

درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

د. رامي إبراهيم الشقران
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

د. رامي محمود عباينة
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

د. رامي إبراهيم الشقران
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

د. رامي محمود عباينة
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

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، تكوّنت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا، إربد الأولى). للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١. 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 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، وعدم 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 لتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

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

The Degree of Practicing Administrative Creativity among Educational Leaders in Irbid Educational Directorates

Dr. Rami M. Abanneh
The Ministry of Education
Jordan

Dr. Rami E. Al-Shogran
The Ministry of Education
Jordan

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 2010/2011, and numbered (n=223). The researchers prepared & developed a questionnaire consisting of (20) items, focusing on measuring the degree of practicing administrative creativity by educational leaders. Validity and reliability coefficients were ensured for the tool. The findings of the study were as follows: The degree of practicing of administrative creativity by educational leaders showed an average degree on the tool as whole, and on tow 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 and job title).

Key words: administrative creativity, educational leaders, educational directorates.

درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد

د. رامي إبراهيم الشقران
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

د. رامي محمود عباينة
وزارة التربية والتعليم
المملكة الأردنية الهاشمية

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير 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؛ ما 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، وإكتشاف الأخطاء، وصنع القرارات، بالطريقة والوقت المناسبين والذين يضمنان لها الإستمرار والتفرد في العمل، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية ومستمرة، وتساعد على توفير فرص التميز لدى الفرد فيها، لكي يتكيف مع الظروف والتغيرات والمستجدات المحيطة به، ويحل مشاكلها (الشمري، ٢٠٠٢).

ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات 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 للصوصود 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 (الحيزان، ٢٠٠٢؛ الخطيب، ١٩٩٥).

والإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الادارية. وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي يمكنها من النمو والازدهار

إن مفهوم الإبداع وتنميته 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 إهتمت 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 عبدا لله الثاني للتميز والإبداع، والتي هدفت إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون مواكبةً لمتطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتحويد الإنتاجية فيها، وهذا ما يعكس أهمية تناول الإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية والتربوية (ابراهيم، ٢٠٠٢).

فقد أجرى الحوامدة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف لتصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم أداتين الأولى استبانة تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي وتكونت من (٥٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، والثانية استبانة الإبداع الإداري والتي تكونت من (٥٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم تصورات ايجابية للمناخ ككل ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات كما بينت النتائج إن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن مستوى مرتفع للإبداع الإداري ككل ولمجالاته، وان هناك علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، وقد

حازت بعض الفقرات على مستوى منخفض من الإبداع الإداري ومنها أقوم بأعمال ذات مجازفة عالية وأقدم تسهيلات مادية ومعنوية لجذب الموظفين المبدعين.

وقد أجرى الخندقجي (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية والإبداع الإداري في هذه الجامعات، وتعرف اثر بعض المتغيرات الوسيطة على تقدير الإداريين لمستوى نظم المعلومات الإدارية ومستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداتين : الأولى استبانته مستوى نظم المعلومات الإدارية وتكونت من (٥٣) فقرة موزعة على ستة مجالات والثانية استبانته الإبداع الإداري وتكونت من (٤٧) فقرة موزعة على ستة مجالات. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات الأردنية مرتفع لنظم المعلومات الإدارية ككل ولمجالاته أيضا. وأن مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية مرتفع للإبداع الإداري ككل ولمجالاته باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي . وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا بين نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية.

وقد قام محمد (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميههم. وقد استخدمت لجمع البيانات أداتان الأولى لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات. والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وذلك من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقا لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين. والى أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلميههم.

وأجرى باعمر (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف إلى المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانته مطورة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لإبداع المهارات الإبداعية للقائد الإداري في الوزارات العمانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة وجاء مستوى الأداء الوظيفي أيضا مرتفعاً. والى

أن هنالك اثر للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

وقام أبو جامع (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بإعداد وبناء استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة وان درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل التربوي والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري في إدراك الثقافة التنظيمية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح المؤهل والمتدرب.

وقام العنزي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. وقد اختار الباحث عينة عشوائية من المدارس شملت المعلمين والمشرفين التربويين بواقع (٤٨) مشرفا تربويا و(٤٨٨) معلما. ولتحقيق هدف الدراسة فقد صمم الباحث استبانته. وأظهرت نتائج الدراسة ان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين. بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاثر الوظيفة التعليمية في جميع المجالات وفي الاداة ككل لصالح فئة المعلم.

وأجرى مجادلة (٢٠٠٩) دراسة هدفت الى التعرف لمستويات الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستويات الإبداع الإداري السائدة من وجهة نظر المحاضرين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبانته تم اعدادها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر. وقد توصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر قد حققت مستوى عالياً في جميع المجالات، والى ان الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية قد حقق مستوى عالياً في جميع المجالات. كما توصلت ايضا الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي دال احصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر.

وقد أجرى رودن (Rodan, 2002) دراسة ميدانية لبحث العلاقة بين المستوى المعرفي للمديرين، وبين مستوى أدائهم الإبداعي . وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (١٠٦) مدراء شركة اتصالات في الولايات الأمريكية، وكان من أهم نتائجها ان المديرين الذين ينظمون شبكة للحصول على المعرفة والأفكار من المصادر الداخلية (العاملين وحلقات العمل والأقسام المختلفة وغيرها)، والمصادر الخارجية (الجامعات والمؤتمرات العلمية والمقارنة المرجعية من المنافسين) حيث يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري في أدائهم، فهم يهتمون بتشكيل الحلقات التي تهدف إلى طرح الأفكار والمقترحات وإيصالها لهم.

وأجرى توريمان (Toremén, 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة ومنها تقوم الاجازات بعدالة وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل. وكما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع وإن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الايجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح والتعاون.

وأجرى ساجر وليفين (Sanger & Levin, 2003) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مؤسسة أمريكية اعتبرت مبدعة على مدى (٢٠) عاما. تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة. وان عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وقد قام بروشاك (Broushack, 2005) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، حيث طبقت الدراسة على (٥٩٣) عضو هيئة تدريس من (٤٨) قسما في ثلاث جامعات في ولاية كاليفورنيا، ولقد تم استخدام نسخة معدلة من استبانة جامعة أوهايو لوصف السلوك الإبداعي. وأظهرت النتائج أن ممارسات التفويض و تعزيز الثقة هي الأكثر شيوعا، وتوضح الدراسة مدى ارتباط معنويات هيئة التدريس بالسلوك الإبداعي لمديري الدوائر.

وقام سويشيل (Sweeshel, 2007) بدراسة في اسبانيا هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الاسبانية. وتكونت عينة الدراسة من (١٧) كلية جامعية وجامعة اسبانيا وزع عليهم الباحث مقياس الإبداع والجودة الشاملة. حيث خلصت الدراسة الى ان الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمننها أكثر من نماذج الجودة الشاملة. والتي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر. وان الجامعات التي تبني سياسة التطوير المستمر هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتبني ثقافة إبداعية ناجحة.

وأجرى أوهانجيا (Ohangia, 2007) دراسة في الولايات الأمريكية بهدف الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية. تألفت عينة البحث من (٤١٢) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استبانة من تطوير الباحث. وخلصت الدراسة إلى إن معنويات هيئة التدريس تزداد ويزداد تبعاً لها جهدهم الوظيفي كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد.

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي استطاع الباحثان الوصول اليهما والتي تتعلق بالإبداع الإداري وممارسته من قبل الإداريين والقادة التربويين. انها تناولت العديد من المتغيرات التي ترتبط بالإبداع الإداري. فلقد تبانت الدراسات السابقة وأهدافها. فهناك بعض الدراسات السابقة التي هدفت للتعرف على مستويات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستويات الإبداع الإداري. مثل دراسات المجادلة (٢٠٠٩) وأبو جامع (٢٠٠٨) والحوامدة (٢٠٠٣). وتناولت دراسات سابقة دور استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري. مثل دراسات المحمد (٢٠٠٦) والخندقجي (٢٠٠٥). وتطرقت دراسات سابقة أيضاً الى موضوع السلوك الإبداعي ومهاراته وأثره على أداء العاملين في مختلف المؤسسات التعليمية مثل دراسات الباعمر (٢٠٠٧) ودراسة (Ohangi, 2007).

وقد حاولت بعض الدراسات السابقة الكشف عن مستويات الإبداع الإداري ومظاهره لدى القادة التربويين في المدارس والجامعات مثل دراسات العنزي (٢٠٠٨) ودراسة (Sweeshel, 2007) ودراسة (Broushack, 2005) ودراسة (Sanger & Levin, 2005). وتطرقت دراسات سابقة الى العوامل التي يمكن استخدامها لتكوين بيئة ابداعية والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي كما في دراسة (Toremen, 2005).

وبعد هذا العرض للدراسات السابقة نلاحظ بان الدراسة الحالية تتفق مع معظمها في محاولتها الكشف والتعرف على الإبداع الإداري ومدى ممارسته من قبل القادة التربويين في

مختلف المؤسسات التعليمية الاردنية وبشكل عام، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تنفرد في الكشف والتعرف على الابداع الاداري ومدى ممارسته من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد بشكل خاص.

ان التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين يتطلب ان يتوجه الباحثون الى دراسة السلوك الابداعي باعتباره من العوامل الاساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل التطورات التكنولوجية، ولكونه وسيلة المنظمات في عصر العولمة الى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتمكين من الاستمرارية والمنافسة والتميز.

ونظرا لغياب الدراسات العلمية التي تتناول الابداع الاداري وممارسته لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، فقد جاءت هذه الدراسة لبيان درجة ممارسة للابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد.

مشكلة الدراسة

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 الفاعلون هم الذين يتوقعون ما يمكن أن يحدث والتفكير والإبداع في كيفية تلافي تلك المشكلات بدلا من مواجهتها بعد وقوعها، وكون الباحثين هما موظفان في المؤسسات التعليمية فإنهما لاحظا أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها القادة التربويون في العمل هي ممارسات تعتمد على الروتين والبيروقراطية والمركزية والقرارات الفردية، دون أن يكون هنالك إطلاق للتفكير بشمولية والإهتمام 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 وجويدها وتسريعها، ورفع كفاءة أداء عاملها.

اسئلة الدراسة

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 درجة متوسطات إستجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي)؟

هدف الدراسة

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

١. معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين.
٢. معرفة أثر متغيرات الدراسة (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي) على الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الإبداع الإداري وحدثته، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتميزها في العمل. لأن ممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات سوف يساهم في حل معظم المشكلات الإدارية القائمة والقيام بالمهام والإعمال بكفاءة عالية. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية نحو الإهتمام أكثر في موضوع الإبداع وتكريسه، وكذلك الإهتمام بالمبدعين ورعايتهم. كما يمكن أن تزود نتائج هذه الدراسة المهتمين بمجال التدريب الإداري، بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها القادة التربويون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم.

التعريفات الإجرائية

الإبداع الإداري: قدرة الإداري على التغيير والتجديد وإستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، وإستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلائم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، وإستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية وبطرق مختلفة (أبوجامع، ٢٠٠٨). 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).

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 والإبداع. لتصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية، لتبديد التحديات والمعيقات في العمل. فوجود المؤسسات الإدارية التي تحفز على الإبداع تساعد على مواجهة التحديات، ومعالجة الصعاب التي تعيق التطورات المستقبلية للمؤسسة، والإرتقاء بالفكر الإداري داخلها.

مفهوم الإبداع: يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على ذلك بل يتعدى إلى التحسينات في التنظيم، ونتائج التدريب، والرضا عن العمل، بما يؤدي إلى إزدياد الإنتاجية، فالإبداع يمثل رؤية 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 و متميز، ومن ثم إيجاد الحل المناسب. ويعرف البعض الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة (الصرن، ٢٠٠١). ومنهم من يعرفه على أنه الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة، ويعرفه آخرون بأنه الإستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة (الحمادي، ١٩٩٩).

- ويتضمن هذا التعريف للإبداع عدة جوانب أساسية على النحو التالي (السرور، ٢٠٠٢):
- ١- إن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
 - ٢- إن الإبداع عبارة عن عمليات وإنتاج تظهر من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد.
 - ٣- إنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات، أو بتوفير المناخ للإبداع بالنسبة للمؤسسات.
- كما اتفقت الدراسات التربوية والعلمية على أن الإبداع يتكون من القدرات الأساسية التالية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢):
- ١- الطلاقة: وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة في غضون فترة زمنية معينة محددة.

٢- المرونة: وتشير إلى قدرة المفكر المبدع على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعها، والقدرة على إعطاء إستجابات متنوعة وتعديل سلوكياته بهدف التوصل الى حل المشكلات التي تواجهه.

٣- الأصالة: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الإستجابات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة.

٤- الحساسية للمشكلات: وهي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، ووعي الأخطاء ونواحي القصور والإحساس بها.

مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (الأعسر، ٢٠٠٠):

١. الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا.

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

٣. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداؤها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخر.

وهناك من الباحثين (الخطيب، ١٩٩٥؛ السرور، ٢٠٠٢) الذين 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، وهي (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٢؛ Brown, 2003):

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

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

· **الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

أسباب تبني الإبداع في المؤسسات

ويمكن إيجاز هذه الأسباب بما يلي (الصرن، ٢٠٠١):

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تختم على المؤسسات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها، ويحثم 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 والإستمرار في العمل الفعال. كما وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل، والتي تفرضها التغييرات في بيئة المؤسسة مثل التغييرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.

مكونات الابداع الاداري

يتكون الابداع الاداري من ثلاث مكونات أساسية كالتالي: (الحمادي، ١٩٩٩)

- مهارات التفكير الإبداعي

ان امتلاك القائد الاداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة الى انها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.

- الخبرة

وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الاداريين من الوصول الى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين الى تبني رؤية القائد في العمل. لذلك فان الخبرة تعد مكوناً أساسياً من مكونات الابداع، حيث ان عدم توافرها تدفع القادة الاداريين الى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها.

- الدافعية

يتطلب الابداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة الى ان الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة (الأعسر، ٢٠٠٠؛ Senga, 1990).

١. الذكاء.
٢. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
٣. أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
٤. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٥. القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علانها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
٦. لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من أراءهم.
٧. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
٨. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الإختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
٩. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
١٠. يميل المبدعون إلى الفضول و البحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

معوقات الإبداع في المؤسسات

- بينت بعض الدراسات (الشمري، ٢٠٠٢؛ Terese, 1998) أن الإبداع على مستوى المؤسسات قد يعاني من المشاكل والصعوبات، للأسباب التالية:
١. المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
 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 الإستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
 ٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
 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 الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع

أوضحت العديد من الدراسات (ابراهيم، ٢٠٠٢؛ الصرن، ٢٠٠١؛ Simons, 2000) عدداً من

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع:

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 يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم القدرة 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 غيرعادل 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، وحتى ضغط النتائج يفوتهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة وغير الناجحة. فلا بد من تحفيزالدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبذل فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكارالإبداعية 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 قيمة مؤكدة لتقديرالجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

عناصر الإبداع المؤسسي

تتكون عناصر الإبداع ما يلي (السرور، ٢٠٠٢؛ Austin, 2000):

- 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 إحتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الإحترام 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. وحرص على زيادة الكفاءة والدقة والتميز في إدارة شؤونها. وتولي الإهتمام 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 وبرعاه ويدعمه.

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 ٢٠١٠ / ٢٠١١ والبالغ عددهم (٢٢٣) قائداً تربوياً. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية حسب متغيراتها (سنوات الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (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%

تابع الجدول رقم (1)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
١٢,٥%	١٤١	مدير مختص أو رئيس قسم	المسمى الوظيفي
٣٦,٧%	٨٢	مدير مدرسة	
١٠٠%	٢٢٣	المجموع	

أداة الدراسة

استخدم الباحثان المنهج المسحي في دراستهما، من خلال تطوير استبانة محكمة للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في الإبداع الإداري (أبوجامع، ٢٠٠٨). و(باعمر، ٢٠٠٧). و(الحنديجي، ٢٠٠٥). و(الحوامدة، ٢٠٠٣). وقد تكونت من (٢٠) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال تطبيق الإبداع (٥) فقرات، ومجال تشجيع وتبني الإبداع (٦) فقرات، ومجال بيئة وأساليب العمل (٩) فقرات، وقد تم صياغة فقرات الأداة على شكل سلم ليكرت الخماسي التدرج وعلى النحو التالي: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، ضعيفة (٢) درجتان، ضعيفة جداً (١) درجة واحدة. حيث طلب من أفراد عينة الدراسة اختيار البديل الذي يعكس إستجاباتهم. للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى، فقد عرض الباحث (أداة الدراسة) بصورتها الأولية على (١٣) محكماً من يحملون درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والإدارة العامة، والقياس والتقويم، وعلم النفس. من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لقياس الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أو حذف أية فقرة يرونها مناسبة، وبعد إستعادة الاستبانات تم تفريغ إستبانات التحكيم، وقد إعتد الباحث على إجماع (٨٠٪) من المحكمين للحذف أو الإضافة أو الصياغة اللغوية للفقرات. وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان 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 وتم احتساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات لأداة الإبداع الإداري ككل (٠,٨٢). كما تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الإتساق الداخلي بين الفقرات (كرونباخ ألفا) وبلغت (٠,٨٤) لأداة الإبداع الإداري ككل.

المعالجة الإحصائية

١. للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإستجابات 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 ومناقشته

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

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على "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 رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري وللأداة ككل مرتبة تصاعدياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	تشجيع وتبني الإبداع	٣,٤١	٠,٥٢	متوسطة
٢	تطبيق الإبداع	٣,٤٧	٠,٥٤	متوسطة
٣	بيئة وأساليب العمل	٣,٦٠	٠,٣١	مرتفعة
	المجال ككل / درجة الممارسة	٣,٤٤	٠,٢٤	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (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 الثالثة 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 الأولى المجال الثالث (بيئة وأساليب العمل). حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٠) وانحراف معياري مقداره (٠,٣١) وبدرجة ممارسة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد مجتمع الدراسة من مدراء مختصين ورؤساء أقسام ومدراء مدارس غالبيتهم من المؤهلين إدارياً ومن حملة الشهادات العليا وخضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة والقيادة، وبالتالي يملكون مهارات ابداعية، واتجاهات ايجابية نحو الابداع الاداري ودوره في تطوير مؤسساتهم وتقدمها نحو الأفضل.

ولعرفة 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 رقم (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول
"تشجيع وتبني الإبداع" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تشجع وحدتي الإدارية على تجريب أساليب عمل جديدة.	٤,٢٠	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 الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول "تشجيع وتبني الإبداع" تراوحت ما بين (٢,١٩ - ٤,٣٠) وبدرجة ممارسة متوسطة للمجال ككل، حيث حصلت الفقرة "تشجع وحدتي الإدارية على تجريب أساليب عمل جديدة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠)، وحصلت الفقرة "يشجع المديرين 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 تبني إبداع

العاملين لديها. لأن في ذلك تميزاً لوحدها 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. أما بالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى سبب ذلك إلى أن عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية والمخصصات المادية في مديريات التربية والتعليم لتشجيع العاملين المبدعين. قد يحول دون مكافأة العاملين المبدعين وبالتالي مكافأتهم فقط من خلال التقارير السنوية. ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني بفقراته، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل. وكما يلي:

المجدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني
"تطبيق الإبداع" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	تستخدم وحدتنا الإدارية البرامج والأدوات المعتمدة على الحاسب في عملية تطوير الخدمات الإدارية للمستفيدين.	٣,٨٦	١,١٠	مرتفعة
٢	تستخدم وحدتنا الإدارية فرق العمل (العمل بانسجام 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 وحدتنا 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 الإستراتيجية لوحدي الإداري.	٣,٣٠	١,١٨	متوسطة
	المجال ككل	٣,٤٧	٠,٤٤	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (٤) أن المتوسطات الحسابية للمجال الثاني "تطبيق الإبداع" تراوحت ما بين (٣,٨٦-٣,٣٠) وبدرجة ممارسة متوسطة للمجال ككل. حيث حصلت الفقرة "تستخدم وحدتنا الإدارية البرامج والأدوات المعتمدة على الحاسب في عملية تطوير الخدمات الإدارية للمستفيدين" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٦). وحصلت الفقرة "تستخدم وحدتي الإدارية فرق العمل (العمل بانسجام وتعاون) لتعزيز التكامل بين الأقسام المختلفة في وحدتنا الإدارية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٦٤). وحصلت

الفقرة "يرتبط الإبداع في المخرجات (الإنتاجية الإبداعية) مع الخطط الإستراتيجية لوحدة الإدارية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٠). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن النظام المستخدم في الوحدات الإدارية في مديريات التربية يعتمد على الحاسوب بشكل كبير في تنفيذ كافة العمليات الإدارية، بحيث يوفر الحاسوب المعلومات لإجاز المهام والأعمال الإدارية في الوقت الزمني المناسب وبالسرعة المناسبة أيضاً. وبذلك يستفيد المستخدمون والمستفيدون من الخدمات بشكل أسرع لتنفيذ معاملاتهم، مما يلبي حاجات العاملين أثناء تنفيذ أعمالهم. ويمكن أن يفسر ذلك أيضاً بادراك أفراد عينة الدراسة أهمية استخدام الطرق الفعالة من أجل إجاز الأعمال على أفضل وجه ومنها استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين وزيادة إنتاجية المهام وإبداعيتها وتحقيق رضا المستخدمين. 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 الإستراتيجية للوحدة الإدارية أو المديرية، وبالتالي غالباً لا يرتبط الإبداع بوقت محدد ولكن يرتبط بحسن البيئة الداخلية والدعم الموصول من قبل المدراء. ولمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث بفقراته، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والمجال ككل، وكما يلي:

الجدول رقم (٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال الأول
"بيئة وأساليب العمل" مرتبة تنازلياً

الرقم	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 للعاملين وتوزيعها بشكل أمثل.	٣,٧١	١,١٦	مرتفعة
٦	إتاحة الفرصة أمام العاملين في الاستقلالية بالعمل المراد انجازه وتقديم الآراء.	٣,٥٤	١,٠٦	مرتفعة
٧	تشجيع العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.	٣,٤٨	١,٢٤	متوسطة
٨	شعور العاملين 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	٠,٧٢	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفرقات المجال الأول "بيئة وأساليب العمل" تراوحت ما بين (٣,٠٣-٤,١٠) وبدرجة ممارسة مرتفعة نسبياً للمجال ككل. حيث حصلت الفقرة "اتاحة مساحة واسعة لإجياز الأعمال اليومية والنشاطات بشكل صحيح ومباشر" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤,١٠). وحصلت الفقرة "الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات دقيقة عن طبيعة سير الأعمال داخل العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٩). بينما حصلت الفقرة "توفير بيئة عمل صحية وخالية من الصراعات والضغوط" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٣). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المعلومات الدقيقة والواضحة والشاملة المتوفرة في الوحدات الإدارية واستخدام الأساليب الجديدة في العمل ستعطي الوقت الكافي للعاملين للقيام بالواجبات والمهام المطلوبة منهم بشكل صحيح ودقيق. كما أن توفر بيئة العمل الإبداعية بشكل مستمر أمام العاملين 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. وبالنسبة للفقرة التي حصلت على المرتبة الأخيرة فيمكن أن يُعزى ذلك إلى أن التنافس في العمل والصراع في الأفكار للحصول على حافز او ترقية. هو شيء مستمر في الحياة 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 الطلبة وما يصاحبه من زيادة متطلباتهم الإدارية والتعليمية. سيولد بالتأكيد الضغط في العمل لدى العاملين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة متوسطات إستجابات القادة التربويين لدرجة ممارستهم 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.

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

المرتبة	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	٢,٢٢	٢,٤٠	٢,٢٤	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	المتوسط الحسابي	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 الجدول رقم (٦) أن هناك فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية للقادة التربويين. ولعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً للمتغيرات الشخصية للقادة التربويين. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٧)
تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة والأداة ككل
تبعاً لدرجة ممارسة الإبداع الإداري

المتغير	المجال	مجموع 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
المديرية	الأداة ككل	٠,٠١٢	٢	٠,٠٠٦	٠,٠٢٣	٠,٩٧٨
	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
المسمى الوظيفي	الأداة ككل	٠,١٦٧	١	٠,١٦٧	٠,٦٣٠	٠,٤٣٢
	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

تابع الجدول رقم (٧)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	الأداة ككل	٠,٠٨٣	١	٠,٠٨٣	٠,٣٠٨	٠,٥٨٠
الخطأ	تشجيع وتبني الإبداع	٨٧,٩٨١	٢١٨	٠,٢٨٠		
	تطبيق الإبداع	٣٠,٤٨٣	٢١٨	٠,٠٩٧		
	بيئة وأساليب العمل	٥٤,٦٩٩	٢١٨	٠,١٧٤		
	الأداة ككل	٨٤,٥٩٦	٢١٨	٠,٣٦٩		
المجموع مصحح	تشجيع وتبني الإبداع	٨٨,٤٤٥	٢٢٢			
	تطبيق الإبداع	٣٠,٥٠٧	٢٢٢			
	بيئة وأساليب العمل	٥٥,١٢٠	٢٢٢			
	الأداة ككل	٨٤,٩٦٣	٢٢٢			

يظهر من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القادة التربويين للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة: الخبرة العملية، المديرية، مدير مختص ورئيس قسم). حيث كانت قيم (F) لجميع المجالات تبعاً للمتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية تبني الإبداع الإداري في العمل من قبل كافة المسؤولين بغض النظر عن مواقعهم أو مساهمهم الوظيفي أو خبراتهم. وربما ان يعود ذلك الى كون الإبداع في الخدمة والمخرجات أساس النجاح والتفوق في المنظمات في عصرنا الحاضر نظراً لأنه الأساس في ارضاء العملاء وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم للجديد والمفيد والمتغير. كما يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة القادة الإبداعية بما ينعكس على ادائهم. بالإضافة يمكن اعتبار الإبداع قدرة يمتلكها الإداري تمكنه من استخدام أساليب وطرائق جديدة لمعالجة المواقف والمشكلات وهذه القدرة هبة من الله للإنسان ولا علاقة لها بالخبرة طالبت أم قصرت.

وأيضاً أن كثرة عدد سنوات عمل القادة في مجال العمل، قد يثري خبرته بالمهام الفنية لعمله، كما قد يطور من سلوكه الإداري والإبداعي. ويمكن 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 إنجاز كافة المهام والوظائف الإدارية المنوطة بها بجودة عالية.

وحقيق الضبط والإنتظام والسرعة والدقة والإبداع والتميز في إنجاز كل ما هو مطلوب من وحداتها الإدارية المختلفة، حيث بادرت العديد من المؤسسات التعليمية بالقيام بتوفير نظام إداري فعّال و متميز، وتطبيقه والعمل على تحديته 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:
- 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.
- تشجيع القادة التربويين على تجريب أساليب العمل الجديدة و إبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل، والاستمرار في برامج التطوير التربوي والتدريب على أساليب القيادة الإدارية الحديثة، وعقد الدورات التدريبية من أجل رفع مستوى الممارسات الإبداعية لديهم.
- إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين والبيروقراطية العمل.
- إيجاد نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين.
- وضع نظام شفاف للحوافز مبني على أسس تضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوفير المصادر المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية.

المراجع

- إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢). الإبداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة مكتبة الأجلو المصرية.
- الأعسر، صفاء (٢٠٠٠). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو جامع، إبراهيم احمد عواد (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية . رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- باعمر، حفيظ سالم (٢٠٠٧). المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حوامدة، باسم علي (٢٠٠٢). المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الحمادي، علي (١٩٩٩). صناعة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
الحيزان، عبد الإله (٢٠٠٢). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.

الخطيب، علي (١٩٩٥). التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار. قطر: دار التربية.

الخندقجي، محمد (٢٠٠٥). العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السرور، ناديا (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
السويدان، طارق والعدلوني، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإبداع. الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.

الشمري، فهد (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع جُد.

الصرن، رعد (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات. دمشق: دار الرضا للنشر.
العنزي، عويد هليل (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمثرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

محمد، زينة محمود (٢٠٠٦). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

مجادلة، سمير احمد (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

Austin, R. (2000). *Measuring and managing performance in organizations*. New York: Dorset House Publishing Co.

Brown, C. (2003). Guidelines for performance – based principal evaluation. Missouri department of elementary and secondary education administrator evaluation committee, *TSR Publishing Co*, 26(6), 55-58.

-
- Broushack, M. (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers. *Dissertation Abstract International University of California*, 56(30), 769 -788.
- Morden, T. (1989). Innovation: Source and strategies. *Management Decision*, 27(1), 22-29.
- Ohangia, G. (2007). The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of raxes. *DAI*, 47(3), 32-47.
- Sanger, J. Levin, L. (2003). Leading the learning. organization, portrait of four leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 241 -149.
- Senga, M. (1990). *The art practices of the learning organization* (5th Ed). New York: Doubleday.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Publishing Co.
- Sweeshel, G. (2007). Investigation of relationship between total quality and innovation in Spanish higher institutions. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 159-197.
- Toremen, F. (2003). Creative school and administration. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 3(1), 248-25.
- Terese, A. (1988). A model of creativity and innovation organization. *Organization Behaviours*, 19(2), 123-167.
-