

## درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

نوال كامل عبد الرحمن الحمبوظ  
وزارة التربية والتعليم الاردنية

تاريخ القبول: 2023/02/20

تاريخ الاستلام: 2022/10/01

### الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للدراسة والتأكد من صدقها وثباتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (420) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية للعام الدراسي 2022/2021، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات قد جاءت بدرجة كبيرة، كما اشارت النتائج إلى أن مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات قد جاءت بدرجة كبيرة. كما اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مجال إدارة المعرفة والابداع الاداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات ادارة المعرفة، الابداع الاداري، مديري المدارس الحكومية.

## The Impact of Knowledge Management Operations and its relation to Administrative Creativity from teachers' Point of view at Al-Zarqa First Directorate

Nawal Kamel Abdirahman alhmbath  
Jordanian Ministry of Education

### Abstract:

The study aimed to reveal the degree of the practice of knowledge management processes and their relationship to enhancing administrative creativity among government school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view. The study sample consisted of (420) male and female teachers in public schools for the academic year 2021/2022, and they were chosen by the simple random method. The results of the study indicated that the degree practice of knowledge management processes among government school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view in all fields came to a large degree. The results also indicated that the level of administrative creativity among public school principals in Zarqa Governorate from the point of view of teachers in all fields came to a large degree. The study's results also indicated a strong correlation between knowledge management and administrative creativity from the point of view of public school teachers in the Directorate Zarqa first breeding.

**Keywords:** knowledge management processes, administrative creativity, government school principals.

## المقدمة:

يشهد التعليم في العالم نقلة نوعية وتطور مستمر ومتسارع في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وهذا التغيير المتسارع من أبرز سمات عالمنا المعاصر الذي يتطلب إعداد جيل واع قادر على الاستفادة من هذا التطور من خلال المدرسة كونها النواة الأولى المسؤولة عن التقدم، والتي ينظر إليها على أنها الطريق الأمثل لتجويد مخرجات الانظمة التعليمية؛ لذا أصبحت الاساليب التربوية في هذه المؤسسات التعليمية بحاجة الى تفعيل اساليب ادارية لتتناسب مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة وأداره المعرفة، وذلك عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار وتوليد المعارف؛ ونتيجة لهذا التطور فقد ظهرت العديد من المصطلحات الحديثة مثل إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي والتي تشكل اتجاهات حديثة في الإدارة.

إن وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تمتلك إمكانات مادية وفنية وطبيعية، تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، ومن هنا نستطيع أن نقول إن الإدارة هي الوحدة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية، حيث أنه لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة، تمكننا من تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. وبالتالي لا تستطيع المدرسة أن تواكب التطور العلمي والتقني إلا إذا تمتعت بديناميكية في الإدارة وافتتاح على المجتمع المحلي بحيث تبتعد عن التراجع والجمود (Clair 2017) ،

ومن أبرز مقومات نجاح وزارة التربية والتعليم الاردنية قدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات؛ ما أدى إلى وجود حاجة ماسة لتنظيم هذه المعلومات وإدارتها بحكمة ومسؤولية للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية، ومساندة صانعي القرار في اتخاذ قراراتهم؛ لذا فقد بدأت وزارة التربية والتعليم في بناء رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، وحرصت على تطويرها وفق منظور شمولي متكامل يعنى بمراعاة أساليب التخطيط الاستراتيجي وألياته، وتأكيد أهمية توظيف التقنية بفاعلية، وتوسيع المشاركة المجتمعية لنشر هذه الرؤية والعمل في مجالها. لذا شرعت الوزارة في بناء استراتيجية لإدارة المعرفة لتكون حجر الأساس في تفعيل المعارف الموجودة في الوزارة، حيث سيكون للاستراتيجية دور كبير في إدارة المعرفة؛ إذ يركز هذا على صنع المعرفة بتبني الخيارات الصحيحة والملائمة، والمساهمة في تنمية شبكات العمل في إدارات وزارة التربية والتعليم كافة لربط الأفراد وتقاسم المعرفة وتحديد السياسات، وضمان إيجاد برامج لإدارة المعرفة للمساهمة في تأسيسها ومعالجتها والاستفادة القصوى منها (وزارة التربية والتعليم، 2015).

وتتضمن ادارة المعرفة جملة من العمليات التي تستوجب من مدير المدرسة تعلمها وتنميتها لكي يتمكن من ادارة المعارف التي لديه، والتي من خلالها يستطيع اتقان العمل وأخرجه بجودة وكفاءة عالية، فجودة العمل هي معرفة العمل الذي يؤديه وكيفية أدائه، فالمعرفة هي الوصول الى الجودة اي انه كلما كانت المعرفة شاملة كان العمل مبدعاً ومتميزاً (قيزان، 2014). كما أن ادارة المعرفة لدى مديري المدارس لديها تأثير على اداء العاملين، اذ تعمل على تشجيع العاملين على التعلم المستمر وتبادل المعلومات فيما بينهم ودفعهم لاستخدام تلك المعارف في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، كما وتشجع العاملين للاستجابة لأي تغيرات جذرية تحدث في المدرسة، وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين، وتعزز التعاون والعمل المشترك القائم على العلاقات الانسانية (الحريري، 2012).

إن استثمار المعرفة من خلال الإدارة المدرسية والتعامل معها سيؤدي إلى استقلالية الفكر التي تجعل التفكير لا حدود له وإطلاق العنان للإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي إعطاء الاهتمام بشكل أكبر لأي موضوع، والتحسين في صنع واتخاذ القرار، والتميز في إدارة أصول المعرفة التي يعتبر الفرد أهمها. (Clair 2017)، حيث تعد المعرفة بوابة العبور إلى مستويات التقدم التي تشهدها المؤسسات جميعها، وهي عماد التنمية، فالمعرفة تنعكس على تطور المجتمع في جميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية وتساعد على التطوير والاستمرار لضمان نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها المنشودة (عبد الحافظ، 2008). وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقى، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة حيث تطورت مهام مدير المدرسة فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة روتينياً، أو مجرد المحافظة على النظام فيها والانضباط وسير الدراسة رغم أهمية هذا الدور، بل أصبح عمله إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر. (Miliate & Lauzikas ، 2021)

أن عملية إدارة المعرفة تعمل بشكل تنابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد اختلف العلماء في مسميات وترتيب عمليات إدارة المعرفة، فقد ركز عيسى (2020) على ست عمليات وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها، توزيعها، وإخيراً تطبيقها والاستفادة منها. أما غوار وبين خليفة (2019) فقد اقتصر على خمس عمليات وهي متشابهة مع ما ذكره عيسى ماعداً تحديد الأهداف، ونظراً لتعدد العمليات عند العلماء فقد تم اعتماد خمسة عمليات نظراً لتواجدها في أغلب المراجع وهي كالتالي (الطحاينة والخالدي، 2015)

- اكتساب المعرفة ويقصد بها قدرة المؤسسة على تطوير أفكار جديدة ومتنوعة ومفيدة من مصادر معلومات متعددة، تمكنها من حل المشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية أكبر.
- توليد المعرفة حيث يتم توليد المعرفة من خلال اكتسابها والحصول عليها من المعرفة الخارجية، أو من خلال عملية التعلم أو من خلال فريق العمل.
- تدقيق المعرفة ويقصد بها قيام المؤسسة بالتدقيق المستمر لقواعد المعرفة التي تم اكتسابها من خلال تقييم قواعد المعلومات ومراجعتها للتأكد من حداثة وملاءمتها للوضع الحالي للمؤسسة.
- تخزين المعرفة وتعني هذه المرحلة بطرق تخزين المعرفة وعرضها للعاملين في المؤسسة، باستخدام طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها قواعد البيانات والوثائق الرقمية.
- مشاركة المعرفة ويقصد بهذا البعد مشاركة المعرفة وتبادلها بين أعضاء المؤسسة، وذلك ضمن وسائل الاتصال الحقيقية والتي تسمح بالاتصال المباشر والشخصي بين العاملين، أو من خلال وسائل الاتصال الافتراضية والتي تمكن الأفراد من تشارك المعرفة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في المنظمات والأهداف التي تصبو لتحقيقها وذلك وفقاً لما يؤكد العديد من الباحثين عند طرحهم لنماذج إدارة المعرفة وعملياتها، فمن خلال إدارة المعرفة يمكن للمنظمة استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية وغيرها، لكي يتمكن الأفراد من الوصول إلى مختلف المعارف وتخزينها ومشاركتها وكذلك العمل على تجديد المعارف المختلفة وتبادل الأفراد للأفكار والخبرات في مختلف مستويات الإدارة، فقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وقد شاركت المدارس في وضع الأسس الأولى في عمليات إدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية، والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها،

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المدارس، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المدارس (عواد، 2018).

تهتم إدارة المعرفة وبشكل أساسي بالمعرفة المكتسبة من الخبرات السابقة التي يمتلكها الفرد، وهي المفهوم الضمني الموجود بالعقل البشري للأفراد، وبناء عليه فإنه لا يمكن إدراك المعرفة بسهولة كما هو الحال بالمعرفة الصريحة، لذا فإن كل فرد معني بالمشاركة بهذه المعرفة، وأن القيادة المعرفية هي المسؤولة عن الخطوات والأسس التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المدرسة والتي يمكن تلخيصها بعدد من الأهداف منها؛ ابتكار المعرفة الضرورية والتي تهتم المدرسة، تحديد المعارف والكفاءات داخل المجتمع المدرسي وخارجه، تطوير الكفاءات والمعارف الموجودة. وتكوين مصدر موحد للمعرفة ومرجعاً موثقاً لها؛ وتسهيل عملية الوصول للمعرفة. (عواد، 2018).

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة يمكن أن تلعب أيضاً دوراً مهماً في تطوير العملية التعليمية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال ما توفره من معرفة ومعلومات عن العملية التعليمية التي يمكن مشاركتها وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، كما تقوم إدارة المعرفة بدور مهم في عملية تنظيم وتصنيف المعرفة في المدرسة، وعمليات التواصل وغيرها.

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها وبالتالي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، (الفطيمات، 2022)، وقد بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.

وتعد ثقافة الإبداع لدى المعلمين أداة مهمة في تحسين مخرجات المؤسسات التعليمية وتجويدها، وتطوير مهارات وخبرات المعلمين لكونه يشهد همهم بشكل مستمر، ويدفعهم إلى تحسين ممارساتهم التعليمية، واستخدام الاستراتيجيات التدريسية الجديدة والمستحدثة التي من شأنها رفع المستوى التعليمي للطلبة بشكل مستمر، إذ يساعد الإبداع على اكتشاف وصقل مهارات وقدرات الأفراد القائمين على العملية التعليمية، وزيادة جودتها ومرونتها. إضافة إلى أهميته الكبيرة في تعزيز الثقة والحافز في نفوس الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية، وتوجيهها نحو تطوير أساليب تدريسية جديدة تخدم العملية التعليمية وترفع من كفاءتها (Sutanto, 2017).

إن من الصعوبة البالغة على المعلم أن يكون مبدعاً إذا كان يتبع منهجاً محدداً ويعطي مساحة ضئيلة أو معدومة لمداخلته الإبداعية في ممارسات التدريس الخاصة به، إذ تعتبر المناهج والكتب المدرسية مواد مهمة للغاية لدعم المعلم مساعدته على هيكلة التعلم ودعمه، ولكنها تحتاج إلى فسح المجال أمام الإبداع المهني للمعلم، ويمكن للمعلمين دعم

الإبداع والابتكار من خلال نمذجة العادات الإبداعية إذ لا شيء أكثر أهمية من المعلم الذي يجسد العادات والسلوكيات والتفكير الذي يريد من الطلاب إظهاره، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وتشجيع الطلبة على المجازفة المعقولة في الفصل الدراسي، إذ يعد تشجيع المعلم على المخاطرة في عمله أمراً مهما لبناء ثقافته الإبداعية، من المهم أن يتم ذلك في بيئة داعمة من الإدارة وصناع القرار التربويين (Yossef & Rakha, 2017).

وينظر إلى الإبداع على أنه سبيل التجديد والتطوير، إذ على المعلمين في المدارس أن يكونوا أشخاصاً مبدعين وخالقين، حتى يكون عاملاً رئيساً في نجاح المدرسة بأكملها، حيث يسهم توافر ثقافة الإبداع لدى المعلمين في تحسين مستواهم المهني، حيث يصبحون أكثر قدرة على استخدام الموارد والأدوات التعليمية وتطويرها وتوظيفها بأفضل الطرق الممكنة، واستخدام الوسائل التعليمية المبتكرة الخارجة عن النمط التقليدي، مما يزيد من إنتاجيتهم ومهارتهم في إدارة الموقف التعليمي داخل الغرفة الصفية، وتحقيق التواصل الفعال مع الطلبة، وبالتالي تحسين مستواهم التعليمي والثقافي (Wibowo & Saptono, 2018) وقد غدت ظاهرة الإبداع واحدة من الظواهر التي نالت اهتمام جل المجتمعات المتقدمة، حتى تستطيع المدارس أن تواكب متطلبات الحضارة، وأن تكون ذات موقع مرموق ومعروف على الخريطة التعليمية، الأمر الذي دفع العديد من الجهات، أفراد، كانوا أم مؤسسات، إلى السعي لتوظيف الإبداع كجزء لا يتجزأ من اجنداتهم (داود، 2020).

ويساهم مدير المدرسة كذلك من خلال موقعه كقائد للعملية التعليمية والتربوية العديد من الممارسات التي من شأنها أن تحسن جودة الأداء المدرسي وتسهم في تطور المدرسة ودفعها نحو التميز والارتقاء بذاتها وبمعلميها وطلبتها، ومن هذه الممارسات: تقدير المساهمات الإبداعية والمبتكرة للمتعلمين والاحتفاء بها، إدارة الوقت بشكل فعال، وتوفير فرصا للاستكشاف والإبداع في عرض الحصص الصفية، تطوير قواعد السلوك والإجراءات الصفية التي تقدر وتعزيز الإبداع، تشجيع المخاطرة المعقولة، على سبيل المثال، قيام المعلمين بتجربة شيء جديد في دروسهم. (الزبيدي، 2019)، حيث الإبداع عنصر مهم وسمه أساسيه ينبغي توافرها في مدير المدرسة الحديثة، ويذكر (السويدان والعدلوني، 2004) أن "الإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث" وأصبح الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، أحد أهم متطلبات الإدارة الناجحة والتميزة، فثمة - على الدوام - أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل. كما وذكر الرميحي (2017) مجموعة كبيرة من السمات الواجب توافرها لدى القائد الإداري حتى تكون لديه القدرة على الإبداع الإداري، تشتمل على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة، والرؤية الانتقادية الهادفة للتجديد المستمر، والتعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات، والإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية، والتمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتية، بالإضافة إلى إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها.

وتظهر أهمية الإدارة الإبداعية في المؤسسات من خلال العنصر البشري الذي يؤدي دوراً محورياً فيها؛ فأهمية الإبداع في إدارة المؤسسات في ظل العولمة، والتنافس القائم بينهما هو من أجل تحقيق التميز الإداري، إذ يعد موضوع القيادة الإدارية - من جانب - والإبداع الإداري من جانب آخر من أهم الموضوعات التي تم تناولها في دراسات الإدارة وعلم النفس والاجتماع (Alawawdeh, 2016).

وتتطلب أهمية الإبداع من حيث تطوير الفرد لقدراته لاستنباط أفكار جديدة، وتطوير الحساسية نحو مشكلات الآخرين، ويعد الإبداع أحد المهارات اليومية التي يمارسها الشخص، وتتطور وفقاً للتعلم والتدريب، فالإبداع يسهم في تحقيق الذات

وتطوير نتائج إبداعية جديدة، ويؤدي إلى ابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجه الشخص في حياته اليومية، وتحفيزه للتعاون مع الآخرين لمعرفة الأفكار (إسماعيل، 2020).

وهناك العديد من التعريفات والمفاهيم حول مفهوم الإبداع الإداري، حيث يعود التنوع في هذه المفاهيم الى وجود الاتجاهات العلمية والنظريات المختلفة وكذلك الاختلاف في فلسفات المفكرين حول هذا الموضوع، وقد تطور الإبداع الإداري مع التطورات السريعة التي حدثت في المؤسسات التعليمية والتحولت العالمية الناتج عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذا التطور يرتبط بشكل كبير مع اجراءات العمل الجديدة ومسايرة التغيرات التي تحدث في المجتمع الأمر الذي ينتج عنه تبني الخبرات الإدارية والممارسات المهنية المختلفة، وبالتالي فإن الإبداع الإداري يعتبر كأداة فعالة تسهم بشكل كبير في حل المشكلات ومواجهة الصعوبات داخل المؤسسات التعليمية من خلال الاعتماد على استخدام العديد من الطرق التي من شأنها خلق الأفكار الإبداعية والاستفادة منها؛ لذلك أورد الباحثون مفاهيم عديدة للإبداع الإداري، منها ما وصفه العطوي ومرعي (2018) بأنه "عمليات فنية تمكن من إطلاق القدرات والطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال وجود التغيرات في البيئة التعليمية كالتقنيات التكنولوجية، والتفوق في عملية توظيفها، أو عملية إيجاد حلول لمشكلات وتحديات جديوييعة" ف الإبداع الإداري أيضاً بأنه "مجموعة من الممارسات والأفكار التي يقدمها المديرون العاملون بهدف إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسات والدوائر وتوفير خدمات أكثر للمجتمع" (Al Qasimi, 2022)، في حين أضاف السلامي (2017) بأن الإبداع الإداري قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها عن طريق العاملين، ويشمل المهارات والقدرات التي يوظفها الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفق الامكانيات المتاحة والانظمة واللوائح المحددة للعمل، بعبارة اوضح، فهو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة في اداء المهام الموكلة لهم (عبد المطلب وسليمان، 2020).

ويرى مرعي (2014) أن الإبداع الإداري في ماهيته عملية ذهنية إدراكية تمكن القائد من التفاعل الناجع مع البيئة المدرسية والانخراط فيها، والبحث عن الأفكار الإبداعية المبتكرة القادرة على تطوير المنظومة التعليمية، وحل المشكلات، وتجاوز شتى أنواع العقبات التي تواجه سيرها، وتشجيع بواذر الإبداع عند الكوادر العاملة، وتغيير أساليب واستراتيجيات التفكير النمطي لديهم، وإيجاد روح التعاون والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية. والإبداع الإداري أداة ومهارة مهمة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، فالمقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توافرها في من يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، إذ تتعاضد حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات بدلا من مواجهتها بعد وقوعها (Alawawdeh, 2016).

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية، وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات التي سعت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للإبداع، كدراسة (أبو ناصر، 2018) ودراسة (أبو حيش، 2018)، ودراسة (السودي، 2016) ودراسة (مرعي، 2014) إلى أن ممارسة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة يحقق عددا من أهداف التربية، وأن الإبداع يولد أفكار تتعلق بمواجهة التحديات والأزمات التعليمية. كما أكدت هذه الدراسات بمختلف أنواعها أن ممارسة استراتيجيات

الإبداع من متطلبات نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية المعاصرة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التربوية والتعليمية وقيادة المدرسة.

أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها، فيمكن الإبداع في تلك العملية العقلية التي تؤدي الى إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة ما سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل (راشد،2022)، وإضاف (ابن عوده، 2019) انه عمل إيجابي جديد أو الانجاز بصورة تشكل تطورا أو تحسينا، وإضافة إلى الموجود بطريقة قيمة، من خلال مجموعة من الاجراءات والسلوكيات والعمليات التي تساعد الأفراد في تطوير قدراتهم، وتوليد أفكار جديدة، تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو ابداع جماعي مؤسسي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم الاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.(Qureshi,2016)

كما أشار الريمحي (2017) إلى إمكانية تصنيف خصائص الإداريين المبدعين إلى الخصائص الفكرية والخصائص العقلية حيث يتمثل التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات، ويعد إبداعه إذا ما حقق توافقة مع واحد أو أكثر من الشروط التالية التي تتمثل في إنتاج التفكير جدة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للثقافة). وهناك العديد من الخصائص العقلية للمبدع ومن أهمها ما يأتي الطلاقة وتعني القدرة على إنتاج الجديد من الأفكار فيما يمس مهمة معينة، أو موضوع محدد، والمرونة وهي القدرة على النتاج الفكري الذي يظهر تحرك الإنسان من مستوى فكري إلى مستوى فكري مغاير، والأصالة وهي القدرة على الوصول إلى أفكار لم يتوصل إليها سابقا، ويكاد أن يكون صاحبها منفردا بها وتكشف بذلك عن ذكائه واتساع مدى فكره، والتوسع ويعني القدرة على إضفاء التفاصيل على صلب الموضوع، وفكره الأساسي حتى يبرز ذلك في وحدة إنتاجه.

وفي النهاية ترى الباحثة أن تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية يتطلب تأمين الموارد المالية اللازمة للإبداع وإقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لتحسين أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، والتخلي عن المحسوبية في اختيار المديرين والاهتمام بعامل الكفاءة والتميز، وبناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة وبين أفراد المجتمع المحلي وتوفير التجهيزات الضرورية مثل أجهزة الاتصالات، والحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، كما يتطلب إعادة النظر في القرارات واللوائح والقواعد والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية بما يحقق اللامركزية على مستوى المدرسة، ووضع معايير لتقويم الأداء المدرسي مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار.

وبناء على ما سبق فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى تبني تطبيقات إدارية حديثة توجه خطواتها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وهذا ما جعل الباحثة يتجهان نحو إجراء هذه الدراسة، التي سنكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.

#### الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالرجوع الى الادب التربوي السابق المتعلق بموضوع البحث، وتم ذكر الدراسات المتعلقة درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، وتم ترتيب الدراسات من الاحدث الى الاقدم.

أجرت الفطيمات (2022) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة

الدراسة من جميع مجتمع الدراسة البالغ (132) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس جاءت بمستوى مرتفع، كما أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، جاءت بمستوى مرتفع، وكشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة بمستوى مرتفع، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

قام الزوايدة (2022) بدراسة بعنوان " اثر الابداع الاداري على مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين ". ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في إعداد دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (306) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1700). ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان مكون من (40) فقرة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والاداء للمدرء في المدارس محل الدراسة كان متوسطا، وأن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الابداع الاداري بابعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة والأداء الوظيفي بابعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي)، وأن أبعاد الابداع الاداري تقسر ما مقداره (790.2) % من التباين في اداء المدرء.

اجرى السيانى (2021) دراسة هدفت الى التعرف على اثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الاقسام ومدرء الإدارات في الجامعات الخاصة في مدينة إب والبالغ عددهم (60) موظف يعملون في اربع جامعات محلية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، جامعة الجزيرة، الجامعة الماليزية) وتوصلت الدراسة الى توافر عمليات ادارة المعرفة، وتوافر الإبداع المنظمي، ووجود اثر لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة.

قام المعايطه (2021) بإجراء دراسة بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين" وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس والخبرة) في واقع التطبيق، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم إعداد استبانة مكونة من (26) فقرة، تم تطبيقها على عينة قصدية من (92) مفردة؛ منهم (52) مديرة و(40) مديرا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين أي بدرجة تطبيق (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير حصل على متوسط كلي (الجنس)، بينما توجد فروق تعزي لمتغير (الخبرة) ولصالح الخبرة (11 سنة فأكثر).

أجرى مفتاح (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي، واستخدم في الدراسة استبانة مكونة من (50) عبارة، موزعة على خمسة محاور هي:الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر)، وتكونت عينة الدراسة من (695) معلما ومعلمه تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية، وأظهرت الدراسة عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين المستوى دافعية الإنجاز تعزى المتغيرات المؤهل العلمي، والجنس، والمرحلة الدراسية).

وقام غريسي ورضا (2021) بدراسة هدفت الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة للمؤسسات الاقتصادية ذات الأهمية الكبيرة لدفع هذه المؤسسات للإبداع والتميز في الأسواق المحلية والدولية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (141) موظفا من القيادات العليا في هذه المؤسسات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود تأثير لتوليد واكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، بينما هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من خلال كل من محور تخزين وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

وأجرى بوروجردي وآخرون (Boroujerdi et al, 2019) دراسة هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث طبق المنهج الوصفي الارتباطي على مجتمع مكون من مديري وموظفين في (63) مؤسسة تعليمية بلغت عينة الدراسة (391) من مجتمع الدراسة، وأظهرت أهم النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار في مؤسسات التعليم العالي وجاءت التوصية بزيادة معرفة وخبرة الموظفين من خلال عمليات إدارة المعرفة.

هدفت دراسة (الذبياني، 2018) للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجه نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة) وأعدت الباحثة في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (370) معلماً من معلمي المدارس بمحافظة مكة المكرمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لأدواره المعرفة من وجه نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري بشكل عام وعلى جميع الأبعاد ككل لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجه نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

قام شاغي وتورجاي (Shaghaei & Turgay, 2013) بدراسة هدفت إلى التأكيد على حاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة للتنمية والإبداع والتركيز على المعلمين في المدارس في قبرص لأدراكهم للدور العام لإدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع وتحسين الأداء، تكونت عينة الدراسة من (60) معلم في المدارس الثانوية في شمال قبرص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك المعلمين في المدارس الثانوية في شمال قبرص لحاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلمين في المدارس بدرجة مرتفعة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والاجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

حيث أكدت هذه الدراسات على أهمية ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الإبداع الإداري مثل دراسة الفطيمات (2022)، ودراسة غريسي ورضا (2021)، ودراسة السيان (2021) ودراسة بوروجردي

وآخرون (2019، Boroujerdi et al) ودراسة الذبياني (2018)، ودراسات ركزت حول على أهمية ممارسة مديري المدارس للتعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس نحو العمل مثل دراسة مفتاح (2021)، ودراسة الزوايدة (2022)، ودراسات أكدت على أهمية توضيح مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء العاملين في القطاع التعليمي مثل دراسة المعاينة (2021)، أما الدراسة الحالية فتناولت موضوع درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بالتأكيد على أهمية ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري وأثرها على الأداء في وزارات الدولة المختلفة بما فيها وزارة التربية والتعليم. وتنوعت أدوات الدراسات السابقة على حسب تنوع أهدافها، واتفقت معظمها في إعداد استبانة للدراسة وقد طورت الباحثة في هذه الدراسة استبانة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الإبداع، أما عينات الدراسات السابقة تنوعت بطبيعة تنوع أهدافها، حيث اشتملت معظم الدراسات عينة من أعضاء الهيئات التدريسية من معلمين ومعلمات، أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من معلمي ومعلمات في مدارس منطقة الزرقاء الأولى من الذكور والإناث على حد سواء. أما بالنسبة لمنهج الدراسة استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع أداء الدراسة على عينة الدراسة ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة عن طريق بناء الإطار النظري. كما استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في جوانبها كافة؛ فأسهمت تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، التي يمكن الاستفادة منها في الإطار النظري، أو في مناقشة النتائج، كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في الاطلاع على الأساليب الإحصائية، واختيار المناسب منها للدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبع مشكلة الدراسة من استقراء الباحثة للواقع الميداني كونها إحدى المشرفات في وزارة التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى، والشعور بأن هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس حتى تصبح غنية بالإبداع الإداري، فمن خلال قيامها بالمقابلات والزيارات المتكررة لمدرّات ومديرات المدارس في منطقة الزرقاء، لاحظت الباحثة أن معظم المدارس في مديرية الزرقاء الأولى تعاني من عدم وجود بيئة معرفية فاعلة تحفز العاملين في المدارس على الإبداع والابتكار، حيث تحول هذه البيئة دون قيام قادة المدارس بالاهتمام بالمعرفتوا إدارتها نتيجة تركز أعمالهم نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية وعدم التوجه والانفتاح على ما يجري من تطور معرفي في العالم، هذا بدوره من الممكن أن يحدث أثرا سلبيا على أداء القادة في المدارس، وهذا ما أكدته الاستراتيجية الوطنية لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية لعام (2015-2017) والتي جاء فيها التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس التابعة للوزارة، وجود نقص في الكوادر البشرية بسبب النقل، والانتداب وغيرها، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، والضعف في نقل المعرفة للموظف الجديد، وندرة الاهتمام ببناء قدرات العاملين في الوزارة، وقلة الالتزام بالوصف الوظيفي لدى بعض العاملين (وزارة التربية والتعليم، 2015).

ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وينمي العنصر البشري في المؤسسة التعليمية وبالأخص المدير على اعتبار أن المدير هو جوهر عملية الإبداع (الجعافرة، 2013). وبما أن إدارة المعرفة تعد من أهم الأساليب

التي يجب أن يتبعها مديري ومديرات المدارس الحكومية لتعزيز الحصول على المعارف وتخزين تلك المعارف بالإضافة إلى أليات نشرها والاستفادة منها، ولتحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام الأساليب العلمية التي تشمل الطلاقة، الأصالة، المرونة، والحساسية للمشكلات بدلا من اعتماد الأساليب التقليدية في إدارة هذه المدارس وتطويرها ؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الاسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الاولى؟

2- ما مستوى الابداع الاداري في المدارس الحكومية في ضوء ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة المعرفة من وجه نظر المعلمين في مديرية منطقة الزرقاء الاولى ؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات إدارة المعرفة ولمستوى الابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين في منطقة الزرقاء الاولى؟

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري.
- تحليل طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين لعمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات قد تساعد مديري المدارس في التعرف على كيفية تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة وتحسين الابداع الاداري فيها.

### أهمية الدراسة:

ظهرت أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، ومن خلال محاولتها الكشف عن درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وعليه تظهر أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

### الجانب النظري:

- إبراز أهمية عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري ومكانته في مواجهة التحديات باعتباره إحدى الاستراتيجيات التي تسهم في تطوير أساليب الإدارة وتطوير قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع مديري ومديرات المدارس بشكل عام، على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وجاذبة للعاملين كافة.
- قد تنعكس نتائج هذه الدراسة على مخرجات العملية التعليمية، حيث إن تطوير الأداء الإداري في الإدارات المدرسية ينعكس على الخدمات التعليمية التي يقدمها المعلمون، وهذا يعمل على تطوير قدرات الطلبة ومهاراتهم.
- قد تفيد نتائج الدراسة القائمين على عملية التربية، والمعنيين وصناع القرار في الإدارات بتشخيص الواقع وتقديم المقترحات لتطوير وتفصيل القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس كافة.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة الدراسات أخرى مشابهة، ويمكن توقع استخدامها مرجعا لهم.

### الجانب العملي التطبيقي:

سوف تسهم هذه الدراسة في:

- التركيز على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين.
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للتعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين من اجل النهوض بمستوى النظام التربوي في الاردن.
- توفر الدراسة بيانات ونتائج يمكن للقائمين على التعليم أن يستفيدوا منها من خلال الاطلاع على الادب النظري للدراسة وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات.
- توفير أدوات محكمة كمقياس لدرجة الممارسة لعمليات ادارة المعرفة ومقياس الابداع الاداري، التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون بشكل عملي في دراساتهم.

### مصطلحات الدراسة:

**عمليات ادارة المعرفة:** عرفها عيسى (2020) بأنها نظام مكون من مجموعة من المدخلات الإنسانية والإدارية وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، والذي يسعى إلى تنمية وتطوير واستغلال الخبرات والممتلكات المعرفية والتكنولوجية المتاحة في المؤسسة التعليمية، في حل المشكلات واتخاذ القرارات وبناء الخطط والاستراتيجيات، الأمر الذي حصلته تحسين الخدمات في هذه المؤسسة وتمكينها من الاستمرار والمنافسة. وكذلك عرفت بالعمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية من خلال عمليات للوصول إلى الأهداف (الهوش، 2019).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها " العمليات التي يتم من خلالها تحصيل المعرفة في المدارس وتخزينها ومشاركتها وفق مجموعة من العمليات المحددة والواضحة لتساعد المؤسسة التعليمية للاستفادة من رأس المال البشري، وتوظيف الأفكار بشكل إيجابي.

**الابداع الاداري:** عرفها اسماعيل (2020) بأنها عمليات تتمثل باتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير الفكر البشري وتحسين وتطوير الهيكل التنظيمي ويرتبط ذلك بالتصرفات الفعلية أو التفكير الابتكاري. ويعرفها داود (2020) بأنه الإبداع المرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات وفعاليات المنظمة الأساسية.

وتعرفه الباحثة إجرائياً الابداع الاداري بأنه: قدرة مدراء المدارس على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على عمليات إدارة المعرفة لإيجاد الحلول الابداعية وإثراء العملية التربوية من خلال التخطيط والتنظيم والتطوير الذي يعتمد على عمليات إدارة المعرفة

### حدود ومحددات الدراسة:

تحددت الدراسة الحالية بعدد من المحددات:

1- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية الزرقاء الاولى في محافظة الزرقاء.

2- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة خلال الفصل الدراسي الثاني 2021/2022

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس منطقة الزرقاء في مديرية تربية الزرقاء الاولى والمسجلين في كشوفات المديرية للعام (2022/2021)، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على جميع أعضاء الهيئة التدريسية والادارية في وزارة التربية والتعليم.

4- الحدود الموضوعية: ستحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من صدقها وثباتها، وفي استجابات أفراد الدراسة على فقرات أدواتها وبالتالي فإن تعميم النتائج يعتمد على طبيعة أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية من صدق وثبات.

**منهج الدراسة:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال توزيع أداء الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة الزرقاء الاولى ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى والبالغ عددهم (3200) معلم ومعلمة حسب إحصائيات قسم التخطيط في مديرية تربية الزرقاء الاولى للعام الدراسي 2021-2022 والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والخبرة.

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والخبرة.

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	معلم	1499
	معلمة	1701
المجموع		
الخبرة	5-1	820
	10-5	1300
	أكثر من 10	1080
المجموع		
3200		

**عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الاولى للعام الدراسي 2021-2022 يشكلون نسبة 20% من مجتمع الدراسة. إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة باستخدام جدول النسب المعتمد عالمياً.

الجدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والخبرة

المتغير	الفئة	العدد
الجنس	معلم	180
	معلمة	240
المجموع		
الخبرة	أقل من 5 سنوات	120
	من 5 إلى 10 سنوات	140
	أكثر من 10 سنوات	160
المجموع		
420		

**أداة الدراسة:**

استخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الاولى، وعليه تم تطوير وبناء الاستبانة من خلال الرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وقد تكونت فقرات الاستبانة بصورتها النهائية من (40) فقرة موزعة على مجالين:

**المجال الأول:** عمليات إدارة المعرفة ويتكون من عشرين فقرة مقسمة على (4) ابعاد

البعد الاول: اكتشاف المعرفة يتكون من (5) فقرات

البعد الثاني: اكتساب المعرفة يتكون من (5) فقرات

البعد الثالث: مشاركة المعرفة يتكون من (5) فقرات

البعد الرابع: تطبيق المعرفة يتكون من (5) فقرات.

**المجال الثاني:** الابداع الاداري ويتكون من (20) فقرة مقسمة على (4) ابعاد

البعد الاول: الطلاقة تتكون من (5) فقرات.

البعد الثاني: المرونة تتكون من (5) فقرات.

البعد الثالث: الأصالة تتكون من (5) فقرات.

البعد الرابع: الحساسية بالمشكلات تتكون من (5) فقرات.

**دلالات صدق الأداة:**

للتأكد من دلالة صدق الاداة تم عرضها بصورتها الجديدة على ثمانية من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الاردنية (الهاشمية، اليرموك، الاردنية)، وطلب منهم تحكيم المقياس من حيث وضوح المعنى، ومدى انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تقيسه، وأضافه أية ملاحظات أو اقتراحات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين وأراءهم تم إجراء تعديلات بسيطة.

كما تم حساب صدق بناء الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد بلغ معامل ارتباط مجال إدارة المعرفة بالدرجة الكلية للاستبانة (0.91)، بينما بلغ معامل ارتباط مجال الابداع الاداري بالدرجة الكلية للاستبانة (0.90).

**دلالات ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات الاستبانة، فقد تم التحقق من ثباتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (25) معلماً ومعلمة، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient) بين التطبيقين حيث بلغ (0.90) كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معادلة كرونباخ ألفا للتعرف على ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوح معامل ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه ما بين (0.87-0.58)، في حين تراوح معامل ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة ما بين (0.89 - 0.60). وقد بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.90).

### تصحيح المقياس:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة حيث تتراوح درجة المفحوص فيه من (1-5) كما يلي: موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1. كما أن هناك فقرات في المقياس جاءت عكسية تتطلب عكس تدرجها، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة

من 2.34 - 3.67 متوسطة

من 3.68 - 5.00 كبيرة

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بالمعالجات الإحصائية الآتية:

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard Deviation & Means).

6- معامل ارتباط بيرسون.

7- معامل ارتباط كرونباخ ألفا.

8- اختبار (ت) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة.

### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

### النتائج ومناقشتها:

يعرض هذا الجزء من الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، وهي منظمة وفقا لأسئلتها:

**أولاً: نتائج السؤال الأول:** الذي نص على: " ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الاولى؟"

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مدرء المدارس لأبعاد إدارة المعرفة في مديرية تربية الزرقاء الاولى كما في الجدول (3).

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مدرء المدارس**

#### لأبعاد إدارة المعرفة في مديرية تربية الزرقاء الاولى

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البعد
كبيرة	0.68	3.96	420	اكتشاف المعرفة
كبيرة	0.73	4.11	420	اكتساب المعرفة
كبيرة	0.58	4.13	420	مشاركة المعرفة
كبيرة	0.61	4.03	420	تطبيق المعرفة
كبيرة	0.55	4.05	420	عمليات إدارة المعرفة ككل

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مدرء المدارس لأبعاد إدارة المعرفة في مديرية تربية الزرقاء الاولى قد بلغ (4.05) بانحراف معياري مقداره (0.55) بدرجة كبيرة، وأن بُعد مشاركة المعرفة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.13) بانحراف معياري مقداره (0.58) بدرجة كبيرة، يليه بُعد

اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي مقداره (4.11) بانحراف معياري مقداره (0.73) بدرجة كبيرة، في حين جاء بُعد اكتشاف المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.96) بانحراف معياري مقداره (0.68) بدرجة كبيرة.

كما جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في أبعاد استبانة عمليات إدارة المعرفة كما يأتي:

أ. بُعد اكتشاف المعرفة: جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد اكتشاف المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى كما في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد اكتشاف المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس

الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يثير مدير المدرسة الدافعية لدى المعلمين نحو قضايا علمية في تخصصه	184.	20.7	كبيرة
3	يكتشف مدير المدرسة الصعوبات التي تواجه المعلمين في غرفة الصف	24.0	70.7	كبيرة
1	يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى الأنشطة الصفية الإبداعية	3.92	0.84	كبيرة
5	يوجه مدير المدرسة المعلمين نحو قراءة البحوث المتعلقة باكتشاف المعرفة	3.88	0.92	كبيرة
4	يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى مصادر المعرفة للحصول على المعلومات	23.7	00.9	كبيرة
	بعد اكتشاف المعرفة	3.96	0.68	كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية ل فقرات بعد اكتشاف المعرفة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (2) " يثير مدير المدرسة الدافعية لدى المعلمين نحو قضايا علمية في تخصصه " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.18) بانحراف معياري مقداره (0.72)، تلتها الفقرة رقم (3) " يكتشف مدير المدرسة الصعوبات التي تواجه المعلمين في غرفة الصف " بمتوسط حسابي مقداره (4.02) بانحراف معياري مقداره (0.77)، وجاءت الفقرة رقم (4) " يرشد مدير المدرسة المعلمين إلى مصادر المعرفة للحصول على المعلومات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وبانحراف معياري مقداره (0.90).

ب. بعد اكتساب المعرفة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد اكتساب المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد اكتساب المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس

الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	يشرك مدير المدرسة المعلمين في لقاءات لاكتساب المعرفة من خلال البرامج التدريبية.	074.	0.77	كبيرة
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الزيارات الصفية مع زملائه	34.0	0.78	كبيرة
9	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام اسلوب التعليم المصغر لإكسابهم مهارات معرفية جديدة	4.02	60.7	كبيرة
7	يعمل مدير المدرسة على جذب ذوي الكفاءات من خارج المدرسة.	803.	80.8	كبيرة
8	يساهم مدير المدرسة في اكساب المعلمين المعارف الجديدة	753.	0.96	كبيرة
	بعد اكتساب المعرفة	4.01	0.71	كبيرة

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد اكتساب المعرفة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (10) " يشرك مدير المدرسة المعلمين في لقاءات لاكتساب المعرفة من خلال البرامج التدريبية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.07) بانحراف معياري مقداره (0.77)، تلتها الفقرة رقم (6) " يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الزيارات الصفية مع زملائه " بمتوسط حسابي مقداره (4.03) بانحراف معياري مقداره (0.78)، وجاءت الفقرة رقم (8) " يساهم مدير المدرسة في اكساب المعلمين المعارف الجديدة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.96).

### ج. بعد مشاركة المعرفة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى كما في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس

#### الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى

الرقم	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
12	كبيرة	24.2	50.6	يعقد مدير المدرسة لقاءات مع المعلمين حول المستجدات المعرفية في التدريس.
15	كبيرة	164.	0.66	يتشارك مدير المدرسة المعرفة مع المعلمين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي
13	كبيرة	4.14	0.69	حُفز مدير المدرسة المعلمين على الاستفادة من المعلمين المبدعين للارتقاء بالأداء
14	كبيرة	4.08	0.66	يعقد مدير المدرسة جلسة مداوات إشراكية مع المعلمين لمناقشة بعض القضايا التربوية.
11	كبيرة	90.3	0.76	شُجع مدير المدرسة المعلمين إلى المشاركة في المنتديات العلمية ومجموعات التعلم
	كبيرة	4.09	0.58	بعد مشاركة المعرفة

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد مشاركة المعرفة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (12) " يعقد مدير المدرسة لقاءات مع المعلمين حول المستجدات المعرفية في التدريس." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.22) بانحراف معياري مقداره (0.65)، تلتها الفقرة رقم (15) " يتشارك مدير المدرسة المعرفة مع المعلمين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي " بمتوسط حسابي مقداره (4.16) بانحراف معياري مقداره (0.66)، وجاءت الفقرة رقم (11) " يشجع مدير المدرسة المعلمين إلى المشاركة في المنتديات العلمية ومجموعات التعلم " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري مقداره (0.76).

د. بعد تطبيق المعرفة: جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة من وجهة نظر المعلمين في المدارس

#### الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى

الرقم	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
20	كبيرة	004.	700.	يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية ربط المعرفة والتعلم بالحياة
18	كبيرة	97.3	0.66	يساعد مدير المدرسة المعلمين في دمج تقنيات التعليم في العملية التعليمية
17	كبيرة	90.3	640.	يكلف مدير المدرسة أحد المعلمين بتطبيق درس نموذجي لزملائه في المدرسة
16	كبيرة	88.3	0.66	يساعد مدير المدرسة المعلمين في تصميم دروس إلكترونية.
19	كبيرة	75.3	700.	شُجع مدير المدرسة المعلمين إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بالخطة التطويرية للمدرسة
	كبيرة	3.89	0.58	بعد تطبيق المعرفة

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد تطبيق المعرفة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (20) " يوضح مدير المدرسة للمعلمين كيفية ربط المعرفة والتعلم بالحياة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.70)، تلتها الفقرة رقم (18) " يساعد مدير المدرسة المعلمين في دمج تقنيات التعليم في العملية التعليمية " بمتوسط حسابي مقداره (3.97) بانحراف معياري مقداره (0.66)، وجاءت الفقرة رقم (19) " يُشجع مدير المدرسة المعلمين إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بالخطة التطويرية للمدرسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.70).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة الزرقاء الأولى لأهمية إدارة المعرفة كمدخل مهم في التعامل مع الانفجار المعرفي والتقني الذي يميز عالمنا المعاصر. كما أنهم يدركون أهمية إدارة المعرفة ودورها في تنظيم المعرفة وتصنيفها وتخزينها ونشرها وتطبيقها من خلال الوسائل التكنولوجية المتاحة ومن خلال المشاركة في المعرفة في وقت قصير؛ فتسهل على المديرين الوصول إلى المعلومات إلى المعرفة المختزنة، بما يساعدهم على القيام بالأنشطة الإدارية المختلفة بسرعة ودقة واتقان بما يقلل من حدوث الأخطاء.

كما تعزي الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة معلمي المدارس بأهمية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة في التطوير التعليمي؛ إذ أننا نعيش في مجتمع يوصف بأنه مجتمع المعرفة وهذا يوضح حالة التطور والتغير التي تمر بها المجتمعات في الوقت الراهن حيث أن التزام مديري المدارس بتطبيق الإدارة المعرفية في مدارسهم له أهمية كبيرة في التطور ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وتحقيقاً لتطلعات وزارة التربية والتعليم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الفطيمات (2022) التي كشفت أن درجة الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس في محافظة عجلون جاءت بمستوى مرتفع. ودراسة المعاينة (2021) التي كشفت أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين أي بدرجة تطبيق (مرتفعة). بينما اختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الذبياني (2018) التي كشفت أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لأدواره المعرفة من وجه نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط..

**ثانياً: نتائج السؤال الثاني:** الذي نص على: " ما مستوى الابداع الاداري في المدارس الحكومية في ضوء ممارسة مديري المدارس لعمليات إدارة المعرفة من وجه نظر المعلمين في مديرية منطقة الزرقاء الأولى؟"

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع الاداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى كما في الجدول (8).

**جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الابداع الاداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في**

**مديرية تربية الزرقاء الأولى**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البعد
كبيرة	0.65	3.88	420	الطلاقة
كبيرة	0.72	3.70	420	المرونة
كبيرة	0.58	3.69	420	الإصالة
كبيرة	0.60	3.75	420	الحساسية للمشكلات
كبيرة	0.57	3.80	420	الابداع الاداري ككل

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مدراء المدارس لأبعاد الإبداع الإداري في مديرية تربية الزرقاء الأولى قد بلغ (3.80) بانحراف معياري مقداره (0.57) بدرجة كبيرة، وأن بُعد الطاقة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.88) بانحراف معياري مقداره (0.65) بدرجة كبيرة، يليه بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي مقداره (3.75) بانحراف معياري مقداره (0.60) بدرجة كبيرة، في حين جاء بُعد الإصالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.69) بانحراف معياري مقداره (0.58) بدرجة كبيرة.

كما جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في أبعاد استبانة الإبداع الإداري كما يأتي:

#### أ. الطاقة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الطاقة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى كما في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطاقة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في

#### مديرية تربية الزرقاء الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يمكنه تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	07.4	690.	كبيرة
4	يمكنه إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	04.0	710.	كبيرة
1	يمتلك مهارات النقاش والحوار بخصوص العمل.	3.92	470.	كبيرة
2	يستطيع التعبير عن أفكاره بطلاقة حول قضايا العمل داخل المدرسة.	693.	280.	كبيرة
3	يمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل	603.	800.	متوسطة
	بعد الطاقة	3.86	0.69	كبيرة

يلاحظ من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد الطاقة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة رقم (3) جاءت بدرجة متوسطة، فقد جاءت الفقرة رقم (5) " يمكنه تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.07) بانحراف معياري مقداره (0.69)، تلتها الفقرة رقم (4) " يمكنه إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة." بمتوسط حسابي مقداره (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.71)، وجاءت الفقرة رقم (3) " يمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمشكلات العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.60) وبانحراف معياري مقداره (0.80).

#### ب. بعد المرونة

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى كما في الجدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية

#### في مديرية تربية الزرقاء الأولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يتقبل الانتقادات الموجهة إليه من الزملاء في العمل.	87.3	10.7	كبيرة
9	يحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها.	77.3	860.	كبيرة
6	يستطيع تغيير رأيه عندما يقتنع بعدم صحته.	75.3	660.	كبيرة
7	يحرص على إحداث تغييرات في أداء العمل كل فترة.	703.	80.8	كبيرة

كبيرة	800.	693.	يمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	10
كبيرة	0.71	3.76	بعد المرونة	

يلاحظ من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد المرونة جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (8) " يتقبل الانتقادات الموجهة إليه من الزملاء في العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.87) بانحراف معياري مقداره (0.71)، تلتها الفقرة رقم (9) " يحرص على معرفة الآراء المخالفة لرأيه للاستفادة منها " بمتوسط حسابي مقداره (3.77) بانحراف معياري مقداره (0.68)، وجاءت الفقرة رقم (10) " يمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وبانحراف معياري مقداره (0.80).

#### ج. بعد الاصاله

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاصاله من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى كما في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاصاله من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	يحرص على استخدام أساليب جديدة في أداء المهام الموكلة إليه.	184.	820.	كبيرة
15	يبتعد عن تكرار أساليب حل المشكلات في العمل.	064.	670.	كبيرة
11	يشعر بالملل من تكرار الأساليب المتبعة في إنجاز العمل.	87.3	0.69	كبيرة
12	يمتلك قدرة على ابتكار أفكار جديدة تسهم في تطوير إجراءات إنجاز العمل.	72.3	90.6	كبيرة
13	يقدم اقتراحات إبداعية في مجال العمل	70.3	680.	كبيرة
	بعد الاصاله	3.91	0.58	كبيرة

يلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد الاصاله جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (14) " يحرص على استخدام أساليب جديدة في أداء المهام الموكلة إليه. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.18) بانحراف معياري مقداره (0.82)، تلتها الفقرة رقم (15) " يبتعد عن تكرار أساليب حل المشكلات في العمل " بمتوسط حسابي مقداره (4.06) بانحراف معياري مقداره (0.76)، وجاءت الفقرة رقم (13) " يقدم اقتراحات إبداعية في مجال العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وبانحراف معياري مقداره (0.86).

#### د. بعد الحساسية للمشكلات

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى كما في الجدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
-------	--------	---------	----------	--------

	المعياري	الحسابي		
كبيرة	740.	184.	يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	18
كبيرة	680.	90.3	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	19
كبيرة	640.	80.3	يحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقوم به من عمل.	16
كبيرة	80.6	79.3	يستطيع فحص أوجه القصور للحلول المقترحة للمشكلات..	17
كبيرة	720.	75.3	يمتلك القدرة على حل المشكلات في الظروف والأزمات الطارئة.	20
كبيرة	0.68	3.93	بعد الحساسية للمشكلات	

يلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات جاءت جميعها بدرجة كبيرة، فقد جاءت الفقرة رقم (18) " يتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.18) بانحراف معياري مقداره (0.74)، تلتها الفقرة رقم (19) " يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها." بمتوسط حسابي مقداره (3.90) بانحراف معياري مقداره (0.86)، وجاءت الفقرة رقم (20) " يمتلك القدرة على حل المشكلات في الظروف والأزمات الطارئة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.72).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم الاردنية على تشجيع الابداع والبحث والعمل التعاوني، ومكافئة مديري المدارس والمعلمين الذين يقدمون افكار ابداعية وتحفزهم ماديا ومعنويا وتشجيعهم على تجريب الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها، وعلى تقبل التغيير والتطوير واستيعابه من خلال وضع خطط مستقبلية لهذه الغاية فضلا عن الدورات التي تعقد لمديري المدارس والمعلمين في الاساليب الابداعية، وامكانية الاستفادة من كل الموارد المتاحة التي تساعد على تشجيع الابداع الاداري في المدرسة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة ايضا الى امتلاك معلمي المدارس رؤية محددة يمكن لها ان تسهم في تطوير المدرسة ومرافقها، كذلك قدرتهم على تبني الافكار والاخذ بالمقترحات الايجابية في المدرسة، والتي تشجع على الابداع والابتكار داخل المدرسة، فهم يعملون على استغلال كافة الامكانيات التي يمكن ان تحفز على الابداع وانتاج افكار يمكن لها ان تحسن من البيئة التعليمية داخل المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن كادر المدرسة بما في ذلك المعلمين والكادر الاداري يعملون على النهوض في تطوير وتنمية الابداع، اذ انهم يوفرون المناخ التربوي الملائم لتحقيق الابداع في المدرسة وانهم ذوو ثقافة عالية وخبرة تساعدهم على الطلاقة في الالفاظ وعلى إنتاج الافكار، حيث ان مديري المدارس يعملون على التشاور واتخاذ القرارات بشكل تشاركي في المدرسة، كما ولديهم القدرة على توليد الافكار الابداعية وتنفيذها من خلال العمل الجماعي والفردي، وايضا يمتلكون القدرة على تحليل النتائج المحتملة للمشكلات في المدرسة وبالتالي ايجاد الحلول السريعة لمواجهةها.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد معلمي المدارس الحكومية ايضا الى ان مديري المدارس يحرصون على تهيئة المناخ التربوي الملائم للمعلمين لتحقيق الابداع داخل المدرسة من خلال الاحاطة بظروف العمل بشكل كامل، وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المدرسة، ومن ثم وضع الخطط لمواجهة المشكلات التربوية التي تعيق من الابداع والتطور، حيث انهم يستفيدون من اخطائهم من اجل تحسين العمل داخل المدرسة، ويتحملون مسؤولية اعمالهم، فضلا عن انهم يوفرون الامكانيات المادية والبشرية كافة لتحويل الافكار الابداعية الى أنشطة يتم تنفيذها على ارض الواقع.

كما قد يعزى ذلك إلى اهتمام معلمي المدارس في مدارس منطقة الزرقاء الاولى بممارسة الابداع للارتقاء بمدارسهم وبمستوى الاداء فيها واصلح مسيرة العملية التعليمية والتربوية ككل من خلال توفير جو التنافس البناء بين المعلمين، وتهيئة بيئة ابداعية مزودة بجميع المستلزمات والامكانات التي تشجع على الابداع، فضلا عن توافر الصفات الابداعية لدى المديرين مثل الموضوعية والمقدرة على اتخاذ القرارات، وتقبل النقد، والمقدرة على الاقتناع، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والمكافآت للمبدعين من المعلمين.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة دراسة الفطيمات (2022) التي كشفت أن درجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، ودراسة مفتاح (2021) التي كشفت أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة عالية،

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الزوايدة (2022) التي كشفت إلى ان مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية للأبداع الاداري في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، ونتائج دراسة الذبياني (2018) التي كشفت أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة للأبداع الاداري في جميع مجالاته من وجه نظر المعلمين جاءت بمستوى متوسط.

**ثالثاً: نتائج السؤال الثالث الذي نص على:** " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لعمليات إدارة المعرفة لمستوى الابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين في منطقة الزرقاء الاولى؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء معامل ارتباط بيرسون بين عمليات ادارة المعرفة والابداع الاداري كما في الجدول (13).

**جدول (13): معامل ارتباط بيرسون بين عمليات ادارة المعرفة والابداع الاداري**

الابداع الاداري	ادارة المعرفة	المجال
**0.85	--	عمليات ادارة المعرفة
--	**0.85	الابداع الاداري

\*\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول (13) أن معامل ارتباط بيرسون بين مجال ادارة المعرفة والابداع الاداري قد بلغت (0.85) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية بين مجال إدارة المعرفة والابداع الاداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الاولى.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد معلمي المدارس الحكومية إلى أن ادارة المعرفة من أساليب الادارة المفضلة والأكثر قبولاً لدى مديري المدارس لأنها تمكن المدارس من العمل والبقاء والنجاح والقدرة علي التفوق والابداع، وتوفير الخدمة والدعم الذي يحتاجونه للتحسين المستمر، الأمر الذي يحسن من الأداء الوظيفي لديهم ويزيد من قدرتهم على الابداع. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اعتقاد معلمي المدارس الحكومية أن توافر فرص الابداع بمجال الإدارة المعرفية التربوية من خلال كافة الوسائل سواء كانت دورات تدريبية أو ندوات أو ورش عمل، يجعل العاملين في اكتساب دائم للمعارف الجديدة وبالتالي مشاركة زملائهم في هذه المعارف، وتطبيقها في أعمالهم اليومية كما أن ميزات إدارة المعرفة مثل منح الصلاحيات والعدالة، والحوافز بين العاملين، ومشاركتهم في عملية صنع القرارات تنعكس إيجاباً على مستوى الابداع لدى المؤسسات التربوية وعلى وجه الخصوص في تطبيقها لإدارة المعرفة.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد معلمي المدارس الحكومية أن إدارة المعرفة يؤدي إلى الإبداع وبالتالي تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة لحل المشكلات لدى مديري المدارس، حيث أن استثمار المعرفة من خلال الإدارة المدرسية والتعامل معها سيؤدي إلى استقلالية الفكر التي تجعل التفكير لا حدود له وإطلاق العنان للإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي إعطاء الاهتمام بشكل أكبر لأي موضوع، والتحسين في صنع واتخاذ القرار، والتميز في إدارة أصول المعرفة التي يعتبر الفرد أهمها.

وتتشابه نتائج هذا السؤال مع نتائج فطيمات (2022) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المعرفة وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري، ودراسة بوروجردي وآخرون (Boroujerdi et al, 2019) التي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار في مؤسسات التعليم العالي وجاءت التوصية بزيادة معرفة وخبرة الموظفين من خلال عمليات إدارة المعرفة، ودراسة الذيباني (2018) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة.

واختلفت نتائج هذا السؤال من نتائج دراسة غريسي ورضا (2021)، التي كشفت عن عدم وجود تأثير لتوليد واكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، بينما هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من خلال كل من محور تخزين وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة تدريب جميع العاملين في المدارس على كيفية تطبيق المعرفة وتوليدها في المدارس بالتعاون مع مجتمع المعرفة بما يعزز العملية التربوية.
- تدريب مديري المدارس على كيفية تحفيز الإبداع لدى الطلبة والمعلمين من خلال تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم.
- ضرورة حفظ مديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة زملائهم من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.
- تشجيع المعلمين على إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري من حيث أبعاده وتطبيقاته في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات.

#### المراجع العربية:

- ابن عودة، نصر الدين (2019). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مجلة جبل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 51، ص 85-100.
- أبو حيش، أسماء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو ناصر، فتحي (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، المجلد الخامس والاربعون، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجامعة الاردنية، ص 570-583.
- اسماعيل، عبد الله (2020). مفهوم الابتكار والإبداع الإداري. عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع.
- السياني، ماجد؛ محسن، رويدا (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، مجلة ربحان للنشر العلمي، ع7، 94 - 77.

- الحر يري، رافدة (2012). اتجاهات ادارية معاصرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- داود، محمد (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الذبياني، محمد ؛ شريف، شريف (2018). ادارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجه نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج 43، ع 21، 1-93.
- راشد، بديعة علي (2202). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالأردن لاستراتيجية الادارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجه نظر المعلمين،مجلة العلوم التربوية والنفسية،مج6، ع 13،1-24.
- الزوايدة، محمد علي، والخصاونة، معن يوسف. (2022). أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع34، 123 - 140.
- السلامي، خالد (2017). واقع تطبيق ادارة المعرفة بجامعة الكويت من وجه نظر شاغري الوظائف القيادية الاكاديمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،4(7)،361-399.
- السودي، سناء؛ راجي، احمد (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)فلسطين،. جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين
- السويدان، طارق ؛ والدلوني،محمد (2004). مبادئ الإبداع. الرياض،قرطبة للنشر والتوزيع
- الطحاينة، زياد ؛ الخالدي، حسن (2015).تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية،42(2).571-585.
- عبد الحافظ، ثروت (2008). اساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية:المفهوم،العمليات- النواتج، كلية التربية، القاهرة- جامعة الأزهر.
- عبد المطلب،محمد ؛ سليمان، ابراهيم (2020).اثر الابداع الاداري في رفع الاداء الوظيفي لدى القادة الاداريين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية،4(14)،125-139.
- العطوي، رويدا؛ مرعي، كاشكان (2018). اثر التمكين الاداري على الابداع من وجه نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030، المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال،4(2)،125-151.
- عواد، احمد (2017). أثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.
- العيسوي، رجائي (2018). الإبداع والابتكار الإداري. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عيسى، ثروت (2020). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية. دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- غريسي، صدوقي ؛ رضا، بوشبخي (2021)تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتمتية القدرة على الإبداع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات. مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد (7)،العدد (1)، 366-379.
- غوار، جمال وين خليفة، فتحي (2019). أثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين في المؤسسة "دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي " (رسالة ماجستير). جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر.
- الفطيمات، عطفة (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجه نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، مجلة العلوم التربوية والنفسية،مج6، ع 3، 1-17.
- قيزان، مالك.(2014). درجة ممارسة ادارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة لدى مدراء المدارس في اربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ال البيت.
- محمد، رضا (2020). دور إدارة المعرفة في احداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي " دراسة ميدانية في كليات مجمع المحالة بخميس مشيط جامعة الملك خالد" المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، (2) 10،307-323.
- مرعي، علي (2014). مستوى الابداع الاداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد(15)،39-80.
- المعاينة، امجد (2021). واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المدارس الحكومية لمديرية التربية والتعليم في محافظة الكرك من وجه نظر المديرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية،،مج5، ع83، 84 - 56.

مفتاح، عائشة (2021). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة صنعاء الجمهورية اليمنية.  
وزارة التربية والتعليم (2015). استراتيجية إدارة المعرفة، تم الاسترجاع بتاريخ 18/5/2021 متوفر على الموقع: www.moe.gov.jo

### المراجع الأجنبية

- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7 (11), 98-105..
- Boroujerdi, S. S., Hasani, K., & Delshab, V (2019). Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions.
- Clair St. Guy. (2017). *Knowledge Services: A Strategic Framework for the 21st Century Organization*. Current Topics in Library and Information Practice, ISBN 978-3-11-046553-2, De Gruyter, Berlin, <https://doi.org/10.1515/9783110465525>
- Jaafar, S. (2013). Methods of organizational conflict management and their relationship with administrative creativity of principals and principals of public schools in Karak Governorate, *Studies of Educational Sciences*, 40 (2), 225-236.
- Laužikas, M., & Miliūtė, A. (2021). The Role of Modern Technologies on Entrepreneurship Dynamics Across Efficiency and Innovation-Driven Countries. *Legal-Economic Institutions, Entrepreneurship, and Management (Contributions to Management Science)*. Edited by Nezameddin Faghih and Ali Hussein Samadi, 199- 222..
- Qureshi, H. S., (2016). "The Impact of Employees Creativity on the Performance of the Firm". *Research issues in social sciences*. (1): 1-12..
- Shaghaei ,N ,&Turgay, T.(2013) Performance Improvement through knowledge Management and Innovation in Educational Institutions. *Teacher Perception GSTF. Journal on Business Review(GBR)*.
- Sutanto, E. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135
- Toytok, E. H (2016) School Leaders' Innovation Managements and Organizational Stress: A Relational Model Study.. *Universal Journal of Educational Research* 4(12A): 173-179.
- Uslu, T., and Lubuk, D. (2015). The effects of knowledge management and the effects of knowledge management and creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), 403-4012.
- Wibowo, A., & Saptono, A. (2018). Does Teachers' Creativity Impact on Vocational Students' Entrepreneurial Intention? *Research Article: Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-12.
- Yossef, S. & Rakha, A. (2017). The efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113-122.