

## Obstacles to Administrative Creativity among the Employees of the Jordanian Ministry of Education in Light of some Variables

Dr. Yusra Abdel Qader Al-Arawani\*

Received 4/7/2022

Accepted 22/10/2022

### Abstract:

The study aimed to identify the obstacles to administrative creativity among the employees of the Jordanian Ministry of Education and to study the impact of the variables (gender, academic qualification, years of service, job title) on the obstacles to administrative creativity. The study used the descriptive analytical methodology, and to achieve the goal of the study, a questionnaire consisting of (20) items was developed. The study sample consisted of (145) male and female employees of the Ministry of Education, who were selected by the systematic random method. The results of the study showed that the obstacles to administrative creativity among the employees of the Jordanian Ministry of Education as a whole came with a medium degree of assessment, and (organizational obstacles) came with a high degree of assessment, and (motivational obstacles, mental obstacles, and emotional obstacles) came with a medium rating, and the results showed that there were no statistically significant differences between the estimates of individuals due to the difference of sex, and the presence of statistically significant differences between the means of the estimates of individuals as a whole due to the difference in the educational qualification, and the differences were in favor of the individuals with the academic qualification (Bachelor's), and the presence of statistically significant differences between the estimates of individuals due to the difference in the years of service in favor of the individuals of the service years (10 years). and more). And there are statistically significant differences between individuals' estimates due to the difference in job title in favor of job title members (department member).

**Keywords:** Obstacles to Administrative Creativity, Employees, Ministry of Education, Jordan.

## معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء بعض المتغيرات

د. يسري عبدالقادر العرواني\*

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية ودراسة أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في معوقات الإبداع الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير استبيان مكونة من (20) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (145) موظفاً وموظفة من موظفي وزارة التربية والتعليم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية ككل جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وجاءت (المعوقات التنظيمية) بدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت (المعوقات الدافعية، والمعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية) بدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الأفراد تُعزى لاختلاف الجنس، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متطلبات تقديرات الأفراد كل تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس)، ووجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الأفراد تُعزى لاختلاف سنوات الخدمة لصالح أفراد سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر). ووجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات الأفراد تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح أفراد المسمى الوظيفي (عضو قسم).

**الكلمات المفتاحية:** معوقات الإبداع الإداري، الموظفون، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

**المقدمة:**

تسعى الأمم الراقية إلى تحقيق التقدم والتنمية، ولا سيما في هذا العصر، إذ يتسم بالتدفق المعرفي، وبالتحولات المستمرة والمتسارعة والمترابطة، نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي الهائل في مختلف ميادين الحياة، ولكي تتمكن من ذلك عليها أن تبذل قصارى جهودها لاستثمار جميع الطاقات البشرية المبدعة، وتطويرها بما يمكّنها من أداء مهامها في شتى المجالات بمقاييس حديثة، وأساليب متقدمة بكفاءة وفاعلية.

كما تحتاج المجتمعات المعاصرة إلى أفراد مفكرين ومبuden ومنقوصين؛ لتطوير مناهي الحياة المختلفة فيها، فغالبية الأنظمة التربوية توّكّد أهمية تنشئة الأفراد، وتربيتهم تربية إبداعية لمواجهة المشكلات المستجدة والمستعصية التي تواجه مجتمعاتهم وحلها، وفي ضوء هذا الهدف نشطت الجهود العلمية لبحث الأسس والطرق التي تساعدهم على تطوير مقدراتهم الإبداعية، وتكوين روح البحث لديهم، ودراستها (Al-Quds Open University, 2007) ومن هذه الطرق دراسة دور التفكير في ما وراء المعرفة في مجال التعليم، ومن خلال متابعة سندير وارتيلت (Schneider & Artelt, 2010) العديد من الدراسات النظرية على مدى العقود الأربع الماضية، والتي تثبت العلاقة القوية بين جوانب التفكير في ما وراء المعرفة والتحصيل العلمي، كما تبين نتائجها استفادة التلاميذ العاديين ومنخفضي التحصيل في تحسين مستواهم بعد تدريسيهم مهارات التفكير في ما وراء المعرفة.

إن الإبداع والتقوّق لا يقتصر على مجال واحد من مجالات التفكير، وإنما يتعداه إلى مجالات عديدة، فهو يظهر عبر الأنشطة الفنية والعلمية والفنية والفكرية والاجتماعية. ويمتاز المبدعون عادة بالذكاء ورهافة الحس، والمقدرة على الإدراك العميق لكل ما يدور حولهم. ومن هنا فإنه يصعب تقديم تعريف موحد للإبداع (Ozzy, 2005). ومع ذلك يذهب معظم الباحثين إلى عَدِ الإبداع "ضريباً" مفارقاً من ضروب النكاء؛ إذ يتطلب الإبداع في أبسط أشكاله نوعاً من تجاوز المألوف. وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل، منها ما هو خاص بالفرد، ومنها ما هو خاص بيئته، فالإبداع عبارة عن عوامل معرفية ووجدانية واجتماعية تتميز بالقابلية للنمو، في ثلاثة دينامية تشمل المقدرات العقلية فوق المتوسط، والمقدرة الابتكارية، والدافعية والإنجاز والمثابرة، وهي جميعها محصلة للسلوك الإبداعي (Ozzy, 2013). كما يُعَدُّ الطلبة المتقوّقون طاقة تربوية مرغوبة اجتماعياً، وتبذل من أجلها الجهد، وتشجّر من أجلها الطاقات والإمكانات، وعليها تُعقد

الآمال والطموحات، وبإنجازاتها ترقى الحضارات؛ لذا فالأمر يتطلب اهتماماً خاصاً بهم، وباحتاجاتهم واهتماماتهم وميولهم وتقوفهم (Zahran, 2003).

ويُعد الإبداع بأنه النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد وبيئة العمل، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحس والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل، وذي قيمة للفرد والمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة، أو أسلوب عمل جديد، أو أفكار جديدة، أو اتخاذ قرارات، أو طرق جديدة في تصميم العمل (Ali, 2012).

وتعد الرغبة بالتفوق والإبداع والامتياز خصيصة شخصية مميزة للأشخاص ذوي المستوى المرتفع من دافعية الإنجاز، كما أنهم يعملون بجدية أكثر من غيرهم، ويحققون نجاحات أكثر من غيرهم في مواقف متعددة من الحياة (Al-Yousef, 2018).

إن الإبداع يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية، والتي تعني مدى قيام المؤسسة بكفاية حاجات العاملين ورغباتهم، والرضا الوظيفي يشمل الآتي: حالة الارتياح والقبول عند إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها المؤسسة، ورددود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لغايات الفرد، والجودة الداخلية للحياة الوظيفية، والإدراك والحكم الشخصي تجاه الظروف والمتغيرات المرتبطة بالوظيفة (Al-Salem, 2001).

ويعد موضوع الإبداع ومعوقاته من الموضوعات المهمة التي تطرح نفسها على الباحثين في مجال الإدارة، فقد أدركت كثير من المجتمعات ما يتربت على الإبداع من نتائج إيجابية، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أم على مستوى المؤسسة والمجتمع بشكل عام، فهي تحرص كثيراً على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه، سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تربية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم، أو تنمية المؤسسات التي يعملون فيها. لهذا جاءت هذه الدراسة محاولة التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء بعض المتغيرات.

### مشكلة الدراسة

كثير في الأونة الأخيرة الحديث عن الإبداع الإداري والذي يعد أحد الضروريات الأساسية في تطوير الإدارة المدرسية وأهمها، وتعنى بها وتنادي بها وتعمل جاهدة وزارة التربية والتعليم على الإصلاح التربوي المستمر، وحتى يتم حدوث هذا الإصلاح ومواكبة التطور يجب على موظفي

وزارة التربية والتعليم أن يصبحوا أكثر إبداعاً في إيجاد الحلول لمشكلات سير العملية التعليمية والإدارة المدرسية (Al-Hadrami, N., & Al-Shawamin, 2017).

وترى الباحثة أن موظفي وزارة التربية والتعليم يواجهون عديداً من المعوقات التي تتطلب منهم توظيف مهارات عقلية إبداعية لتجاوزها، والتي تتطلب جهوداً مكثفة لدعم عملية الإبداع الإداري، والذي يعد أحد أهم المؤشرات التي تكسن الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، التي تعكس إيجاباً على إبداع الموظف، ومن خلال استطلاع عديد من الدراسات السابقة كدراسة الحضرمي والشومين (Al-Hadrami, N., & Al-Shawamin, 2017) ودراسة علي (Ali, 2012)، تبين الحاجة لتحديد معوقات تطبيق الإبداع الإداري وذلك للتغلب عليها وإيجاد حلول لتجاوزها. وتمثلت مشكلة الدراسة بالكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء بعض المتغيرات.

### **أسئلة الدراسة**

للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء بعض المتغيرات، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- **السؤال الأول:** ما معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

**أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى:

1. معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم.
2. الاختلافات في معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في جزئيها النظري والعلمي كالتالي:

### **أولاً: الأهمية النظرية**

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته بتناولها موضوعاً من الموضوعات الحديثة في الإدارة؛ وهي الإبداع ومعوقاته، وخاصةً أن عينة الدراسة تضم نخبة من موظفي وزارة التربية

والتعليم الذين تُعد درجة الإبداع لديهم حجر الأساس للنهوض بالعملية التربوية. ويُؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القادة والإداريون في مديريات التربية والتعليم في التعرف إلى واقع الإبداع. ويُؤمل أيضًا أن يفاد من نتائج هذه الدراسة مؤسسات القطاع العام والخاص لتحفيز موظفيها على الإبداع، لما له أثر في الناتج العام.

#### ثانياً: الأهمية العلمية

يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وصناعة القرار على تحسين أعمال الموظفين من خلال الاستفادة من الأعمال الإدارية الإبداعية الجديدة التي تعمل على رفع دافعيتهم للإنجاز والعطاء. ومن المؤمل أن تكون نتائج الدراسة الحالية نقطة انطلاق لكثير من الباحثين لإجراء مزيد من البحوث والدراسات الإبداع الإداري والتغلب على تحدياته ومعوقاته، كما يتوقع أن تشي هذه الدراسة الجانب المعرفي لدى الباحثين والدارسين بالإبداع الإداري بحيث توجه الجهد من أجل إجراء مزيد من الدراسات لتطوير الأعمال الإدارية.

#### التعريفات الإصطلاحية والإجرائية: استدعت الدراسة تعريف المصطلحات الآتية:

- **الإبداع:** هو الإتيان بجديد، والخروج بحل غير مأثور، ورؤيه المأثور بطريقه غير مأثورة، وإيجاد عدد من البائي/ الحلول لمشكلة معينة (Dhaar, 2011, 29).
- **معوقات الإبداع:** هو مجموعة من العقبات أو العوامل التي تعيق المقدرة الإبداعية في أثناء العمل والحد منها (Al-kinani, 2011, 78).

**تُعرَّف مُعوقات الإبداع إجرائيًا** بأنّها مجموعة من العقبات أو الصعوبات التي تمنع موظفي وزارة التربية والتعليم من الحرية في التعامل مع المشكلات والمواقف التربوية أو الحياتية كما يُدركها فكره وعقله بالطريقة السليمة، وهي عقبات تمنع وصول العملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة، ذات قيمة علمية للمجتمع.

#### حدود الدراسة ومحدداتها: أجريت الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع معوقات الإبداع.
- **الحد الزماني:** اقتصر تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2020/2021.
- **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة على جميع موظفي وزارة التربية والتعليم في مركز الوزارة.

اما محدداتها اقتصرت الدراسة على المعلومات الناتجة عن تحليل أدوات الدراسة.

### **الدراسات السابقة**

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع معوقات الإبداع الإداري وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

أجرى بازباز وأبو الحاج (Bazbaz & Abu Al-Hajj, 2019) دراسة هدفت لتعريف درجة تعديل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم ومن وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم بناء مقياسين إذ اشتمل الأول على (29) فقرة لقياس درجة تعديل الحوافز ، أما الثاني فقد اشتمل على (71) فقرة لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. واشتملت عينة الدراسة على (215) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم عشوائياً . وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تعديل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين جاءت بدرجة (متوسطة)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة تعديل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تعديل الحوافز تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) فقط على المجال المادي. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تُعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، ولأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى.

أجرى الحاجوج وأبو علي (Al-Hajjouj & Abu Ali, 2018) دراسة هدفت إلى تعريف درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الآتية: المسمى الوظيفي، والنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة الإدارية. وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (136) مديرًا ونائب مدير مدرسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

أجرى الحضرمي والشومانين (Al-Hadrami, N., & Al-Shawamini, 2017) دراسة هدفت لتعريف إلى المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تبوك ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي،

وأعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة مكونة من (32) مدمرة، وقد شكلت عينة الدراسة مجتمع الدراسة نفسه، وأظهرت النتائج أن معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تبوك جاءت بدرجة تقدير متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متosteats استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أما قمر (Amr, 2013) فقد هدفت إلى معرفة معوقات تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة الخليل، وكانت أبرز المعوقات المرتبطة بالمتعلم تركيز تفكيره على الحفظ وكيفية الحصول على شهادة النجاح، وضعف الدافعية والاتجاهات الإيجابية نحو التعلم، وعلى الرغم من التباين في البحوث والدراسات السابقة من حيث بعض المتغيرات إلا أنها تتفق في أغلب النتائج على معوقات مهارات التفكير الابتكاري وهي (الתלמיד، والمعلم، والمنهج الدراسي، والبيئة المدرسية).

وهدفت الدراسة على (Ali, 2012) إلى تعرف معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمدرسين في محافظتي دمشق وريفها، وكذلك تعرف الفروق في وجهة نظر عينة البحث تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة). اشتملت عينة البحث على (460) مدرياً ومعلماً للعام الدراسي 2010 – 2011. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت (26) عبارة، خصصت لمقومات الإبداع الإداري الفعال، و(68) عبارة لمعوقات تطبيق الإبداع الإداري، وزعت إلى ثلاثة مجالات تضمنت المعوقات (البيئية، التنظيمية، الشخصية). أظهرت النتائج أن مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي تمارس بدرجة متوسطة. كما بيّنت النتائج أن (19.39%) من إجابات أفراد العينة وافقوا على تواجد المعوقات المذكورة في الاستبانة بدرجة كبيرة جداً، مقابل (32.03%) بدرجة كبيرة، في حين أن (25.39%) وافقوا على هذه المعوقات بدرجة متوسطة، و(15.61%) بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً (7.36%). كما وجدت فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة).

كما أجرى داهيرا (Dhaear, 2011) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مدرييها ووكيلاتها. وتم استخدام المنهج الوصفي المحسّن، وأُستخدمت الاستبانة أداة لجمع

المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفراده (265) فرداً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكيلاتها في منطقة بريدة. وأظهرت النتائج أن كثرة أعداد الطلاب كانت أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري. أما المعوقات العقلية، والانفعالية، والدافعية فكانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق حول المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمل في المدرسة لصالح الوكيل، في حين لا توجد أية فروق حول المعوقات التنظيمية أو الذاتية، ووجود فروق حول إسهام المقترنات في التغلب على معوقات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأقل من جامعي. فضلاً عن وجود فروق حول إسهام المقترنات في التغلب على معوقات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأقل.

#### **التعليق على الدراسات السابقة**

تشابهت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري، لكن تميزت الدراسة بكونها تتحدث عن معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، وأيضاً من حيث المنهج إذ تم استخدام المنهج الوصفي المحيطي في الدراسة الحالية وفي الدراسات السابقة، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العينة إذ تم استخدام عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن.

واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة فهم مشكلة الدراسة المتعلقة معوقات الإبداع الإداري، وإبراز أهمية الدراسة الحالية في التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، واختيار وسائل جمع البيانات المناسبة للدراسة، وتفسير نتائج الدراسة وتوضيحها ومناقشة النتائج، واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

#### **منهج الدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي؛ نظراً لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة وغاياتها.

#### **مجتمع الدراسة وعينته**

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (1476) موظفاً، خلال للعام الدراسي 2020/2021، حسب القوائم الصادرة عن دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم. وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية منتظمة مكونة من (145) موظفاً

وموظفةً، وتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً على جميع أفراد العينة، واسترجاع جميع الاستبيانات، وكانت جميعها قابلة للتحليل، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها**

النسبة	النوع	الفئات	متغيرات الدراسة
%44.8	الجنس	ذكر	الجنس
%55.2		إناث	
%100.0		المجموع	
%31.7	المؤهل العلمي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
%25.5		بكالوريوس + دبلوم	
%42.8		دراسات عليا	
%100.0		المجموع	
%22.8	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
%77.2		10 سنوات فأكثر	
%100.0		المجموع	
%9.7	المسار الوظيفي	مدير	المسار الوظيفي
%27.6		رئيس قسم	
%62.8		عضو قسم	
%100.0		المجموع	

#### أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بذات الموضوع، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة داهيرية (Dhaear,2011)؛ ودراسة قمر (Amr, 2013)، وتكونت الأداة من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (المعوقات العقلية والمكون من (5) فقرات، والمعوقات الانفعالية والمكون من (4) فقرات، والمعوقات الدافعية والمكون من (5) فقرات، والمعوقات التنظيمية والمكون من (6) فقرات)، فضلاً عن المتغيرات الديموغرافية.

#### صدق المحتوى لأداة الدراسة

ولتتحقق من صدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة؛ قامت الباحثة بعرضه على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي عددهم (10) من أعضاء هيئة التدريس، بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقاييس، وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، ولقد تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين؛ حيث تم القيام بتعديل الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبته (80%) تقريباً كحد أدنى من التي تم الاتفاق عليها كمعايير للحكم على صلاحيتها.

**صدق البناء**

وللحاق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا وموظفةً من موظفي وزارة التربية والتعليم؛ من أجل التعرف إلى مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومدى إسهام الفقرات المكونة لها؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ فقللت أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه، كما هو مبين في الجدول :

(2)

**الجدول (2) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه**

المعوقات التنظيمية		المعوقات الدافعية		المعوقات الانفعالية		المعوقات العقلية		المجال
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	** 0.693	0.000	** 0.711	0.000	** 0.809	0.000	** 0.666	.1
0.000	** 0.701	0.000	** 0.640	0.000	** 0.805	0.000	** 0.753	.2
0.000	** 0.631	0.000	** 0.696	0.000	** 0.828	0.000	** 0.781	.3
0.000	** 0.723	0.000	** 0.666	0.000	** 0.812	0.000	** 0.798	4.
0.000	** 0.731	0.000	** 0.678			0.000	** 0.763	.5
0.000	** 0.611							.6

يبين الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات قد تراوحت ما بين (0.597 - 0.828)، وقد كانت جميع هذه القيم دالة إحصائيًا، وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في الفقرات على المقياس.

**الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية**

المجالات	المقياس ككل
المعوقات العقلية	** 0.832
المعوقات الانفعالية	** 0.822
المعوقات الدافعية	** 0.852
المعوقات التنظيمية	** 0.884

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا بين المجالات مع الدرجة الكلية لمقياس معوقات الإبداع، إذ تراوحت بين (0.822 - 0.884)، وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين المجالات والدرجة الكلية على المقياس.

**ثبات أدلة الدراسة:**

للتحقق من ثبات أدلة الدراسة تم تطبيق طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)؛ إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (30) موظفًا من موظفي وزارة التربية والتعليم، من خارج عينة الدراسة المستهدفة، والجدول (4) يبيّن نتائج لك.

#### الجدول (4) معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال	#	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المعوقات العقلية	1	0.776	5
المعوقات الانفعالية	2	0.768	4
المعوقات الدافعية	3	0.770	5
المعوقات التنظيمية	4	0.799	6

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة تراوحت ما بين (0.768-0.799) على المجالات، وتعُد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

**متغيرات الدراسة:** اشتغلت الدراسة على المتغيرات الآتية:  
أ. المتغيرات التابع، وهي:

معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم.

ب. المتغيرات الوسيطة المستقلة، وهي:

1. الجنس: وله فئتان هما: (ذكر، أنثى).

2. المؤهل العلمي ، وله ثلاثة مستويات وهي: (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم، دراسات عليا).

3. سنوات الخدمة ، وله مستوىان هم (أقل من 10 سنوات ، 10 سنوات فأكثر).

4. المسمى الوظيفي ، وله ثلاثة مستويات هي: (مدير، رئيس قسم، عضو قسم).

**عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على:** " ما معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من المجالات، والجدول (5) يبيّن ذلك.

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمعوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً**

المجال	#	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
المعوقات التنظيمية	4	3.69	0.85	1	مرتفع
المعوقات الدافعية	3	3.61	0.83	2	متوسط
المعوقات العقلية	1	2.68	0.58	3	متوسط
المعوقات الانفعالية	2	2.32	0.70	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.08	0.55		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أنَّ المتوسط الحسابي لمعوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ (3.08) بانحراف معياري (0.55)، فقد جاء في الرتبة الأولى مجال "المعوقات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الثانية مجال "المعوقات الدافعية" وبمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري قيمته: (0.83)، وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "المعوقات العقلية" بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (0.58) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الرابعة مجال "المعوقات الانفعالية" بمتوسط حسابي (2.32) بانحراف معياري، (0.70) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى ذلك إلى أن المشكلات والتحديات التي تتطلب من الإدارة والعاملين في الوزارة التغلب عليها وضرورة ملحة لديهم بضرورة اتباع استراتيجيات فعالة والتقليل من الاعتماد على وسائل التفكير التقليدية والتوجه نحو تبيان مهارات التفكير الإبداعي وتطبيقاتها لتحقيق الإصلاح التربوي الذي تسعى وزارة التربية والتعليم لتحقيقه من خلال خطط وبرامج اصلاح منظومة التعليم في الأردن.

وقد انفتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بازباز وأبو الحاج ( Bazbaz & Abu Al-Hajj, 2019) والتي أظهرت أن درجة تفعيل الحواجز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة).

وأنفتقت مع نتيجة دراسة الحضرمي والشومانين ( Al-Hadrami, N., & Al-Shawamini, 2017) والتي أظهرت أن معوقات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس الثانوية في مدينة تبوك قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

وأختلفت مع نتيجة دراسة الحاجوج وأبو علي (Al-Hajouj & Abu Ali, 2018) والتي أظهرت نتائجها أنَّ درجة ممارسة مدير المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة.

وفيمما يأتي عرض النتائج للمجالات مرتبة ترتيباً تنازلياً ومناقشتها لكل مجال، والجدول (6) يوضح ذلك:

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم أنفسهم مرتبة تنازلياً**

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	اعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علمياً.	3.68	1.01	1	مرتفعة
5	اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون إعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الأفكار المطروحة بحرية.	2.77	0.98	2	متوسطة
2	ينحصر تفكيرى في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألف.	2.49	0.93	3	متوسطة
3	أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة لفعل الابداعي.	2.25	0.91	4	منخفضة
1	عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التفكير والتصور والتخيل.	2.22	0.80	5	منخفضة
<b>الدرجة الكلية على مجال المعوقات العقلية</b>					
4	أفضل تقييم الحلول التي تلقى موافقة من الإدارة العليا	3.23	1.01	1	متوسطة
3	أخشى لوم القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة	2.26	0.99	2	منخفضة
1	لا أجد في نفسى الثقة لصناعة أفكار جديدة.	1.94	1.01	3	منخفضة
2	أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد.	1.86	0.91	4	منخفضة
<b>الدرجة الكلية على مجال المعوقات الانفعالية</b>					
3	قلة العدالة في تقديم الحواجز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة.	3.89	0.95	1	مرتفعة
2	عدم مناسبة الحواجز التي تقدم للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول.	3.83	0.97	2	مرتفعة
1	عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل.	3.61	1.03	3	متوسطة
5	غياب الأهداف التنظيمية المستندة إلى مهارات التفكير الابداعي.	3.49	0.91	4	متوسطة
4	تعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من رؤسائهم.	3.25	1.06	5	متوسطة
<b>الدرجة الكلية على مجال المعوقات الدافعية</b>					
5	التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل	3.77	0.93	1	مرتفعة
4	إلزم العاملين بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديدة	3.74	0.96	2	مرتفعة
2	عدم توافر بيئة عمل مشوقة ومشجعة للإبداع.	3.70	1.00	3	مرتفعة
1	تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع.	3.66	1.00	4	متوسطة
3	عدم توفر الامكانيات والتجهيزات داخل بيئة العمل اللازم للإبداع.	3.66	0.97	5	متوسطة
6	تحديد أدوار العاملين بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات يؤدي إلى قتل روح الإبداع	3.59	1.04	6	متوسطة
<b>الدرجة الكلية على مجال المعوقات التنظيمية</b>					
يبين الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي في مجال المعوقات العقلية بلغ (2.68)، وبانحراف معياري مقداره (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (4) التي نصت على: "اعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق، وليس على اختيار الأفكار علمياً، بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن التفكير باستخدام المنطق					

والدلائل المتاحة يؤدي إلى توليد الأفكار الإبداعية والتي تعمل على اختيار الأفكار العلمية بنجاح وتبنيها.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (1)، والتي نصت على: "عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.22) وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى أن الحكم على الموظف بأنه ذو تفكير إبداعي يجب أن يمتلك عدة مهارات منها التصور والتخيل والتفكير.

ويظهر من الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال المعوقات الانفعالية بلغ (2.32)، وبانحراف معياري مقداره (0.70) وبدرجة متوسطة؛ إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (4)، والتي نصَّت على: "أفضل تففيف الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا"، بمتوسط حسابي (3.23)، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أنَّ السلم الإداري والهرم الوظيفي يقيِّد الموظفين من تطبيق مهاراتهم الإبداعية وأنما يجب تففيف الأعمال التي يتم توجيهها إليهم من قبل الإدارة العليا.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2)، والتي نصَّت على: "أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد"، بمتوسط حسابي (1.86) وبدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى أنَّ أي أفكار إبداعية تلقى في بداية ظهورها تياراً معاكساً يقيِّد من تطبيقها وجراء ما تتم الأعمال بها تلقى نجاح من هذه التيارات المعاكسة التي تحب الأعمال التقليدية.

وكما يظهر من الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي على المجال المعوقات الدافعية بلغ (3.61)، وبانحراف معياري مقداره (0.83)، وبدرجة متوسطة؛ إذ جاءت في الرتبة الأولى على المجال الفقرة (3)، والتي نصَّت على: "ضعف العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة"، بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أنَّ وزارة التربية والتعليم قامت بتبني أفكار تدعم الحوافز للموظفين ومن ضمنها الموظف المتميز والمدير المتميز والمعلم المتميز.

وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (4)، والتي نصَّت على: "تتعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل رؤسائهم"، بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أنَّ تمسك رؤساء الموظفين بأفكارهم التقليدية وذلك خوفاً على مناصبهم أو عدم فهمهم للأفكار الإبداعية والعمل على راحتهم وهذه من ضمن التحديات التي تواجهها الأفكار الإبداعية لدى الموظفين.

ويلاحظ من الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي في مجال المعوقات التنظيمية قد بلغ (3.69)، وبانحراف معياري مداره (0.85) وبدرجة مرتفقة، وجاء في الرتبة الأولى في المجال الفقرة (5)، والتي نصَّت على: "التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيس في العمل"، بمتوسط حسابي مداره (3.77) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع الأعمال التي تتبعها الإدارة العليا بناءً على الأهداف والخطط المستقبلية للتطوير، وتوكيل الأعمال إلى الموظفين لكن دون التقييد بما يقوم به الموظف من أعمال إدارية إبداعية وذلك من خلال اتاحة المجال لأفكارهم الإبداعية.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6)، والتي نصَّت على: "تحديد أدوار العاملين بشكل مفصل ضمن لوائح وتعليمات يؤدي إلى قتل روح الإبداع"، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن أي وظيفة في العالم يتم وضع مهام وظيفية ويتم تحديها للموظف قبل البدء بعمله ويتم تقييمها على هذه الأساس ومعايير، لكن واجب الموظف المبدع أن يقوم بتوظيف أفكاره الإبداعية في تحقيق هذه المهام.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم تُعرَّى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)"؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة في معوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، كما يُبيَّن الجدول (7).

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم وفقاً لمتغيرات الدراسة**

المتغير	المجموع	الجنس	N= 80	أنثى	N= 65	ذكر	الجنس
مستويات							
المعوقات العقلية	الوسط الحسابي						
المعوقات الانفعالية	الانحراف المعياري						
المعوقات الدافعية	الوسط الحسابي						
المعوقات التنظيمية	الانحراف المعياري						
الأداء ككل	المجموع						

المتغير	مستويات		العقلية	المعوقات الانفعالية	المعوقات الدافعية	المعوقات التنظيمية	الأداء ككل
المؤهل العلمي	N=145		الانحراف المعياري	0.58	0.83	0.85	0.55
	بكالوريوس		الوسط الحسابي	2.76	3.84	3.97	3.24
	N= 46		الانحراف المعياري	0.40	0.64	0.66	0.43
	بكالوريوس+دبلوم		الوسط الحسابي	2.63	2.40	3.12	2.84
	N= 37		الانحراف المعياري	0.64	0.72	0.91	0.65
	دراسات عليا		الوسط الحسابي	2.65	2.22	3.68	3.09
	N= 62		الانحراف المعياري	0.64	0.74	0.77	0.52
	المجموع		الوسط الحسابي	2.68	2.32	3.61	3.08
	N=145		الانحراف المعياري	0.58	0.70	0.83	0.55
	أقل من 10 سنوات		الوسط الحسابي	2.73	2.45	3.07	2.85
سنوات الخدمة	N= 33		الانحراف المعياري	0.54	0.69	0.85	0.58
	10 سنوات فأكثر		الوسط الحسابي	2.67	2.29	3.77	3.14
	N= 112		الانحراف المعياري	0.59	0.71	0.75	0.53
	المجموع		الوسط الحسابي	2.68	2.32	3.61	3.08
	N=145		الانحراف المعياري	0.58	0.70	0.83	0.55
الموظفي المسمى	مدير		الوسط الحسابي	2.41	2.07	3.54	3.38
	N= 14		الانحراف المعياري	0.73	0.73	0.90	1.02
	رئيس قسم		الوسط الحسابي	2.66	2.23	3.58	3.73
	N= 40		الانحراف المعياري	0.48	0.72	0.62	0.66
	عضو قسم		الوسط الحسابي	2.73	2.41	3.64	3.72
	N= 91		الانحراف المعياري	0.58	0.69	0.90	0.89
	المجموع		الوسط الحسابي	2.68	2.32	3.61	3.08
	N=145		الانحراف المعياري	0.58	0.70	0.83	0.55

يظهر من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الرباعي مُتعدد المتغيرات التابعية (MANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات والدرجة الكلية للمقياس وفقاً لمتغيرات الدراسة. والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (8) نتائج تحليل تباين الرباعي المتعدد التابعية (MANAOVA) في استجابات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة التربية والتعليم تُعزى للمتغيرات الدراسة

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	المعوقات العقلية	.188	1	.188	.566	.453
	المعوقات الانفعالية	.123	1	.123	.246	.620
	المعوقات الدافعية	.202	1	.202	.349	.555
	المعوقات التنظيمية	.762	1	.762	1.383	.242
	الاداء ككل	.018	1	.018	.067	.796
	المعوقات العقلية	.414	2	.207	.622	.539
Hotelling's = 0.023 0.536 = .Sig						
الموهـل العلمـي						

مصدر التباين / المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
Wilks' Lambda 0.866 = 0.012 = .Sig	المعوقات الانفعالية	.391	2	.195	.392	.677
	المعوقات الدافعية	3.574	2	1.787	3.086	*.049
	المعوقات التنظيمية	10.156	2	5.078	9.216	*.000
	الأداة ككل	1.983	2	.991	3.655	*.028
سنوات الخدمة Hotelling's = 0.160 0.000 = .Sig	المعوقات العقلية	.030	1	.030	.089	.766
	المعوقات الانفعالية	.164	1	.164	.328	.568
	المعوقات الدافعية	9.074	1	9.074	15.671	*.000
	المعوقات التنظيمية	7.321	1	7.321	13.288	*.000
المسمى الوظيفي Wilks' Lambda 0.924 = 0.214 = .Sig	الأداة ككل	1.652	1	1.652	6.090	*.015
	المعوقات العقلية	1.152	2	.576	1.732	.181
	المعوقات الانفعالية	.962	2	.481	.964	.384
	المعوقات الدافعية	1.959	2	.980	1.692	.188
الخطأ المجموع المعدل	المعوقات التنظيمية	4.306	2	2.153	3.907	*.022
	الأداة ككل	1.803	2	.901	3.322	*.039
	المعوقات العقلية	45.907	138	.333		
	المعوقات الانفعالية	68.847	138	.499		
	المعوقات الدافعية	79.907	138	.579		
	المعوقات التنظيمية	76.034	138	.551		
	الأداة ككل	37.438	138	.271		
	المعوقات العقلية	47.800	144			
	المعوقات الانفعالية	71.516	144			
	المعوقات الدافعية	98.532	144			
	المعوقات التنظيمية	104.014	144			
	الأداة ككل	43.714	144			

### أولاً: الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كل من المجالات (المعوقات العقلية، المعوقات الانفعالية، المعوقات الدافعية، المعوقات التنظيمية) والأداة ككل تُعزى لاختلاف الجنس.

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف جنسهم تكونوا أم إناثاً لهم الصالحيات الوظيفية ذاتها وعليهم المهام الوظيفية ذاتها وأن المعوقات التي تواجههم والتي تحد من الأفكار الإبداعية لديهم هي معوقات وظيفية وليس لها علاقة بجنسهم.

وأتفقت مع نتيجة دراسة الحاجوج وأبو علي (Al-Hajouj & Abu Ali, 2018) والتي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تُعزى للمتغير النوع. ونتيجة دراسة السودوي (Al-Suwaidi, 2016) والتي لم تظهر

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الإبداع، وعلاقته بالأداء الإداري تُعزى إلى متغير (الجنس). وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بازياز وأبو الحاج (Bazbaz & Abu Al-Hajj, 2019) والتي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تُعزى لأنثى الجنس ولصالح الإناث.

**ثانياً: المؤهل العلمي**

عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كلٍ من: (مجال المعوقات العقلية، مجال المعوقات الانفعالية) تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي. ويبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كلٍ من (المعوقات الدافعية، المعوقات التنظيمية) تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي؛ وكما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في الدرجة الكلية للأداء تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

وللكشف عن موقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال المعوقات الدافعية، ومجال المعوقات التنظيمية والأداة ككل وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe)، ويبيّن الجدول الآتي نتائج هذه المقارنات:

**جدول (9) نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) حسب متغير المؤهل العلمي**

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	دراسات عليا
المعوقات الدافعية	بكالوريوس	-	3.84	*.001	.548
	بكالوريوس+دبلوم	-	3.22	-	*.015
	دراسات عليا	-	3.68	-	-
المعوقات التنظيمية	بكالوريوس	-	3.97	*.000	.569
	بكالوريوس+دبلوم	-	3.12	-	*.000
	دراسات عليا	-	3.82	-	-
الأداة ككل	بكالوريوس	-	3.24	*.003	.334
	بكالوريوس+دبلوم	-	2.84	-	.069
	دراسات عليا	-	3.09	-	-

يبين الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الأفراد على مجال المعوقات الدافعية تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ كانت الفروق بين أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة، وأفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي أعلى. ويبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات الأفراد على مجال المعوقات التنظيمية تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ كانت الفروق بين أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة وأفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي أعلى. ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) من جهة وأفراد المؤهل العلمي (دراسات عليا) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المؤهل العلمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي أعلى.

كما يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الأفراد على الأداة كل ثُعْزَى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ كانت الفروق بين أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة وأفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المؤهل العلمي (بكالوريوس) بمتوسط حسابي أعلى.

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس قد تعرض بحكم دراستهم الجامعية إلى مساقات أكثر وسنوات أطول في دراستهم قد مكنتهـم في تتمـيمـة أفـكارـهـم الإـدرـاـيـةـ، واسـتـراتـيجـياتـ التـغلـبـ عـلـىـ مـعـوـقـاتـ الـأـعـمـالـ اـجـتـياـزـ التـحـديـاتـ.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة بازياز وأبو الحاج (Bazbaz & Abu Al-Hajj, 2019) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي ثُعْزَى لأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى.

كما واختلفت مع نتيجة دراسة الحاجوج وأبو علي (Al-Hajouj & Abu Ali, 2018) التي لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري ثُعْزَى للمتغيرات الآتية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

### ثالثاً: سنوات الخدمة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كل من: (مجال المعوقات العقلية، ومجال المعوقات الانفعالية) ثُعْزَى لاختلاف سنوات الخدمة؛ ويبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كل من: (مجال المعوقات التنظيمية، ومجال المعوقات الدافعية) ثُعْزَى لاختلاف سنوات الخدمة. كما يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على الدرجة الكلية

لأداة تُعزى لاختلاف سنوات الخدمة، إذ بلغت قيمة ( $F$ ) على الأداة ككل (6.090) بمستوى دلالة (0.015)، إذ كانت الفروق بين أفراد سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات) من جهة، وأفراد سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي أعلى في كل من مجال المعوقات التنظيمية، ومجال المعوقات الدافعية، وفي الأداة ككل.

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين أصحاب الخبرة الكبيرة في وزارة التربية والتعليم قد واجهوا عديداً من المعوقات أمام أعمالهم الإدارية وأن طبيعة هذه المعوقات قد ولدت لديهم أفكاراً إبداعية لتجنب وتقادي هذه المعوقات.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (Ali, 2012) والتي لم تظهر وجود فروق في معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة دمشق وريفها، تعباً لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراسة داهيراء (Dhaear, 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إسهام المقترنات في التغلب على معوقات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 10 سنوات فأقل. ودراسة الحضرمي والشومانين (Al-Hadrami, N., & Al-Shawamini, 2017) التي لم تظهر وجود فروق ذات داللة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديريات المدارس تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

#### رابعاً: المسمى الوظيفي

عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على كل من: (مجال المعوقات العقلية، ومجال المعوقات الانفعالية، ومجال المعوقات الدافعية) تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي؛ ويبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات الأفراد على مجال المعوقات التنظيمية تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي. وكما يبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) على الدرجة الكلية للمقياس تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

وللكشف عن موقع الفروق الدالة إحصائياً في مجال المُعوقات التنظيمية والأداة ككل وفقاً لاختلاف المسمى الوظيفي تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe)، ويبين الجدول (10) نتائج هذه المقارنات:

**جدول (10) نتائج المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) في حساب متغير المسمى الوظيفي**

المجالات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير	رئيس قسم	عضو قسم	عضو قسم	مدير	رئيس قسم	عضو قسم	مدير	رئيس قسم	عضو قسم	عضو قسم	عضو قسم	عضو قسم
المعوقات التنظيمية	مدير	3.38	-	*.000	*.000	*	.000								
	رئيس قسم	3.73	-	.423											
	عضو قسم	3.72	-	-											
	مدير	2.85	-	.334	*.003										
الأداة ككل	رئيس قسم	3.05	-	.069											
	عضو قسم	3.13	-	-											

يبين الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الأفراد في مجال المعوقات التنظيمية تُعزى لاختلاف متغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح أفراد المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بمتوسط حسابي أعلى. ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد المسمى الوظيفي (مدير) من جهة والمسمى الوظيفي (عضو قسم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المسمى الوظيفي (عضو قسم) بمتوسط حسابي أعلى.

كما يبين الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات الأفراد على الأداة ككل تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إذ كانت الفروق بين أفراد المسمى الوظيفي (مدير) من جهة، وأفراد المسمى الوظيفي (رئيس قسم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بمتوسط حسابي أعلى. ووجود فروق بين أفراد المسمى الوظيفي (مدير) من جهة والمسمى الوظيفي (عضو قسم) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح أفراد المسمى الوظيفي (عضو قسم) بمتوسط حسابي أعلى.

وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء الأقسام توكل إليهم الأعمال الإدارية وتطبيقها من قبل المديرين وهو أكثر الموظفين الذين يواجهون مثل هذه المعوقات، وأن عليهم توظيف أفكارهم الإبداعية لتجنب هذه المعوقات.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (Ali, 2012) وعدم وجود فروق دالة في معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظتي دمشق وريفها، تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة داهيرا (Dhaear, 2011) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمل في المدرسة لصالح الوكيل.

**النوصيات والاقتراحات:**

1. عقد دورات تدريبية لأعضاء الأقسام لتمكنهم من التعرف إلى مفهوم الإبداع وإستراتيجياته ومهاراته وطريقه وتقديمه وتشخيص معوقاته.
2. ضرورة تسخير وزارة التربية والتعليم للإمكانات والأدوات اللازمة لتهيئة بيئة العمل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في الوزارة.
3. تعزيز الدافعية والاتجاهات الإيجابية في العمل وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين، من خلال عدم الاعتماد على هرمية وهيكلية الإدارة في اتخاذ القرارات، وإعطاء الموظفين صلاحيات أكبر لتنفيذ أفكارهم الإدارية الإبداعية.
4. ضرورة إعداد برامج علاجية في ضوء المعوقات التي تم تحديدها في الدراسة.

**References**

- Al-Arwani, (2018). **Creative thinking**. I 1. Amman: Dar Wael for publishing and distribution.
- Al-Hadrami, N., & Al-Shawamin, B. (2017). Obstacles to administrative creativity among secondary school principals in the city of Tabuk. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 1(11), 76-94.
- Al-Hajjouj, A and Abu Ali, p. (2018). The reality of administrative creativity among government school principals and their deputies in Khan Yunis Governorate. **Journal of Psychological and Educational Sciences**. Issue 2, supplement pp. 11-35.
- Ali, Nayfeh. (2012). Obstacles to administrative creativity in public secondary schools: A field study, **Tishreen Journal for Research and Scientific Studies**, 34 (3), 77-100.
- Al-Kaf, A. (2006). **Creativity and Innovation Skills** (1st ed.), Saudi Arabia: Library of Law and Economics, p. 125-130. Act.
- Al-Kinani, M. (2011). **Readings in children's creativity**. Amman: Dar Al Masirah.
- Al-Quds Open University. (2007). **Educational psychology**, Al-Quds Open University Publications, Palestine.
- Al-Salem, M. (2001). **Human resources management, an integrated strategic approach**, Jordan, Ithra for Publishing and Distribution, p. 354.
- Al-Suwaidi, S.; (2016). **The degree of creativity and its relationship to the administrative performance of government school principals in the governorates of the northern West Bank from the point of**

- view of male and female teachers.** Unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.1
- Al-Yousef, R. (2018). Motivation for achievement among graduate students at the University of Jordan in light of a number of variables, **Dirasat Journal of Educational Sciences**, University of Jordan, 45 (2). 360-374.
- Amr, Insaf Abdelkader Ibrahim. (2013). **Obstacles to creative thinking among educational counselors in Hebron Governorate and ways to overcome them**, Unpublished Master Thesis, Jerusalem: Palestine.
- Battah, A (2010). **Contemporary issues in educational administration** (1<sup>st</sup> ed.), Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, p. 111.
- Battah, A (2010). **Contemporary issues in educational administration (1st edition)**, Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, p. 111.
- Bazbaz, M. Wabo Al-Hajj, M. (2019). The degree of activation of incentives among workers in the directorates of education in Irbid governorate and its relationship to creativity and job satisfaction from the point of view of the workers themselves. **Dirasat Journal of Prophetic Sciences**, Volume 46, Issue 2, Supplement 2, 2019.
- Dhaar, A (2011). **Obstacles to administrative creativity among principals of government primary schools in Buraidah from the point of view of their principals and agents**, (Unpublished Master Thesis at Umm Al-Qura University). 1432 AH (2011). Saudi Arabia. Macca.
- Diab, (2005). **Obstacles to developing creativity among primary school students in Gaza Strip schools**. Research presented to the second conference of the College of Education - The Islamic University of Gaza.
- Ozzy, A. (2005). **Quality education and education quality**, Casablanca, New Success Press, p. 124.
- Ozzy, A. (2013). Fostering a culture of excellence and creativity in the family and school, **Journal of the College of Education Sciences**, p. (5), the new series, pp. 9-24.
- Schneider, W. and Artelt, C. (2010). Metacognition and mathematics education. **Zdm Mathematics Education**, V (42), p149-161.
- Zahran, h. (2003) Studies in Mental Health and Psychological Counseling, Cairo, Alam Al-Kutub.education. **Zdm Mathematics Education**, V (42), p149-161.