simon:1958):** وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزياً الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية.

● **نظرية (Burns & Stalker; 1961):** وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم

بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

● نظرية (Wilson;1966): لقد بين أن عملية الإبداع تمر من خلال ثلاث مراحل وهدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما ازداد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة^(١٦،٦) :

١. الذكاء.
٢. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
٣. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
٤. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٥. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
٦. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
٧. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
٨. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات

الذات، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.

٩. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

١٠. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.

١١. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

معوقات الإبداع في المؤسسات

بينت بعض الدراسات مثل^(١٧،١)، أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة والصعوبة، للأسباب التالية :

١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغير.

٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغير.

٥. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

أوضحت العديد من الدراسات مثل^(١٧،٩،٤)، أن هنالك عدداً من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع ومنها :

١. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

٢. الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفضلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

٣. الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

٤. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات. ويكون ذلك من خلال :

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

٥. تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم

تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

٦. دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

عناصر الإبداع

تتكون عناصر الإبداع كما بينها^(١٩،٧)، مما يلي :

١. التفكير الإستراتيجي: يعني التفكير الإستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

٢. بناء الثقافة المؤسسية : وتركز عملية بناء الثقافة المؤسسية على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة كما وتعني الثقافة المؤسسية إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين .

وبما أن المؤسسات التربوية والتعليمية تعتمد في تسيير أعمالها على حسن الإدارة فيها، وتحرص على زيادة الكفاءة والدقة والتميز في

إدارة شئونها، وتولي الاهتمام الكبير للعمليات الإدارية الداخلية والخارجية فيها، وتعيد تشكيل أولوياتها الرئيسية في تقديم خدمة سريعة ومتميزة وفريدة للعاملين فيها، وكون المؤسسات التعليمية هي أول من يتقبل التطوير والتغيير المتسارع في العالم؛ فمن المنطقي أن تكون هي أول من يتبنى الإبداع الإداري ويحتضنه ويرعاه ويدعمه.

الدراسات السابقة

كشفت دراسة للخطاطبة^(١٠) عن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن عن توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة التالية: الاتصال، والتوجيه، والتخطيط، واتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بأن يعاد النظر في أسس اختيار مديري المدارس وأن توضع أسس دقيقة يتم على ضوءها الاختيار والحرص على استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وكشفت دراسة قام بها الجديتاوي^(١١) بهدف التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الأردن عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية والظروف التنظيمية ودعم الإبداع والمشرف، والحرية، والاعتراف، والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت، والوضع الحالي، والمراكز السلطوية، وضعف التقويم، وقلة الموارد المالية، وظروف العمل، والقوانين والأنظمة) وعن مدى توفر خصائص الإداري المبدع وبينت نتائج الدراسة إلى أن توفر محفزات ومعوقات الإبداع كانت بدرجة متوسطة في القطاع الحكومي الأردني في محافظات الشمال من وجهة نظر المديرين، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية وعالية نسبياً بين توفر خصائص الإداري المبدع وتوفر محفزات الإبداع ووجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع وتوفر محفزات الإبداع.

أما دراسة القطاونة^(١٢) والتي هدفت إلى تعرف كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية فقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وأوصت بأهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين والاعتماد على أسس موضوعية وعادلة في منح العلاوات والمكافآت للموظفين المبدعين وتوفير المخصصات المالية اللازمة لدعم العمليات الإبداعية وصقل السلوك الإبداعي.

● وأوضحت دراسة سايمونز (Simons)^(١٨) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى معرفة تأثير كل من شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية وقوة الشخص في المؤسسة على كل من الإبداع الفني والإبداع الإداري، كما هدفت الدراسة إلى معرفة هل من الممكن أن تعدل شبكة العلاقات في المؤسسة العلاقة بين قوة الشخص من جهة وبين كل من الإبداع الفني والإبداع الإداري من جهة أخرى أم لا. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مصدر القوة من حيث التعليم والخبرة والمهارات المهنية عامل مؤثر في الإبداع الفني وأن مصدر قوة الشخص الرسمية وغير الرسمية عامل مؤثر في الإبداع الإداري كما أن مركزية الشخص عامل معدل للعلاقة مع الإبداع الإداري بدرجة أكبر منها عاملاً معدلاً للعلاقة مع الإبداع الفني.

● وهدفت دراسة سينجر وليفن (Sanger & Lavin)^(٢٠) في الولايات المتحدة الأمريكية حول استخدام الخبرة والمعرفة السابقة بأساليب جديدة لدراسة الإبداع كحالة تطوير إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق منها الإبداع المؤسسي. توصلت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها

بطرق جديدة، وأن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في المؤسسة ثم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها، أكثر فاعلية وتحقيقها للنجاح والإبداع من عملية الاختيار من بين سياسات جاهزة من خارج المؤسسة.

الطريقة والإجراءات عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين (مدير مختص أو رئيس قسم، مدير مدرسة)، في مديريات التربية والتعليم (الرمثا، إربد الأولى)، للعام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠ والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً تربوياً. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية حسب متغيراتها (سنوات الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

الجدول ١: التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة
حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة العملية	أقل من ١٠ سنوات	٨	٣,٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٥	٩٦,٤%
	المجموع	٢٢٣	١٠٠%
المديرية	الرمثا	٨٣	٣٧,٢%
	إربد الأولى	١٤٠	٦٢,٨%
	المجموع	٢٢٣	١٠٠%
المسمى الوظيفي	مدير مختص أو رئيس قسم	١٤١	٦٣,٢%
	مدير مدرسة	٨٢	٣٦,٧%
المجموع		٢٢٣	١٠٠%

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في الإبداع الإداري ومنها: (١٢)، و(١٠)، و(١١)، وقد تكونت من

(٢٠) فقرة، بعد التأكد من صدقها وثباتها وبعد عرضها على عدد من المحكمين من خلال (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وجامعة آل البيت، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة. وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عدد القادة الأكاديميين والإداريين وبلغ عددهم (٢٠) من خارج عينة الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين وتم استخراج معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة (بيرسون)، وتم احتساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي. بلغ معامل الثبات (بيرسون) لأداة الإبداع الإداري ككل (٠,٨٢)، وللمجالات الفرعية فقد بلغت على النحو التالي: مجال تشجيع وتبني الإبداع (٠,٨١)، مجال تطبيق الإبداع (٠,٨٢)، مجال بيئة وأساليب العمل (٠,٨٠). كما تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الإتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا)، حيث بلغت (٠,٨٥) لأداة الإبداع الإداري ككل، وللمجالات الفرعية فقد بلغت على النحو التالي: مجال تشجيع وتبني الإبداع (٠,٨٠)، مجال تطبيق الإبداع (٠,٨٢)، مجال بيئة وأساليب العمل (٠,٨٤).

المعالجة الإحصائية

١. للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجالات أدوات الدراسة ولفقرات كل مجال من مجالات أدوات الدراسة.

٢. للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، والتحليل المتعدد.

ولأغراض تفسير النتائج والخروج بنتائج نهائية في هذه الدراسة اعتمد الباحث (المحك

(المعياري) التالي :

بدرجة متدنية	٢,٤٩ - ١,٠٠
بدرجة متوسطة	٣,٤٩ - ٢,٥٠
بدرجة مرتفعة	٥,٠٠ - ٣,٥٠

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق تسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات (درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري) وللمجال ككل، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لجميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري وللأداة ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	تشجيع وتبني الإبداع	٣,٤١	٠,٥٣	متوسطة
2	تطبيق الإبداع	٣,٤٧	٠,٥٤	متوسطة
3	بيئة وأساليب العمل	٣,٦٠	٠,٣١	مرتفعة
	المجال ككل / درجة الممارسة	٣,٤٤	٠,٢٤	متوسطة

يظهر من جدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لمجالات (درجة ممارسة الإبداع الإداري) تراوحت ما بين (٣,٤١ - ٣,٦٠) وبدرجة ممارسة متوسطة، وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣,٤٤). فقد حصل المجال الأول (تشجيع وتبني الإبداع) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤١) وانحراف معياري مقداره (٠,٥٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، ثم جاء المجال الثاني (تطبيق الإبداع) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٧)

وانحراف معياري مقداره (٠,٥٤) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة المجال الثالث (بيئة وأساليب العمل)، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٣١) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال بفقراته، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة مرتبطة بمجالها والمجال ككل، وكما هو مبين في الجداول ذات الأرقام (٣-٥).

الجدول ٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لفقرات المجال الأول "تشجيع وتبني الإبداع" مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تشجع وحدتي الإدارية على تجريب أساليب عمل جديدة	٤,٣٠	٠,٧٧	مرتفعة
٢	يشجع المديرين العاملين على تقديم الأفكار الجديدة	٤,٢٨	٠,٨٧	مرتفعة
٣	تعتبر جودة أداء العاملين من أوجه الإبداع عندهم	٣,٢٢	٠,٨١	متوسطة
٤	يتم تجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون	٣,١٩	٠,٧٩	متوسطة
٥	تقدم وحدتي الإدارية حوافز معنوية للمبدعين	٣,١٢	١,١٧	متوسطة
٦	تكافئ وحدتي الإدارية أصحاب الأفكار الإبداعية مادياً	٢,١٩	٠,٩٧	متدنية
	المجال ككل	٣,٤١	٠,٣٥	متوسطة

يظهر من جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول «وضوح المعلومات ودقتها» تراوحت ما بين (٢,١٩ - ٤,٣٠) وبدرجة ممارسة متوسطة للمجال ككل، حيث حصلت

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما يلي:

الجدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات
المجال الثاني "تطبيق الإبداع" مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تستخدم وحدتي الإدارية البرامج والأدوات المعتمدة على الحاسوب في عملية تطوير الخدمات الإدارية للمستفيدين.	٣,٨٦	١,١٠	مرتفعة
٢	تستخدم وحدتي الإدارية فرق العمل (العمل بإنسجام وتعاون) لتعزيز التكامل بين الأقسام المختلفة في وحدتي الإدارية.	٣,٦٤	١,١٨	مرتفعة
٣	تبحث وحدتي الإدارية عن فرص لتوفير أساليب عمل جديدة باستمرار.	٣,٤٥	٠,٩١	متوسطة
٤	ثمة نظام في وحدتي الإدارية لإختيار أفضل أنواع المخرجات (الإنتاجيات الإبداعية) الجديدة في ظل المنافسة الخارجية مع المؤسسات الأخرى.	٣,٣٩	١,١٠	متوسطة
٥	يرتبط الإبداع في المخرجات (الإنتاجية الإبداعية) مع الخطط الاستراتيجية لوحدي الإدارية.	٣,٣٠	١,١٨	متوسطة
	المجال ككل	٣,٤٧	٠,٤٤	متوسطة

يظهر من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية للمجال الثاني «تطبيق الإبداع» تراوحت ما بين (٣,٣٠-٣,٨٦) وبدرجة ممارسة متوسطة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة «تستخدم وحدتي الإدارية البرامج والأدوات المعتمدة على الحاسب في عملية تطوير الخدمات الإدارية

الفقرة « تشجع وحدتي الإدارية على تجريب أساليب عمل جديدة» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠)، وحصلت الفقرة «يشجع المديرون العاملين على تقديم الأفكار الجديدة» على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٤,٢٨)، بينما حصلت الفقرة «تكافئ وحدتي الإدارية أصحاب الأفكار الإبداعية مادياً» على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢,١٩). ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأنظمة الإدارية المتطورة والحديثة ما زالت تتبنى إبداع العاملين لديها وتشجعهم على ذلك، لأن في ذلك تميز لوحدها الإدارية عن باقي الوحدات الإدارية، وزيادة في إنتاجية العمل وحل المشكلات القائمة بأساليب إبداعية متميزة، بحيث تستطيع الوحدات الإدارية الاعتماد عليها عند تنفيذ أنشطتها الإدارية كافة في مجال العمل، وهذا يتطلب توفير موارد بشرية متخصصة ومدربة، ولديها الخبرة والكفاءة والمعرفة الكافية والبيئة المناسبة للإبداع. كما أن إبداع العاملين في الوحدة الإدارية يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة لمتلقي الخدمة وبالتالي تمكن الوحدة الإدارية من الحصول على رضا المستفيدين وتطبيق عناصر الجودة الشاملة التي يسعى إليها مديري الوحدات. أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن يعزى سبب ذلك إلى أن عدم توفر مخصصات مادية في مديريات التربية لهكذا أمور قد يحول دون مكافأة العاملين المبدعين وبالتالي مكافأتهم فقط من خلال التقارير السنوية، كما يمكن أن يحصل الفرد المبدع على الثناء دون غيره من العاملين وبالتالي يشجعه ذلك على المزيد من العمل والإبداع في العمل ويؤدي إلى المنافسة مع أفراد الوحدة الآخرين.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني بفقراته، فقد تم

المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، كما في الجدول ٥:

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال الأول "بيئة وأساليب العمل" مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	إتاحة مساحة واسعة لإنجاز الأعمال اليومية والنشاطات بشكل صحيح ومباشر	٤,١٠	١,١٤	مرتفعة
٢	الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات دقيقة عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل	٣,٧٩	١,٢٢	مرتفعة
٣	تقليص البيروقراطية وتسهيل إجراءات العمل	٣,٧٩	١,٠٤	مرتفعة
٤	تشجيع العاملين على الإبداع ورعايتهم ودعمهم	٣,٧٢	١,٠٢	مرتفعة
٥	وضوح الأدوار والمسؤوليات والمهام للعاملون وتوزيعها بشكل أمثل	٣,٧١	١,١٦	مرتفعة
٦	إتاحة الفرصة أمام العاملون في الاستقلالية بالعمل المراد انجازه وتقديم الآراء	٣,٥٤	١,٠٦	مرتفعة
٧	تشجيع العاملون على تقبل التغيير واستيعابه	٣,٤٨	١,٢٤	متوسطة
٨	شعور العاملون بالرضا الوظيفي داخل العمل	٣,٤٠	١,٠٨	متوسطة
٩	توفير بيئة عمل صحية وخالية من الصراعات والضغوط	٣,٠٢	١,٠٤	متوسطة
	المجال ككل	٣,٦٠	٠,٧٣	مرتفعة

يظهر من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "بيئة وأساليب العمل" تراوحت ما بين (٣,٠٣-٤,١٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة نسبياً للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة «إتاحة مساحة واسعة لإنجاز الأعمال اليومية والنشاطات بشكل صحيح ومباشر» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٠)، وحصلت الفقرة «الشفافية

للمستفيدين» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦)، وحصلت الفقرة «تستخدم وحدتي الإدارية فرق العمل (العمل بإنسجام وتعاون) لتعزيز التكامل بين الأقسام المختلفة في وحدتي الإدارية» على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤).

وحصلت الفقرة «يرتبط الإبداع في المخرجات (الإنتاجية الإبداعية) مع الخطط الإستراتيجية لوحدي الإدارية» على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٠). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن النظام المستخدم في الوحدات الإدارية في مديريات التربية يعتمد على الحاسوب وملحقاته بشكل كبير في تنفيذ كافة العمليات الإدارية، بحيث يوفر الحاسوب المعلومات والبيانات الكافية لإنجاز المهام والأعمال الإدارية في الوقت الزمني المناسب وبالسرعة المناسبة أيضاً، وبذلك يستفيد المستخدمين والمستفيدين من الخدمات بشكل أسرع لتنفيذ معاملاتهم، كما يعتبر استخدام الحاسوب شيئاً أساسياً في الوحدات الإدارية التي تسعى نحو الإبداع. أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى أنه من الممكن أن زمن إنتاج الفكرة الإبداعية قد تولد بعد وضع الخطة الاستراتيجية للوحدة الإدارية أو المديرية، وبالتالي غالباً لا يرتبط الإبداع بوقت محدد ولكنه يرتبط بحسن البيئة الداخلية والدعم الموصول من قبل المدراء، كما يمكن أن يكون الإبداع غير مرتبط بخطة استراتيجية، لأن الإبداع وليد فكرة ولحظة معينة، وليس وليد خطط واستراتيجيات موضوعة مسبقاً، وقد تتولد فكرة إبداعية في العمل بعد وضع كافة الخطط الداعمة للإبداع.

ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث بفقراته، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

في الحياه ولا ينتهي في العمل أو عند تطبيق نظام معين، حيث يُعتبر من سمات ومكونات الإنسان الأساسية، كما يمكن أن يُعزى ذلك كون العمل في أي وحدة إدارية يمكن أن يمر بفترة من الذروة والضغط في العمل، فزيادة أعداد المراجعين وما يصاحبه من زيادة متطلباتهم الإدارية والتعليمية، سيولد بالتأكيد الضغط في العمل لدى العاملون.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في متوسطات إستجابات القادة التربويين لدرجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة الإبداع الإداري في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم، حسب متغيرات الدراسة (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي). وتم تطبيق تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة والأداة ككل كما في جدول ٦:.

والوضوح من خلال توفير معلومات دقيقة عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل «على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٩)، بينما حصلت الفقرة "توفير بيئة عمل صحية وخالية من الصراعات والضغط" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٣). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المعلومات الدقيقة والواضحة والشاملة المتوفرة في الوحدات الإدارية ستعطي الوقت الكافي للعاملين للقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منهم بشكل صحيح ودقيق، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الإبداع لدى العاملين، كما أن توفر بيئة العمل الإبداعية بشكل مستمر أمام العاملون سيعطيهم الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي تجري في وحداتهم الإدارية والبيئة الخارجية، حيث أن الشفافية والوضوح في الأعمال والمهام التي يمارسونها سيولد لديهم الثقة في العمل وبالتالي سيعمل الفرد في جو يولد لديه الثقة في العمل وهذا ما ينعكس على النتائج. وبالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن يُعزى ذلك إلى أن التنافس في العمل والصراع في الأفكار للحصول على حافز أو ترقية، هو شيء مستمر

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لمتغيرات للمتغيرات الشخصية للقادة التربويين

م	المجال	الخبرة العملية		المديرية		المسمى الوظيفي	
		أقل من ١٠ سنوات (٨)	أكثر من ١٠ سنوات (٢١٥)	الرمثا (١٤٦)	إربد الأولى (١٤٠)	مدير مختص أو رئيس قسم (٨٢)	مدير مدرسة (١٤١)
١	تشجيع وتبني الإبداع	٢,٣٢	٢,٤٠	٢,٣٤	٢,٣٩	٢,٤٣	٢,٣٨
	الانحراف المعياري	٠,٥٥	٠,٥١	٠,٥٣	٠,٥٣	٠,٥٠	٠,٥٦
٢	تطبيق الإبداع	٤,٠٨	٤,٢٣	٤,١٣	٤,٢٠	٤,٠٩	٤,١٩
	الانحراف المعياري	٠,٢٩	٠,٣١	٠,٣٢	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٣٢
٣	بيئة وأساليب العمل	١,٧٦	١,٧٨	١,٧٣	١,٨٠	١,٨٠	١,٧٠
	الانحراف المعياري	٠,٣٧	٠,٤٥	٠,٣٩	٠,٤٣	٠,٤٣	٠,٤١
	الأداة ككل	٢,٩٨	٢,٩٢	٣,٠١	٢,٨٩	٢,٩٥	٢,٩٥
	الانحراف المعياري	٠,٢٢	٠,٢١	٠,٢٠	٠,٢١	٠,٢٣	٠,٢٢

يظهر من جدول (٦) أن هناك فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية للقادة التربويين، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية للقادة التربويين، وجدول (٧) يوضح ذلك.

الإداري في العمل من قبل كافة المسؤولين بغض النظر عن مواقعهم أو مساهمهم الوظيفي أو خبراتهم. كما أن يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة القادة الإبداعية بما ينعكس على أدائهم بالإضافة إلى أن كثرة عدد سنوات عمل القادة في مجال

جدول ٧: تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً لدرجة ممارسة الإبداع الإداري

المتغير	المجال	مربعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة العملية	تشجيع وتبني الإبداع	٠,٠١٢	٢	٠,٠٠٦	٠,٠٢٢	٠,٩٧٨
	تطبيق الإبداع	٠,٠٠٧	٢	٠,٠٠٣	٠,٠٣٥	٠,٩٦٥
	بيئة وأساليب العمل	٠,٠٢٠	٢	٠,٠١٠	٠,٠٥٨	٠,٩٤٤
	الأداة ككل	٠,٠١٢	٢	٠,٠٠٦	٠,٠٢٣	٠,٩٧٨
المديرية	تشجيع وتبني الإبداع	٠,٢٢٤	١	٠,٢٢٤	٠,٧٩٩	٠,٣٧٢
	تطبيق الإبداع	٠,٠١٤	١	٠,٠١٤	٠,١٤١	٠,٧٠٧
	بيئة وأساليب العمل	٠,١٧٢	١	٠,١٧٢	٠,٩٨٨	٠,٣٢١
	الأداة ككل	٠,١٦٧	١	٠,١٦٧	٠,٦٢٠	٠,٤٣٢
المسمى الوظيفي	تشجيع وتبني الإبداع	٠,٠٩٧	١	٠,٠٩٧	٠,٣٤٧	٠,٥٥٦
	تطبيق الإبداع	٠,٠٠٠	١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٩٥٨
	بيئة وأساليب العمل	٠,١٠٦	١	٠,١٠٦	٠,٦٠٨	٠,٤٣٦
	الأداة ككل	٠,٠٨٣	١	٠,٠٨٣	٠,٣٠٨	٠,٥٨٠
الخطأ	تشجيع وتبني الإبداع	٨٧,٩٨١	٣١٤	٠,٢٨٠		
	تطبيق الإبداع	٣٠,٤٨٣	٣١٤	٠,٠٩٧		
	بيئة وأساليب العمل	٥٤,٦٩٩	٣١٤	٠,١٧٤		
	الأداة ككل	٨٤,٥٩٦	٣١٤	٠,٢٦٩		
المجموع مصحح	تشجيع وتبني الإبداع	٨٨,٤٤٥	٣١٨			
	تطبيق الإبداع	٣٠,٥٠٧	٣١٨			
	بيئة وأساليب العمل	٥٥,١٢٠	٣١٨			
	الأداة ككل	٨٤,٩٦٣	٣١٨			

يظهر من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري من وجهة نظرهم أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة: (الخبرة العملية، المديرية، مدير مختص ورئيس قسم)، حيث كانت قيم (F) لجميع المجالات تبعاً للمتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

العمل، قد يثري خبرته بالمهام الفنية لعمله، كما يمكن أن يطور من سلوكه الإداري والإبداعي. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة تدرك وبشكل قاطع أهمية الإبداع الإداري وأهمية البيئة الإبداعية داخل المؤسسات التعليمية ودورها في نجاح تلك المؤسسات بغض النظر عن المستخدمين أو المستفيدين، حيث تعمل تلك المؤسسات على تكامل الوظائف والعمليات الإدارية داخلها، وتعطي الإدارات التعليمية وعاملها القدرة على

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية تبني الإبداع

إنجاز كافة المهام والوظائف الإدارية المنوطة بها بجودة عالية، وتحقيق الضبط والانتظام والسرعة والدقة والإبداع والتميز في إنجاز كل ما هو مطلوب من وحداتها الإدارية المختلفة، حيث بادرت العديد من المؤسسات التعليمية بالقيام بتوفير نظام إداري فعال و متميز، وتطبيقه والعمل على تحديثه باستمرار، بحيث يستطيع استثمار قدرات العاملين المختلفة، وبالتالي القدرة على الإبداع الإداري في العمل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. وضع نظام للحوافز مبني على أسس تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
2. وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل.
3. اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وبيروقراطية العمل، والاستقلالية في العمل حتى نزيل الضغوط والصراعات في العمل.
4. إيجاد نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين.

المراجع

المراجع العربية

1. الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. شركة مطابع نجد، الرياض، السعودية (٢٠٠٢).
2. الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي. مطابع أضواء المنتدى، الرياض، السعودية (٢٠٠٢).
3. الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، دار التربية، قطر (١٩٩٥).
4. إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضاياه وتطبيقاته. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، (٢٠٠٢).
5. الحمادي، علي. صناعة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (١٩٩٩).
6. الأعسر، صفاء. الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (٢٠٠٠).
7. السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، (٢٠٠٢).
8. السويدان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت (٢٠٠٢).
9. الصرن، رعد. كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات. دار الرضا للنشر، دمشق، (٢٠٠١).
10. خطاطبة، سهى محمود حسن. مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، (٢٠٠٢).
11. الجديتاوي، جاد الله. الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات

- الشمال. رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة اليرموك، اربد، الأردن، (٢٠٠٢) .
١٢. القطاونة، منار. المناخ التنظيمي وأثره على
السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين
الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،
عمان، الأردن، (٢٠٠٢) .
١٣. الخندقجي، محمد. العلاقة بين استخدام
نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من
وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية.
رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة
الأردنية، عمان، الأردن، (٢٠٠٥) .
١٤. Brown. Charles. Guidelines for Performance - Based Principal Evaluation. Missouri Department of Elementary and Secondary Education Administrator Evaluation Committee. TSR Publishing Co. (2003).
١٥. Morden. T. Innovation: Source And Strategies. Management Decision. (1989).
١٦. Senga. Peter M. The Art Practices Of The Learning Organization. (5nd Ed) New york: Doubleday. (1990).
١٧. Terese. Amabile. A Model Of Creativity And Innovation Organization. Organization Behaviours. (1988).
١٨. Simons. Rose. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co. (2000).
١٩. Austin. Robert. Measuring and Managing Performance in Organizations. New York: Dorset House Publishing Co. (2000).
٢٠. Sanger. Mary. & Levin. Martin. Using Old Stuff In New Ways Innovation As Case Of Evolutionary Thinking. Journal Of Policy Analysis And Management. (1992).