

مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا

عبدالله عبدالكريم الشقران *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. تكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2017/2016م. تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (56) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا كان (متوسطاً)، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا ككل وكل مجال من مجالاتها يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فرق دال إحصائياً لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم)، بينما لم يتبين وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا). وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين تعزى لعدد سنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر). وكان من أبرز معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، التقيد بالقوانين والأنظمة بشكل حرفي، عدم المشاركة في صناعة القرار. وقد أوصى الباحث بمنح صلاحيات أكبر للمديرين والمعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية.

الكلمات الدالة: الإبداع الإداري، معوقات الإبداع، المدارس الحكومية، الرمثا.

* كلية إربد الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن .

تاريخ قبول البحث: 2018/ 10/22 م .

تاريخ تقديم البحث: 2018/4/ 7 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021 م.

The Level of Management Creativity and it's Obstacles as Perceived by the Teachers of Public Schools at Al-Ramtha

Abdullah Abdel-Kareem Al-Shaqraan

Abstract

This study aimed at identifying the level of management creativity and its obstacles as perceived by the teachers of public schools at Al-Ramtha. The sample of the study consisted of (227) male and female teachers for the academic year 2016/2017. The instrument of the study consisted of (56) items. The results of the study showed that the level of management creativity as perceived by teachers of public schools at Al-Ramtha was (medium). The results also showed the existence of statistically significant differences between the two arithmetic means of the estimates of the study subjects on the items of management creativity level as perceived by the teachers of public schools at Al-Ramtha as a whole and for each of its domains, that could be attributed to the variable of sex in favor of females, and the existence of a statistically significant difference in favor of teachers with the qualification of (higher studies), compared with the teachers with the qualification of (diploma), while there was no significant differences between the teachers with the qualification of (bachelor) compared with the teachers qualification of (diploma, higher studies). Finally, the results of the study showed the existence of statistically significant differences between teachers that could be attributed to the number of the years of experience in favor of the experience of (5-less than ten years, and ten years and more). The most prominent obstacles of management creativity, as perceived by the subjects, was the strict compliance with result and regulations. The researcher recommended further authorities for principals and teachers and their involvement in taking management decision.

Keywords: management creativity, creativity obstacles, public schools, Al-Ramtha.

المقدمة:

يعتبر الإبداع مطلباً ملحاً في الحياة المعاصرة، وذلك لما يشهده العالم من تطور ورقي يعكس مدى الاهتمام بالإبداع في كل أرجاء الأرض، حيث تتسابق المنظمات والأفراد في الوصول إلى مستويات متقدمة في مجالات الأعمال المختلفة، خصوصاً مع ازدياد شدة المنافسة بين تلك الأعمال، واهتمت المنظمات بصورة كبيرة في تقديم الأعمال في بوتقة الإبداع الذي أصبح مطلباً لا غنى عنه من أجل القدرة على الاستمرارية في الأعمال ومجاراة مطالب الجماهير في كل المنظمات أياً كان مجال عملها.

ومن الطبيعي أن العنصر البشري هو المحرك الرئيس في أي منظمة، وتعتمد كافة أعمال وعمليات المنظمة على هذا العنصر الأساسي. وقد أشار أكان (Akan, 2015) إلى أهمية تطوير الكادر البشري في المنظمة وتأهيله، وتنمية قدراته الإبداعية ودعمه، وذلك من أجل إحداث التغيير الذي تصبو له الإدارات المختلفة.

وقد أصبح الإبداع والابتكار متطلبين هامين للإدارة من أجل تحقيق الازدهار والتقدم في زمن اضطربت فيه البيئة المحيطة واشتد التنافس فيه، كما أصبحت السرعة والمرونة والابتكار والإبداع متطلبات أساسية في عصر تكنولوجيا المعلومات حيث يكون معدل التطور والنمو سريعاً بصورة كبيرة (Al-Hadly, 2010).

ولذلك أكد أبو جامع (Abu Jame, 2008) على أهمية الإبداع للعنصر البشري في المنظمات التربوية تحديداً، حيث يعتبر متغيراً هاماً في بناء الإنسان، إذ لا تعتبر الزيادة الكمية أو العددية للعاملين حسنةً إذا ما قورنت بالجودة النوعية لهؤلاء العاملين، ولذلك فإن تبني الإبداع لا يستند إلى إدخال الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة فقط؛ بل لا بد من تغيير الخرائط الذهنية التي يعتمدها الأفراد في تفكيرهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

وتؤكد المشرفي (El Mosherafy, 2003) على ضرورة عمل المؤسسات التربوية بشكل بارز على تنمية التفكير والوصول إلى الإبداع، وهو هدف أعلى تصبو إليه المؤسسات التربوية، حتى تخرج أفراد قادرين على حل المشكلات غير المتوقعة، ويملكون قدرة على تقديم بدائل إبداعية للمواقف المختلفة، خصوصاً أن وتيرة الحياة تشير إلى السرعة الهائلة في التطور الذي يجب مواكبه

وملاحظته. والملاحظ أن نسب نجاح طلبة الثانوية العامة في امتحان التوجيهي في الأردن تتراوح على الأغلب بين (40%-60%) (Ministry of Education, 2017). مما يشير إلى توسط مستوى العمليات التعليمية والإدارية بشكل عام، وهذا يتطلب مزيداً من الدعم للنظام التعليمي والإداري ليصلوا إلى مستويات متقدمة من الإنجاز والإبداع.

ولذلك يعتبر قياس مستويات الإبداع في النظام التعليمي المدرسي أمراً ملحقاً، إلا أن هناك ما قد يعرقل مسيرة الإبداع في النظام المدرسي، نتيجة لعوامل مختلفة قد تكون ظاهرة أو غير ظاهرة وتعمل على إحباطه علناً أو في الخفاء، ومن هذا المنطلق لابد من معرفة المعوقات التي تحول دون الوصول إلى مستويات متقدمة في الإبداع، من أجل العمل على إيقافها أو الحد منها من قبل الجهات المعنية للوصول إلى الأهداف المنشودة، ومتابعة مسيرة التقدم بخطى ثابتة قوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يرى وليامز (Williams, 2001) أن إبداع العاملين في المنظمات يعتبر مصدر تفكير مستمر هام ومتزايد لدى إدارة المنظمة أياً كان عملها، وخصوصاً مع ضغوط العمل وتطور التكنولوجيا الحديثة والتحديات الخارجية التي تحيط بالمنظمة مما يتطلب من العاملين مزيداً من الحنكة والإبداع لاجتياز هذه الظروف الصعبة.

ويسعى متخذو القرار في وزارة التربية والتعليم إلى الرقي في عمليتي التعليم والتعلم، وكان أحد أهم الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم في الأردن هو استثمار القدرات الخاصة والأوقات الحرة في تنمية المعارف وجوانب الإبداع والابتكار وروح المبادرة بالعمل والاستمرار فيه (Ministry of Education, 2017). الأمر الذي يجعل هناك حاجة إلى تغيير النمط الروتيني القائم، والتوجه نحو الابتكار والإبداع، حيث يتم تطوير وابتكار طرق ومهارات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وأن يظهر التميز الفردي والجماعي لدى المعلم والمدرسة على حدٍ سواء، مما يعني أن هناك حاجة ملحة إلى دراسة مستويات الإبداع بين الحين والآخر من أجل تعزيزه وتطويره والاستفادة من تجاربه المختلفة وتعميمها ما أمكن.

كما أن الإدارة المدرسية قد تواجه الكثير من التحديات والصعوبات من أجل التأقلم مع الأحداث المحيطة والمعاصرة، مما يحتم على الإدارة توفير الجو ومناخ العمل المناسبين من أجل إنشاء جيل

قادر على مواكبة المستجدات والتطورات والتأقلم معها والإبداع في ظلها، وذلك للمحافظة على المجتمع من الضياع وفقدان الهوية (Balwany, 2008).

وقد لا حظ الباحث في بعض زيارته إلى بعض المدارس الحكومية في الرمنا في أثناء تقديمه بعض الورش التدريبية أو المحاضرات للمعلمين، أن هناك بعض المعاناة التي يواجهها المعلمون في عملهم، قد تتمثل في بعض القيود التي كان يشير لها بعض المديرين والمعلمين الذين كان لهم لقاءات مع الباحث، وقد كانت تلك القيود مثار جدلٍ لأنها تمنعهم من الابتكار والتجديد والإبداع، مما أثار حاجة فعلية لدراسة حقيقة الإبداع الإداري في هذه المدارس، وذلك من أجل وضع اليد على مكانم الخلل الموجودة في مجال عمل المعلمين في تلك المدارس، وحتى على جوانب القوة لتعزيزها ودعمها من قبل متخذي القرار، ومن هنا كانت مشكلة الدراسة الرئيسة هي "مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا"، وقد سعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا؟
2. السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور مستوى الإبداع الإداري ككل وكل مجال من مجالاته يمكن أن تُعزى لمتغيرات (الجنس، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة)؟
3. السؤال الثالث: ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا؟

أهمية الدراسة:

إن الإبداع الإداري سمة هامة لدى الأفراد على اختلاف أعمارهم وأعمالهم، وقد اهتم به الإنسان منذ القدم لما له من أثر بالغ الأهمية على الحضارة البشرية، والمدارس هي المؤسسات المعنية في إنشاء الأجيال وتربيتهم بما يتوافق ومتطلبات العصر، وكما هو ملاحظ في الوقت الراهن تبدوا سمة المنافسة وسرعة وتيرة الحياة تزداد يوماً بعد يوم، الأمر الذي يجعل هناك تحديات كبيرة تواجه المدارس في عمليتي التربية والتعليم، مما يجعل الأنظار تتجه نحو المعلم والإدارة المدرسية

لإعدادهما بما يتوافق مع المتطلبات الراهنة حتى يتقدما ويصلا إلى درجة الإبداع في أعمالهما، والإبداع صفة متغيرة من فرد لآخر ومختلفة من مجتمع لمجتمع آخر أيضاً، والدليل على ذلك اختلاف التحصيل والتقدم العلمي والتكنولوجي بين الدول، مما يعني الحاجة المستمرة إلى تقييم الإبداع الإداري في المدارس بصورة مستمرة من أجل العمل على تعزيز جوانب القوة فيه، ومعالجة جوانب الضعف لكي يتم رفع مستوى الإبداع، وذلك لاجتياز التحديات المحيطة بالمدرسة والمجتمع، كما برزت أهمية الدراسة بعد مراجعة الدراسات السابقة، حيث لم يجد الباحث -حسب حدود علمه- أي دراسة تناولت الإبداع الإداري في المنطقة المعنية بالدراسة الحالية، وكذلك تعتبر هذه الدراسة مؤشراً لمتخذي القرار للاهتمام بتطوير جوانب الإبداع وممارساته في الميدان التربوي، والعمل على حل المشكلات التي يمكن أن تحول دون إبداع المعلمين والإدارة.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة أهم جوانب الإبداع الإداري التي يتم الاهتمام بها أو التي يتم إهمالها في مدارس الذكور والإناث، وذلك من خلال معرفة مستويات الإبداع فيها، مما قد يعتبر مؤشراً لمتخذي القرار من أجل الاهتمام بكافة مجالات الإبداع، ولدى جميع الأطراف، إبراز جوانب النجاح التي قد تتوفر عند البعض وتعميمها على الآخرين.
- 2- تشخيص المعوقات التي يمكن أن تحول دون تبني الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في الرمثا، ووضع الاقتراحات المناسبة لإيقاف تأثيرها أو الحد منها، وذلك من أجل تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف الحاصلة فيه من قِبَل متخذي القرار.
- 3- تقديم توصيات لمتخذي القرار من أجل زيادة الاهتمام بالإبداع الإداري بجوانبه المختلفة خصوصاً تلك التي قد تنسى أو يتم تجاهلها لسبب أو لآخر.

حدود الدراسة:

- بناءً على ظروف الدراسة وإجراءاتها قد تتحدد نتائج الدراسة بما يلي:
- الحدود المكانية: وهي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا.
 - الحدود الزمانية: تتحدد بالفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2017م.
 - كما تتحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة من الصدق والثبات.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (Al-Awad, 2005, 18).

ويمكن أن يعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: قدرة العاملين في المدارس فرادى وجماعات على مواجهة المشكلات والمواقف المختلفة والعمل على حلها ومعالجتها من خلال إجراءات وعمليات غير مألوفة من ذي قبل، واستحداث أساليب عمل جديدة تتصف بالجدة والابتكار وتبتعد عن الطابع الروتيني والتقليد، وذلك في بيئة داعمة ومحفزة على العمل الإبداعي.

مستوى الإبداع الإداري: هو درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني من محاور إدارة الدراسة المتعلقة بالإبداع الإداري، والذي يمكن أن يتحدد من خلال المعيار الإحصائي المستخدم لهذا الغرض.

معوقات الإبداع الإداري: تتمثل هذه المعوقات بإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث من أداة الدراسة والتي كان تقديرها عالي.

الرمثا: أحد المناطق الشمالية للمملكة الأردنية الهاشمية وتضم مدينة الرمثا ومجموعة القرى التابعة لها.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال الأداة التي تم تطويرها من أجل معرفة مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، وبعد جمع البيانات تم معالجتها إحصائياً وتحليلها للوصول إلى إجابات أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة على جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الرمثا للعام الدراسي 2016/2017م، وقد كان العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (2114) معلماً ومعلمة، كان منهم (897) معلماً، و(1217) معلمة وزعوا على (32) مدرسة ذكور، و(18) مدرسة إناث، و(32) مدرسة مختلطة.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (227) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017م وبنسبة (10.7%) من مجتمع الدراسة، كان منهم (138) معلماً، و(89) معلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة في تصميم الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير:**الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة**

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	60.79
	أنثى	89	39.21
	المجموع	227	100
المؤهل العلمي	دبلوم	26	11.45
	بكالوريوس	192	84.58
	دراسات عليا	9	3.96
	المجموع	227	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	64	28.19
	5 - أقل من 10 سنوات	129	56.83
	من 10 سنوات فأكثر	34	14.98
	المجموع	227	100

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة حيث تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري ومعوقاته، وبعد مراجعة أهم الفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري ومعوقاته عمد الباحث إلى صياغة أداة الدراسة التي احتوت بصورتها النهائية على (56) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة كما يلي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: يتضمن فقرات الإبداع الإداري ومجموعها (38) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (الابتكار والتجديد، حل المشكلات، تحمل المخاطر، الطلاقة والبدئية)، وقد تم الاستعانة بدراسة كل من طويقات (Tweiqat, 2011)، وسعيدة (Saida, 2008)، وصورية (Soria, 2014)، والحوالدة والحنيطي (Al-Khawaldeah & Al-Huniti, 2008)، كما قام الباحث بصياغة بعض الفقرات بعد مراجعة الأدب النظري والخبرة السابقة له في هذا المجال.

المحور الثالث: يتضمن فقرات معوقات الإبداع الإداري ومجموعها (18) فقرة، وقد تم الاستعانة بدراسة كل من عبدالعال (Abdilal, 2011)، والحارثي (Al-Harhi, 2012)، ودي الينكار (De Alencar, 2001)، والبدراي (Al-Badrani, 2011).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال دراسة الصدق الظاهري أو صدق المحتوى، وكذلك حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها كما هي موضحة فيما يلي:

أولاً: صدق المحتوى: حيث تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، كان منهم (6) من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة الطويلة من جامعة اليرموك والبلقاء وجدارا، و(3) من مديري المدارس الذين يحملون الدكتوراه في الإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم حول سلامة صياغة الفقرات ومدى شموليتها ومدى قدرتها على

تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، وسلامتها اللغوية وخلوها من الأخطاء، وقد اتفق المحكمون على مجموعة من الفقرات كان حول (65%) من الفقرات، بينما تم تعديل بقية الفقرات والتي بلغت نسبتها حول (35%) من إجمالي الفقرات، وبعد الأخذ بأراء وملاحظات المحكمين وتعديل الفقرات حسب وجهة نظرهم اعتبر ذلك مؤشراً على صدق الأداة الظاهري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة منفردة وللأداة ككل، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة
وللأداة ككل من خلال معامل ارتباط سبيرمان

رقم المجال	المجال	معامل ارتباط سبيرمان
1	الابتكار والتجديد	*0.74
2	حل المشكلات	*0.77
3	تحمل المخاطر	*0.70
4	المرونة والتكيف	*0.83
5	الطلاقة والبديهة	*0.79
6	معوقات الإبداع الإداري	*0.76
	الأداة ككل	*0.84

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يظهر الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط سبيرمان لكل مجال من مجال الدراسة جاء مرتفعاً وبدلالة إحصائية، كما جاء معامل ارتباط سبيرمان للأداة ككل مرتفعاً ودال إحصائياً، مما يشير إلى تماسك فقرات أداة الدراسة ولمجالاتها، وللأداة ككل.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم اللجوء إلى حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) وكذلك حساب معامل ثبات الإعادة (معامل ارتباط بيرسون)، والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
لكل مجال من مجالات أداة مستوى الإبداع الإداري ولفقرات الأداة ككل**

رقم المجال	المجال	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)
1	الابتكار والتجديد	0.72	0.69
2	تحمل المخاطر	0.7	0.65
3	حل المشكلات	0.74	0.71
4	الطلاقة والبدئية	0.76	0.72
5	المرونة والتكيف	0.69	0.66
6	معوقات الإبداع الإداري	0.72	0.68
7	الأداة ككل	0.84	0.8

يظهر الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) أظهرت قيمة مقبولة لكل مجال من مجالات الدراسة ولأداة ككل، وكذلك الأمر بالنسبة لمعاملات ثبات الإعادة (بيرسون) حيث كانت قيمها مقبولة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل.

وقد قام أفراد عينة الدراسة بالإجابة على فقرات الدراسة من خلال وضع إشارة (x) إزاء درجة التقدير المناسبة لكل فقرة من فقرات الأداة، حيث قسم التقدير إلى خمس درجات من الموافقة وهي: (عالية جداً ودرجتها (5)، عالية ودرجتها (4)، متوسطة ودرجتها (3)، متدنية ودرجتها (2)، وأخيراً متدنية جداً ودرجتها (1))، ولتحديد مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا لفقرات ومجالات أداة الدراسة ولأداة ككل تبعاً للمتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعيار الإحصائي التالي تبعاً للمعادلة (1-3/5) لتحقيق هذا الهدف، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) المعيار الإحصائي لتحديد درجة كل فقرة من فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا وكذلك لكل مجال من مجالاتها

المستوى	المتوسط الحسابي
متدني	من 1.00 – أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 – أقل من 3.66
عالي	من 3.66 – 5.00

متغيرات الدراسة:

حاولت الدراسة البحث في مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، وقد بحثت في أثر بعض المتغيرات في هذا الموضوع، وفيما يلي توضيحاً لتوزيع المتغيرات حسبما تناولتها الدراسة:

المتغيرات المستقلة، واشتملت على ما يلي:

أ. الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

ب. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

ج. عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 – أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

لمتغيرات التابعة، واشتملت على ما يلي:

أ. مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا.

ب. معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا.

المعالجة الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة وتحليلها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم اللجوء إلى الاختبارات التالية:

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا.
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وأجري تحليل التباين الثلاثي المتعدد عديم التفاعل (Three Way MANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
- كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الثالث المتعلق بمحور معوقات الإبداع الإداري والذي ينص على "ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا".

الإطار النظري

مفهوم الإبداع الإداري:

إن تطور النظام التعليمي مرهون بالعمليات التي تجري في المدارس والمؤسسات التعليمية عموماً، وما يمكن أن تقوم به لتحقيق أهدافها المختلفة، كما تسعى الأنظمة التعليمية إلى رفع مستوى العمليات والخدمات التي تقدمها من أجل المحافظة على مستوى أداء عالٍ يحقق طموح المجتمع الذي تنتمي إليه، وحتى تستطيع أن تنشئ أجيالاً قادرة على التأقلم ومسايرة المستحدثات وعواقبها المختلفة، بل ولتستطيع تلك الأجيال الإبداع والمنافسة في ظل احتدام وتعدد الأطراف المنافسة في المجتمع المحلي والعالمي حيث أصبح عالم الأعمال اليوم مفتوحاً من خلال التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يدعو الأنظمة التعليمية إلى التركيز على الابتكار والإبداع في مستويات العمليات كافة والتي تستخدمها في تربية وصقل الأجيال الجديدة.

فالإبداع الإداري بصفته مطلباً أساسياً وجوهرياً يشير إلى التجديد ويعتمد على المبادأة حيث يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن موجودة من قبل. وقد وصفه أبو رمان (Aburuman, 2016, p. 186) بأنه: "الخروج عن إطار المؤلف، والوصول إلى رؤى جديدة في إطار العمل، وهو العملية التي تؤدي إلى الهروب من الواقع الافتراضي لتكتشف وجهات نظر جديدة غير مألوفة وذات مغزى".

كما عرّف هذا المفهوم بأنه: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين، وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة" الظاهر (Al-Daher, 2009, p. 30).

كما يعرف القاسمي (Al-Qasemi, 2002, p. 30) الإبداع بأنه: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع". ويعرف الإبداع الإداري بأنه: "إدراك أنماط العمل الصحيحة وسط بيئة من فوضى العمل، واختبار أحد هذه الأنماط بعد اختيارها، وإعادة اختراعها من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة المتعلقة بها، وبعبارة أخرى هو المحافظة على العمل الإداري من خلال التعلم واستمرارية التجديد (الديناميكية)" (Akan, 2015, p. 233).

ويعرفه النفيعي (Al-Nufa'e, 2005, p.15) بأنه: "استثارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة، أو سلعة، أو سلوك، أو عمليات، أو أفكار جديدة كتطوير إجراءات وأساليب العمل، أو أهداف وسياسات المنظمة وهيكلها التنظيمية، أو تجديد الأساليب التكنولوجية، أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم".

ويعرفه الباحث بأنه: تلك الحالة التي يستثمر فيها الفرد كامل قواه وعملياته العقلية المختلفة بهدف الوصول إلى أفكار وحلول لم يألفها من قبل، وتؤدي إلى نتائج جديدة ذات مستوى عالٍ من الابتكار والتجديد في بيئة العمل التي ينتمي لها هذا الفرد.

ويذكر أن الإبداع مفهوم مختلف عن الذكاء، فالإبداع سلوكاً قد يتصف به أي إنسان بنسب متفاوتة، ولكن الذكاء سمة تخص فئة من الأفراد دون غيرها، وليس من الضروري تواجد الصفتان عند الفرد الواحد، فقد يكون الفرد مبدعاً ولكنه ليس ذكياً، أو قد يكون ذكياً ولكنه ليس مبدعاً (Balwany, 2008).

صفات الشخصية المبدعة:

أن المبادأة والابتكار هما من الصفات التي يجب إن يتمتع بها القائد الناجح، فهي تمكنه من كشف عزيمة كل فرد في منظمته، وهي القوة المحركة للعمل، مما يمكن القائد من شحذ همم الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بصورة فاعلة أكثر، كما تمكن هذه السمة القائد من اتخاذ القرارات الصائبة في وقتها ومكانها الصحيحين، ويساعده بذلك سمات الشجاعة والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، وتوقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة لحل المشكلات (Hasan, 2004).

ولذلك يؤكد عبوي (Ebwey, 2007) أن القادة يجب أن يتمتعوا بسمة العمل بدافع الإبداع حتى يوصفون بأنهم فعالون في قيادتهم وهم يشعرون بالضجر من الأشياء غير النافعة، وهم دائماً يبدعون بالعمل قبل الحصول على الإذن، ولا يكون لديهم الصبر لانتظار الإذن بالعمل، كما أنهم يمتلكون مستوى رفيعاً من الحنكة، مما يمكنهم من تنظيم المواقف الفوضوية.

وقد تنطبق تلك الصفات على أي فرد في المنظمة، فحال الموظف العادي مشابهة لحال القائد، حيث يعتبر مطلب الإبداع ليس منسوباً للقادة فقط بل على الموظفين أيضاً كان مستواهم الوظيفي الوصول إلى مستويات متقدمة من الإبداع لدفع عجلة الإنتاج بمختلف الأعمال والتخصصات إلى الأمام.

وفي هذا الصدد يذكر أن المصادر التي تناولت صفات الشخصية المبدعة متعددة، وقد اختلفت بعض الشيء في ذكر هذه الصفات، إلا أن أغلب مؤلفي هذه المصادر اتفقوا على الصفات التالية التي تمتاز بها الشخصية المبدعة (Ibrahim, 2002; Jerwan, 2004;) (Ebwey, 2007):

1- تحسس المشكلات: وهي قدرة الفرد على ملاحظة وجود اختلافات وتغيرات غير طبيعية في مجال أو موقف ما.

- 2- قبول المخاطرة: هي قدرة الفرد على الإقدام للقيام بالمجهول من أجل تجريب أفكار جديدة في مجال العمل، أو لحل مشكلات بأسلوب غير معهود فيه غموض وخطر الوقوع في مشكلات جديدة.
 - 3- الاحتفاظ بالاتجاه: أي القدرة على تركيز الانتباه باتجاه محدد دون غيره، إذ يكون الشخص المبدع أكثر قدرة على الاهتمام وتركيز الانتباه على الأهداف التي ينشدها، أو على المشكلة التي يسعى إلى حلها.
 - 4- الطلاقة: هي قدرة الشخص المبدع على ابتكار وإيجاد حلول وأفكار متعددة في زمن قياسي، وترتبط الطلاقة بسلامة التفكير وقدرة العمليات العقلية على التفكير في وقت قصير نسبياً.
 - 5- الأصالة: أي حداثة وجدة الأفكار والأعمال التي لم تكن موجودة من قبل، ولم يأتي بها أحد قبله كما لم تخطر على بال أحد بعد، وتكون تلك الأفكار غير مألوقة ومميزة وجديرة بالتقدير والاحترام.
 - 6- المرونة: وتتمثل المرونة في قدرة المبدع على التأقلم والتكيف مع المستجدات والأفكار والمشكلات الجديدة بصورة سريعة، دون معاناة، مما يجعله أقدر على الانخراط في كل ما هو جديد وعدم معارضته بدون وجود أسباب واضحة وجوهرية.
 - 7- التحليل والتركيب أو الربط: إن قدرة المبدع على تحليل المهام والمشكلات المعقدة إلى أجزاء صغيرة يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة من أجل وضع الحلول المناسبة لها، بينما يتمثل التركيب في قدرة الفرد على جمع الأجزاء المبعثرة في أجسام ذات أهمية كبيرة في حل المشكلات.
- ويضيف بوش (Bush, 2008) أن المبدعين متميزين بصفات تختلف عن الأفراد العاديين، فيظهر تميزهم في تفكيرهم ودوافعهم وطرقهم المختلفة في التعامل مع ما حولهم، وقد يكون الإبداع كامن لدى معظم الناس، ولكن يبقى هناك دوراً كبيراً على قادة المنظمات المختلفة في توفير البيئة والمناخ التنظيمي الملائم من أجل استثمار هذا الإبداع وتشجيع خروجه إلى حيز الوجود.

مراحل الإبداع:

لخص عبدالعزيز (Abdulaziz, 2006) والطيطي (Al-Tety, 2007) مراحل العملية الإبداعية بأربع مراحل رئيسة متتالية كما يلي:

1- مرحلة الإعداد (Preparation): وهي مرحلة تعريف المشكلة وجمع البيانات الكافية عن تلك المشكلة.

2- مرحلة الاحتضان (Incubation): وهي من أهم مراحل الإبداع حيث تتفاعل فيها الأفكار بصورة غير علنية لدى الفرد حيث تشكل ذروة التفكير.

3- مرحلة الإشراف أو الاستبصار (Illumination): حيث تأتي الفكرة لدى الفرد على شكل ومضة مفاجئة قد يفقدها في لحظة ما فيما لو لم يتشبث بها ويدونها.

4- مرحلة التحقق أو التنفيذ (Verification): ويتجلى ويظهر فيها الحل، وتوضع الفكرة (الحل) موضع الاختبار ثم الوصول إلى الإبداع.

قد يكون الإبداع إدارياً أو أدبياً أو فنياً يركز على الجوانب الفنية من خلال ابتكار أفكار أو خدمات جديدة ومميزة، أو طرق عمل ابتكارية، وقد يعمل على زيادة التعاون بين أفراد التنظيم، وقد ركز الباحثون على النوع الأول والثاني من الإبداع وهما: الإبداع الفني الذي يشمل التغيير في التقنيات التي تستخدم في المنظمة، والإبداع الإداري الذي يشمل الإجراءات والأدوار والتنظيمات والقواعد وتصميم العمل والنشاطات الإبداعية (Al-Daher, 2009).

ويرتبط تصنيف الإبداع الإداري بمجالات مختلفة، فقد يرتبط بالأهداف، أو بالهيكل التنظيمي، أو بالمنتج والكفاءة والفاعلية، أو قد يرتبط بخدمات المستفيدين ونتائجها (Al-Sultan, 2004).

ومن هذا المنطلق يبرز دور الإبداع وأهميته في المؤسسات التعليمية، ودوره في تنمية وتطوير مستويات العمليات الجارية فيها، مما يحتم على الأنظمة التعليمية التوجه نحو الدراسة المتأنية والواعية إلى مستويات الإبداع في أقسامها وفروعها ولدى العاملين فيها، وهذا يعني تغيير الاتجاه التقليدي في العمل والحدو باتجاه الابتكار والتجديد والتغيير والحداثة، ودمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات المختلفة لهذه الأنظمة، كما يعني منح ثقة أكبر للعاملين، وتفعيل أنظمة المكافآت والحوافز، وبلورة التقييم المستمر لمدى التقدم ومستويات النجاح والإنتاج المتحصلة.

معوقات الإبداع الإداري:

هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون بزوغ الإبداع في منظمات الأعمال المختلفة. وقد ذكر عيد (Eid, 2008) أن هناك معوقات تتصل بالأفراد، ومعوقات تتصل بالبيئة، ومعوقات تتصل بالتنظيم، ومن أهم المعوقات التمسك بما هو مألوف، والخوف من كل ما هو جديد، وتمسك الإدارة بالقوانين والتعليمات بصورة كبيرة، والخوف من التجريب الذي قد يؤدي أحياناً إلى الفشل، والصراعات التنظيمية التي قد تعرقل الإبداع وتهز الثقة بين أفراد التنظيم.

وهذا ما توصل له إيكفال (Ekval, 1996) في دراسته حول المناخ التنظيمي المحفز للإبداع، حيث بين أن التمسك بالنزعة الرسمية تؤدي إلى تقليل القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المنظمة، كما أن مركزية اتخاذ القرار تدل على آثار سلبية قد تحد وتمنع الإبداع الإداري.

ويضيف القحطاني (Al-Kahtani, 2007) أن من أهم معوقات الإبداع هي ارتفاع معدلات ضغوط العمل، وغياب أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع العاملين على الابتكار والتجديد. ومن زاوية أخرى عرضت العساف (Al-Assaf, 2004) معوقات الإبداع الإداري وقسمتها إلى نوعين رئيسيين هما: النوع الأول يتمثل بالمعوقات الشخصية أو الذاتية والتي تتضمن الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس، والخوف من المخاطرة والتحدي، وكذلك التقيد بالأنظمة والقواعد والنماذج الذهنية المسبقة المتشكلة لدى الأفراد على مدى الأيام التي يقضونها في منظماتهم، والحرص على إتباع الأساليب التقليدية في حل المشكلات وعدم اليقين بالقدرة على الإبداع، أما النوع الثاني فيتمثل بالمعوقات التنظيمية وتتضمن تمسك الجهات الإدارية بالطابع التقليدي وعدم الميل نحو التغيير، وعدم توفر الثقة بالنفس لدى بعض المديرين، والتطبيق الحرفي للقوانين والأنظمة، وعدم توفير المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، ويضاف لها العوائق الاقتصادية للإبداع، وضيق الوقت، وانشغال الإدارة العليا بالتنازع على السلطة وعدم العمل بروح الفريق الواحد.

وقد توصل القحطاني (Al-Kahtani, 2002) في دراسته لمعوقات الإبداع الإداري إلى حلول لمنع تأثير الكثير من المعوقات على عملية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات المختلفة، وأهمها تشجيع الابتكار والتجديد، والتركيز على التدريب، وإيجاد نظام حوافز داعم لعملية الإبداع، وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز على الإبداع، واعتماد مبدأ تقبل الرأي الآخر من قبل الإدارة والعاملين على حدٍ سواء.

كما قسمت حميدة (Hamedah, 2014) معوقات الإبداع إلى أربعة مجالات رئيسة تضمنت المعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية التي يمكن أن ترتبط بالخوف أو التردد، ومعوقات دافعية ترتبط بالعوامل التي يمكن أن تدفع الفرد نحو الإبداع، وأخيراً معوقات تنظيمية ترتبط بالبيئة التنظيمية ومواصفاتها وما يحد أو يمنع من الإبداع في المنظمة.

وقد أشار مؤتمن (Mutaman, 2003) إلى أن بعض الأنظمة التعليمية في العالم العربي مازالت تعمل بأسلوب روتيني بعيد عن التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم المؤسسي المعتمد على عمليات تقييم شاملة لكافة جوانب ونشاطات المؤسسة.

مما سبق يبدو أن هناك اهتماماً واضحاً بالمعوقات التي تؤدي إلى منع أو تثبيط الإبداع، وقد صنفها الباحثون والمؤلفون ضمن مجموعة من الأنواع وذلك تبعاً لمصدر المعوق أو مسببه، ومن هذا المنطلق فإن بدء العلاج يتطلب تحديد سبب الداء، ولذلك فالسبب الأهم في دراسة المعوقات هو من أجل تحديد أماكن الخلل التي تؤدي إلى وجود معوقات الإبداع لوضع الحلول المناسبة والناجعة لعلاج تلك المعوقات، والوصول إلى بيئة سليمة قادرة على احتضان الإبداع وتنميته في المنظمات ولدى أفرادها حتى يصبح أحد عادات العمل الأساسية، ويمارسها الأفراد بشكل طبيعي من غير محددات تمنعهم من ذلك.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع أو معوقاته من عدة اتجاهات، وفيما يلي عرضاً لأهم تلك الدراسات والتي ارتبطت بموضوع الدراسة الحالية.

هدفت دراسة الدوي (Al-Doy, 2001) إلى دراسة وتحليل آراء أفراد الدراسة في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين للمشكلات الإدارية التي تواجههم والأساليب المتبعة في التعامل معها، وكيف يمكن للأساليب الإبداعية تقديم الحلول الأمثل لها، وكذلك المعوقات التي تحول دون ذلك. تكونت عينة الدراسة من (130) فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارتي الجوازات والممرور في دولة البحرين، تم استخدام استبانة صممت لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد كشفت النتائج عن ضعف الحوافز في المنظمة وعدم توفر الدافعية للإبداع، مما يعني عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري، وكذلك الخوف من الفشل هي من المعوقات الأساسية للإبداع، كما

تبيين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة في إجاباتهم حول بعض المعوقات الستة للإبداع، كما تراوحت العلاقات الارتباطية بين محاور المعوقات بين المتوسطة والضعيفة.

وهدفت دراسة القحطاني (Al-Kahtani, 2002) إلى معرفة المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. شملت الدراسة على (292) فرداً، كان منهم (54) مديراً، و(238) موظفاً. استخدم الباحث استبانة لغايات جمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، كما أظهرت أن هناك اختلافاً بين رأي المديرين والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري، كما تبيين وجود علاقة ايجابية وسلبية بين عدد من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية.

وهدفت دراسة الحرمي (Al-Haremi, 2003) إلى معرفة مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل بها، وكذلك التعرف على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (609) معلماً ومديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المتوسطة والكبيرة، كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين المتوسطة والكبيرة، حيث حصل بعدا المعوقات البيئية، والمعوقات التنظيمية على تقدير كبير، بينما جاء بعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط. كما تبيين وجود معوقات للإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بسلطنة عمان وكانت بتقديرات كبيرة في جميع أبعاد الدراسة، كما تبيين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس على بعدي: المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية.

كما أجرى السمييري (Al-Sumery, 2003) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات العامة في محافظة جدة. تكونت عينة الدراسة من (343) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، وقد صمم الباحث استبانة لأغراض دراسته. وقد توصلت نتائج

الدراسة إلى أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع، وفقدان روح العمل الجماعي ليست من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات المقصودة في الدراسة، بينما كانت عوامل مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل تمثل جانباً من العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات، كما تبين وجود علاقة عكسية بين مقاومة التغيير والمستوى التعليمي، وعدم وجود علاقة بين متغيرات (المرتبة الوظيفية، ومدة الخدمة، والعمر) وبين مقاومة التغيير.

وهدفنا دراسة العساف (Al-Assaf, 2004) إلى التعرف على مستوى الإبداع والمعوقات التي تحد منه لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. تكونت عينة الدراسة من (603) مديرات، و (90) مشرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانيتين أحدهما للمديرات والثانية للمشرفات. وقد توصلنا نتائج الدراسة إلى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغيرات (المستوى التعليمي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة، والمرحلة، والعمر، والتخصص، وعدد البرامج التدريبية)، كما أظهرت استجابات مديرات المدارس أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك معوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (المستوى التعليمي، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة، وعدد البرامج التدريبية)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك معوقات الإبداع الإداري بشكل عام والمعوقات التنظيمية وفقاً لمتغيرات (نوع المدرسة، والتخصص، والفئة العمرية).

وأجرى بروشاك (Brushack, 2005) دراسة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية سعت إلى معرفة درجة انتشار التمسك في ممارسة الإبداع لدى رؤساء الأقسام المختلفة في ثلاث جامعات محددة استهدفنا الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (593) مدرساً موزعين على (48) قسماً في تلك الجامعات. استخدم الباحث استبانة تم تعديلها لأغراض وصف السلوكي الإبداعي لدى المدراء في الأقسام التي ينتمي لها أفراد عينة الدراسة. كشفت النتائج أن من أكثر الممارسات الإبداعية شيوعاً لدى رؤساء الأقسام هي التفويض وتعزيز الثقة، كما تبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام والحالة المعنوية للمدرسين.

وهدفت دراسة العريفي (Al-Uraify, 2006) إلى معرفة المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدارسة والذي ضم كافة العاملين في وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض وعددهم (119). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن المعوقات التنظيمية الخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية جاءت كأكثر المعوقات تأثيراً على إبداع العاملين، يليه المعوق الخاص بالمركزية وتفويض الصلاحيات، يليه المعوق الخاص بالاتصالات والمعلومات.

كما هدفت دراسة جويرتز (Goertz, 2010) إلى معرفة مدى انخراط مديري المقاطعات الجنوبية الغربية في أمريكا في السلوك الإبداعي، من خلال اختبار مدى توفر حب العمل، والاستقلالية، وتحديد الأهداف، والأصالة، والمرونة، ومجموعة واسعة من الاهتمامات، والذكاء، والتحفيز كمؤشرات للقيادة. تكونت عينة الدراسة من أربعة مديرين من مدارس المقاطعات الجنوبية الغربية في أمريكا ممن حققوا فاعلية عالية في مركز تقييم المدراء التابع للرابطة الوطنية. استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات هما: الاستبانة والمقابلات المعمقة. أظهرت نتائج الدراسة أن هؤلاء المديرين لديهم حماس لتطبيق المبادئ المبحوثة في الدراسة، مما يعني أن لهذه المبادئ أثراً بارزاً في تطور الإبداع لدى المديرين. وقد أظهرت الدراسة أهمية الإبداع في برامج إعداد وتدريب قادة المستقبل لتطوير إمكاناتهم الإبداعية.

وأجرى رحيمي وآخرون (Rahimi and others, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أصفهان. وأثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، والجنس، والدرجة العلمية، ومجال التخصص، وحالة الموظف) في ذلك. بلغ أفراد عينة الدراسة (85) فرداً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. استخدم الباحث استبانة تكونت من (26) فقرة في إدارة المعرفة، و(23) فقرة في الإبداع. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عملية إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في عملية إدارة المعرفة يمكن أن تعزى إلى متغيرات (العمر، والجنس، والتخصص)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري (الدرجة العلمية، وحالة الموظف). أما بالنسبة للإبداع لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية يمكن أن تعزى إلى متغيرات (حالة الموظف، مجال التخصص)، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (الدرجة العلمية، والجنس).

وقام البدراني (Al-Badrani, 2011) بدراسة هدفت إلى معرفة معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. تكون مجتمع الدراسة من (265) فرداً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها في منطقة بريدة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته. كشف نتائج الدراسة أن كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، والالتزام بالقيود المهنية كانت أهم المعوقات في طريق الإبداع الإداري، وأن أهم المعوقات المادية للإبداع الإداري كانت ضعف التمويل وقلة التجهيزات، وعدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة. أما أهم المعوقات الذاتية كانت المعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الدافعية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إسهام المقترحات في التغلب على معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأقل من جامعي ولمتغير الخبرة لصالح (10) سنوات فأقل.

وأخيراً هدفت دراسة أكان (Akan, 2015) إلى تحليل العلاقة بين تصور الإبداع التنظيمي ومستوى الرضا عن الحياة لدى المعلمين في إحدى محافظات تركيا. شملت عينة الدراسة (233) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في محافظة ياكوتيفي في تركيا. استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي في هذه الدراسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً في أبعاد الإبداع الفردية والتنفيذية والاجتماعية، كما تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تصور الإبداع ومستوى رضا المعلمين عن الحياة، وهذا يعتبر مؤشراً هاماً لفهم طبيعة الإبداع التنظيمي لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بحثت بعض الدراسات السابقة في أسس الإبداع الإداري ومستوى ممارسته والعوامل التي تتدخل في ممارسته مثل دراسة كل من الحرمي (Al-Haremi, 2003) والعساف (Al-Assaf, 2004) وبروشاك (Brushack, 2005) وجويرتز (Goertz, 2010) ورحيمي وآخرون (Rahimi and others, 2011) وأكان (Akan, 2015)، وبحثت إحدى الدراسات السابقة في الحلول التي يمكن أن يقدمها الإبداع للمشكلات الإدارية وهي دراسة الدوي (Al-Doy, 2001)، كما بحثت بعض الدراسات السابقة في المعوقات والعوامل التي تحول دون ممارسة الإبداع في المنظمات المختلفة مثل دراسة كل من الدوي (Al-Doy, 2001) والقحطاني

(Al-Kahtani, 2002) والحرمي (Al-Haremi, 2003) والسميري (Al-Sumery, 2003) والعساف (Al-Assaf, 2004) والعريفسي (Al-Uraify, 2006) والبدراني (Al-Badrani, 2011)، كما أن هذه الدراسات بحثت الإبداع الإداري في مجتمعات مختلفة غي مجتمع الدراسة الحالية.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، كما أن الدراسة الحالية حاولت الاستفادة من التوصيات التي قدمها الباحثون في تلك الدراسات، حيث أوصى بعض الباحثين بضرورة إجراء دراسات في الإبداع الإداري في المنظمات والمناطق المختلفة، وهذا انسجم مع مشكلة فعلية أشار إليها مباشرة بعض أفراد مجتمع الدراسة من خلال زيارات ميدانية كان يقوم بها الباحث للمدارس الحكومية في الرمثا بهدف إجراء بعض الدورات التعليمية، مما أبرز فعلياً الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.

النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها (الابتكار والتجديد، وحل المشكلات، وتحمل المخاطر، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبديهة)، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة

مستوى الإبداع الإداري ككل، وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	المرونة والتكيف	3.39	0.6	1	متوسط
5	الطلاقة والبديهة	3.11	0.72	2	متوسط
2	حل المشكلات	3.07	0.76	4	متوسط
1	الابتكار والتجديد	3.06	0.6	3	متوسط
3	تحمل المخاطر	2.97	0.63	5	متوسط
	فقرات الأداة ككل	3.12	0.51		متوسط

* الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)

يُلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمنا كان (متوسطاً) بمتوسط حسابي (3.12). وأن جميع المجالات جاءت بمستوى (متوسط)، حيث جاء المجال الرابع (المرونة والتكيف) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) بمستوى (متوسط)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الخامس (الطلاقة والبدئية) بمتوسط حسابي (3.11) بمستوى (متوسط)، في حين جاء المجال الثالث (تحمل المخاطر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) بمستوى (متوسط).

وقد يعزى توسط مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في الرمنا إلى عوامل كثيرة ومختلفة، منها اهتمام المسؤولين بتطبيق بنود قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم بصورة حرفية، فقد يتمسك الكثير من مديري المدارس بتفاصيل الأنظمة والقوانين بصورة روتينية ويتابعوا المعلمين للقيام بتلك التفاصيل، كما أنهم يلتزمون بالبرامج الدراسية والمواد التعليمية بشكل لا يسمح للمعلمين بالتفكير في تغيير أي نمط تعليمي في الأسلوب أو في المحتوى، وقد لا يتم تقبل الأفكار الإبداعية لدى بعض المسؤولين مما يجعل الأفكار لا تنبغ إلى حيز الوجود، وقد يكون لدى بعض المديرين أو المعلمين خوفاً من الفشل لأن أي فكرة جديدة يجب أن تتماشى مع الإجراءات التقليدية المتبعة، لذلك قد تكون البيئة المحيطة بالنظام التربوي غير داعمة للإبداع الإداري في تلك المدارس، وقد يكون للجهاز الإشرافي الذي يقوم بزيارة المدارس والاطلاع على عملياتها وتقييمها دوراً كبيراً في إتباع أنماط تقليدية وروتينية سواءً في الإدارة المدرسية أو في العملية التعليمية ذاتها، إلا أن المديرين والمعلمين قد يبدون ميلاً إلى المرونة والتكيف مع ظروف الإبداع الإداري في حال تعرضهم لمواقف تتطلب منهم اللجوء إلى عملية الإبداع، وذلك يبدو من خلال حصول مجال المرونة والتكيف على أعلى متوسط حسابي رغم أنه متوسط.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الحرمي (Al-Haremi, 2003) في بعض جوانب دراسته التي توصلت إلى أن مدى ممارسة الإبداع كانت بين المتوسطة والكبيرة، ودراسة العساف (Al-Assaf, 2004) التي أشارت إلى أن مستويات الإبداع الإداري كانت غير مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة أكان (Akan, 2015) التي توصلت إلى أن الإبداع الإداري كان مرتفعاً لدى المعلمين في بعض أبعاده، ودراسة جويرتر (Goertz, 2010)

التي توصلت إلى أن الإبداع لدى المديرين كان مرتفعاً لأن عينة الدراسة كانت مقصودة لتوفر شروط التفوق لديها لأغراض دراستها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور مستوى الإبداع الإداري ككل وكل مجال من مجالاتها تُعزى لمتغيرات: الجنس، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.96	0.52
	أنثى	3.32	0.41
	الكلي	3.12	0.51
المؤهل العلمي	دبلوم	3.06	0.6
	بكالوريوس	3.28	0.48
	دراسات عليا	3.33	0.43
	الكلي	3.12	0.51
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.99	0.6
	5 - أقل من 10 سنوات	3.14	0.49
	10 سنوات فأكثر	3.26	0.32
	الكلي	3.12	0.51

يُلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل (Three way ANOVA)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) تحليل التباين الثلاثي عديم التفاعل للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.89	1	1.89	*11.955	0
المؤهل العلمي	1.4	2	0.698	*4.414	0.013
عدد سنوات الخبرة	2.522	2	1.261	*7.978	0
الخطأ	33.509	212	0.158		
المجموع المعدل	57.691	226			

* نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة مستوى الإبداع الإداري ككل يُعزى لمتغير الجنس، ومن جدول المتوسطات الحسابية يتبين أن الفرق لصالح الإناث.

وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة مدارس الإناث تختلف في تنظيمها وضبطها عن مدارس الذكور، فقد لاحظ الباحث أثناء الزيارات الميدانية للمدارس الحكومية أن مدارس الإناث مختلفة في ضبطها للمعلمات والطالبات عن مدارس الذكور، كما تبدي الكثير من مديرات مدارس الإناث

حرصاً أكبر على الاهتمام بالعمليات المختلفة، وقد يعود هذا إلى طبيعة الأنتى الأكثر اهتماماً من الذكر، وأكثر خوفاً من العقوبات والرقابة الإدارية من الذكور، وقد يكون لدى المعلمات والإدارة تقبل أكثر للتطوير نتيجة الظروف التي تتيحها مدارس الإناث من الهدوء والسيطرة على طبيعة الطالبات بحكم أنهن إناث، فيكون التزامهن بالدوام أكثر من الذكور، مما يتيح للمعلمات مزيداً من الأجواء التي تجعلهن أكثر قدرة على ابتكار أفكار إبداعية وتقديم مستويات أكثر من العمليات الإبداعية، وقد تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة رحيمي وآخرون (Rahimi & others, 2011) والتي توصلت إلى وجود فروق في ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي (0.013)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين لمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم	3.06	0.21	*0.26
بكالوريوس	3.28		0.05
دراسات عليا	3.33		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (8) وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم)، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وعدم وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا).

وقد يعزى ذلك إلى أن تأهيل الأفراد ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) أفضل من تأهيل الأفراد ذوي المؤهل العلمي (دبلوم)، فالأفراد ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) قد حصلوا على

نصيب وافر من التعليم، وقد يكون هذا التعليم والخبرة التي اكتسبوها في دراستهم وأثناء عملهم أكسبتهم قدرة على التكيف مع حالات الإبداع أكثر من أقرانهم ذوي المؤهل العلمي (الدبلوم) حيث يكون مستوى التأهيل العلمي لديهم أقل من أقرانهم في الدراسات العليا، كما تقارب مستوى الإبداع الإداري لدى المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مع المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) وقد يكون ذلك لارتفاع مستوى التأهيل العلمي لدى المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مما جعلهم يقتربون في استجاباتهم على أداة الدراسة من أقرانهم ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) الذين كان متوسطهم الحسابي أعلى.

وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي رحيمي وآخرون (Rahimi and others, 2011) ودراسة الحرمي (Al-Haremi, 2003)، بينما اختلفت مع دراسة البدراني (Al-Badrani, 2011) والتي ظهر فيها فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي أقل من جامعي، ودراسة العساف (Al-Assaf, 2004) التي لم يظهر فيها فروقاً إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين لمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة مستوى الإبداع الإداري ككل، تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	2.99	*0.15	*0.27
5 - أقل من 10 سنوات	3.14		*0.12
10 سنوات فأكثر	3.26		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (9) وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر)، ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر). ووجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات) مقارنة بالمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة العملية تكسب الأفراد مزيداً من المهارات والقدرات التي يمكن أن تعزز قدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة، وزيادة الخبرة لدى الأفراد قد تشير إلى الحكمة وسرعة البديهة نتيجة لتعرض الأفراد إلى مواقف عملية تجعلهم أقدر على اتخاذ القرار الصائب بسرعة وبدون تردد، وزيادة قدرتهم على اعتماد أساليب مبتكرة وجديدة، وقد يكونوا أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المحدد، مما يعني أنهم أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الإبداعية، كما أن قدرتهم على ابتكار الأفكار الإبداعية والاندماج معها يكون أكثر من أقرانهم ذوي الخبرة الأقل.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراستي الحرمني (Al-Haremi, 2003) والبدراني (Al-Badrani, 2011) واللذان توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراستي السميري (Al-Sumery, 2003) والعساف (Al-Assaf, 2004) حيث لم يظهر فيهما فروقاً إحصائية لصالح هذا المتغير.

كما تم اللجوء إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مستوى الإبداع الإداري (الابتكار والتجديد، وحل المشكلات، وتحمل المخاطر، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبديهة) تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وذلك لبيان أهم المجالات المؤثرة في كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مستوى الإبداع الإداري، تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	المستوى/الفئة	الابتكار والتجديد		حل المشكلات		تحمل المخاطر		المرونة والتكيف		الطلاقة والبديهة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.9	0.56	2.95	0.76	2.97	0.66	3.19	0.59	2.8	0.65
	أنثى	3.26	0.59	3.23	0.73	2.97	0.59	3.64	0.52	3.52	0.59
	الكل	3.06	0.6	3.07	0.76	2.97	0.63	3.39	0.6	3.11	0.72
المؤهل العلمي	دبلوم	3.01	0.69	3.32	0.75	2.9	0.65	3.51	0.73	3.25	0.79
	بكالوريوس	3.2	0.57	3.01	0.74	3.09	0.61	3.34	0.57	3.06	0.7
	دراسات عليا	3.23	0.59	3.12	0.88	3.36	0.6	3.53	0.45	3.39	0.59
	الكل	3.06	0.6	3.07	0.76	2.97	0.63	3.39	0.6	3.11	0.72
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.89	0.72	2.9	0.86	2.87	0.67	3.31	0.67	2.96	0.73
	5 - أقل من 10 سنوات	3.05	0.56	3.11	0.73	2.91	0.63	3.38	0.61	3.24	0.76
	10 سنوات فأكثر	3.29	0.39	3.23	0.64	3.21	0.5	3.5	0.45	3.06	0.56
الكل	3.06	0.6	3.07	0.76	2.97	0.63	3.39	0.6	3.11	0.72	

يُلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مستوى الإبداع الإداري (الابتكار والتجديد، وحل المشكلات، وتحمل المخاطر، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبديهة) تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين المتعدد الثلاثي عديم التفاعل (Three way MANOVA)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الثلاثي للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات مستوى الإبداع الإداري، تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط لمربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
0	20.839	5.118	1	5.118	الابتكار والتجديد	الجنس Hotelling's Trace=0.064 الدلالة الإحصائية=0.007*
0.764	0.09	0.039	1	0.039	حل المشكلات	
0.804	0.062	0.021	1	0.021	تحمل المخاطر	
0.003	9.35	2.446	1	2.446	المرونة والتكيف	
0	29.277	9.609	1	9.609	الطلاقة والبدئية	
0.03	3.556	0.873	2	1.747	الابتكار والتجديد	المؤهل العلمي Wilks' Lambda=0.388 الدلالة الإحصائية=0.002*
0.097	2.362	1.022	2	2.044	حل المشكلات	
0.05	3.04	1.024	2	2.049	تحمل المخاطر	
0.315	1.162	0.304	2	0.608	المرونة والتكيف	
0.139	1.989	0.653	2	1.305	الطلاقة والبدئية	
0	8.522	2.093	2	4.187	الابتكار والتجديد	عدد سنوات الخبرة Wilks' Lambda=0.425 الدلالة الإحصائية=0.000*
0.14	1.985	0.859	2	1.718	حل المشكلات	
0.173	1.767	0.596	2	1.191	تحمل المخاطر	

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الرابع، 2021.
[http: 10.35682/0062-036-004-003](http://10.35682/0062-036-004-003)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط لمربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجال	مصدر التباين
0.031	3.52	0.921	2	1.841	المرونة والتكيف	
0	8.529	2.799	2	5.599	الطلاقة والبدئية	
		0.246	212	52.071	الابتكار والتجديد	الخطأ
		0.433	212	91.73	حل المشكلات	
		0.337	212	71.446	تحمل المخاطر	
		0.262	212	55.449	المرونة والتكيف	
		0.328	212	69.583	الطلاقة والبدئية	
			226	80.452	الابتكار والتجديد	المجموع المعدل
			226	129.894	حل المشكلات	
			226	88.848	تحمل المخاطر	
			226	81.715	المرونة والتكيف	
			226	116.244	الطلاقة والبدئية	

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (11) ما يلي:

- أن قيم الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس للمجالات (الابتكار والتجديد، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبدية) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل مجال منها يُعزى لمتغير الجنس. ومن جدول المتوسطات الحسابية يتبين أن الفرق كان لصالح الإناث، في حين كانت قيم الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس لمجالسي (حل المشكلات، وتحمل المخاطر) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية يمكن أن يعزى لمتغير الجنس لهذين المجالين.

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة الإناث التي تمتاز بالقدرة على التدبير والتكيف في ظل طبيعة الحياة التي تمارسها يومياً، سواءً في البيت أم في العمل، كما أن الإناث قد يتمتعن بصفة الهدوء أكثر من الذكور الذين يميلون في الأغلب إلى التسرع والمجازفة في اتخاذ القرارات، ومن هذا المنطلق قد تمتلك الإناث قدرة أكبر في الابتكار والتجديد والطلاقة والبدية، بينما قد يكون لدى الذكور ميلاً لتحمل المخاطر وحل المشكلات أفضل من المجالات الأخرى لديهم.

- لم يتبين وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمجالات (حل المشكلات، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبدية) يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي لمجالسي (الابتكار والتجديد، وتحمل المخاطر) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذين المجالين، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين لمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالي (الابتكار والتجديد، وتحمل المخاطر)، تبعاً لمتغير(المؤهل العلمي)

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
الابتكار والتجديد	دبلوم	3.01	0.2	0.03*
	بكالوريوس	3.20		0.23
	دراسات عليا	3.23		
تحمل المخاطر	دبلوم	2.90	0.19	0.27*
	بكالوريوس	3.09		0.46
	دراسات عليا	3.36		

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (12) وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) مقارنة بالمعلمين بذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا)، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) في المجالين (الابتكار والتجديد، وتحمل المخاطر).

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) قد يملكون صلاحيات وقدرات أكبر في اتخاذ القرارات بحكم تأهيلهم العلمي الذي يمكنهم من التعيين في وظائف متقدمة أكثر من أقرانهم، مما يجعلهم يفوقون المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) في مجالي (الابتكار والتجديد، وتحمل المخاطر).

لم يتبين وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لمجالي (حل المشكلات، وتحمل المخاطر) يمكن أن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة للمجالات (الابتكار والتجديد، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبديهة) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات هذه المجالات، ولمعرفة لصالح من تلك الفروق الدالة إحصائياً، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين املتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على لفقرات المجالات (الابتكار والتجديد، والمرونة والتكيف، والطلاقة والبديهة) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
الابتكار والتجديد	أقل من 5 سنوات	2.89	0.17	*0.41
	5 - أقل من 10 سنوات	3.05		*0.24
	10 سنوات فأكثر	3.29		
المرونة والتكيف	أقل من 5 سنوات	3.31	0.74	*0.19
	5 - أقل من 10 سنوات	3.38		0.12
	10 سنوات فأكثر	3.5		
الطلاقة والبديهة	أقل من 5 سنوات	2.96	*0.28	0.11
	5 - أقل من 10 سنوات	3.24		0.17
	10 سنوات فأكثر	3.06		

* نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من الجدول (13) وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات)، ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5-أقل من 10 سنوات) في المجال الخامس (الطلاقة والبديهة). ووجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بالمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجالين الأول (الابتكار والتجديد) والرابع

(المرونة والتكيف)، ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، كما تبين وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات) مقارنة بالمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجال الأول (الابتكار والتجديد)، ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

وقد تعزى هذه النتائج إلى أن المعلمين والمديرين ذوي عدد سنوات الخبرة الأكثر يكونون قد تعرضوا في أثناء خدمتهم في مجالات عملهم إلى مواقف كثيرة تؤدي إلى تطوير قدراتهم وطاقاتهم، كما تنمي سرعة البديهة لديهم، وتمكنهم من الابتكار والتجديد في المواقف الوظيفية المختلفة، كما قد يكونوا أكثر مرونة للتعامل مع المتغيرات والمواقف الجديدة التي يمكن أن تواجههم، فيستطيعون التكيف في ظل الظروف الجديدة وفي حالة الأزمات وضغوط العمل، وتمكنهم من الإبداع في هذه المجالات التي ظهر فيها فرقاً ذو دلالة إحصائية في مجالات (الطلاقة والبديهة، والابتكار والتجديد، والمرونة والتكيف) وكانت في جميع الحالات للمعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة الأكثر من أقرانهم.

إجابة السؤال الثالث: الذي ينص على "ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر

معلمي المدارس الحكومية في الرمثا؟"

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات الإبداع الإداري من أداة الدراسة، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر

معلمي المدارس الحكومية في الرمثا

الرقم	المرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
39	1	التقيد بالقوانين والأنظمة بشكل حرفي.	4.29	1.14	عالي
49	2	عدم مشاركتي في صناعة القرار.	4.22	1.22	عالي
41	3	عدم توفر نظام حوافز محدد يشجع على الإبداع.	4.06	1.32	عالي
50	4	ضعف التفاعل مع المجتمع المحلي.	3.78	1.28	عالي
44	5	اعتماد على الأساليب التقليدية في حل	3.74	1.37	عالي

الرقم	المرتبة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		المشكلات.			
45	6	حجم الأعمال الروتينية التي أقوم بها يوميا كبير.	3.69	1.37	عالي
51	7	ازدواجية معايير التقييم لدى الإدارة.	3.67	1.41	عالي
56	8	عدم تحفيز البيئة من حولي للإبداع.	3.52	1.49	متوسط
53	9	الخوف من الفشل يمنعني من الإبداع.	3.50	1.25	متوسط
52	10	ضعف قنوات الاتصال بين المعلمين والإدارة.	3.47	1.31	متوسط
55	11	عدم توفر الوقت الكافي لممارسة الإبداع.	3.42	1.39	متوسط
43	12	عدم العمل بروح الفريق الواحد.	3.41	1.37	متوسط
48	13	عدم الاستقرار التنظيمي في المدرسة.	3.33	1.45	متوسط
40	14	مقاومة زملائي للتغيير.	3.29	1.26	متدني
47	15	ضعف التعاون بين زملائي في العمل.	3.27	1.32	متدني
54	16	الشعور بالخجل عند القيام بشيء جديد مختلف عن الأمور الاعتيادية.	3.20	1.62	متدني
42	17	عدم الشعور بالانتماء للوظيفة.	3.17	1.27	متدني
46	18	عدم الثقة بالنفس.	3.09	1.14	متدني
		المتوسط الكلي	3.56	1.42	متوسط

يلاحظ من الجدول (14) أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمحور معوقات الإبداع الإداري ككل كان متوسطاً وبمتوسط حسابي (3.56)، وقد تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور بين المتدني والعالي، حيث حصلت الفقرة (39) والتي تنص على "التقيد بالقوانين والأنظمة بشكل حرفي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبتقدير عالٍ جداً، تلاها الفقرة (49) والتي تنص على "عدم مشاركتي في صناعة القرار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وبتقدير عالٍ، ثم الفقرة (41) والتي تنص على "عدم توفر نظام حوافز محدد يشجع على الإبداع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.06) وبتقدير عالٍ. و في حين جاءت الفقرة (42) والتي تنص على "عدم الشعور بالانتماء للوظيفة" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) بتقدير متدني، وأخيراً

جاءت الفقرة (46) والتي تنص على "عدم الثقة بالنفس" بالمرتبة الأخيرة بأدنى بمتوسط حسابي (3.09) وتقدير متدني أيضاً.

وقد يعود السبب في ارتفاع تقديرات أفراد عينة الدراسة لبعض معوقات الإبداع الإداري إلى الأسباب الروتينية التي تتبعها الإدارة المدرسية، والانعزال الذاتي للإدارة في عملية صناعة القرار، وعدم تقدير الإبداع لدى الأفراد أو توفير أنظمة حوافز تشجع الإبداع، واعتماد أساليب غير مجدية في حل المشكلات، وابتعاد الإدارة المدرسية عن الواقع المحيط الذي تعيش فيه، حيث أن معظم المدارس تميل إلى طابع الانغلاق في العمل وعدم الانفتاح على المجتمع المحلي، فمن المعلوم إن البيئة التعليمية هي ما توفر الظروف المناسبة من أجل بزوغ الإبداع وتجليه. وقد توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الدوي (Al-Doy, 2001) التي توصلت إلى أن من أسباب عدم الإبداع هو عدم توفر البيئة التنظيمية المناسبة، وإتباع الأساليب الروتينية في العمل الإداري، وكذلك مركزية السلطة، والخوف من الفشل، وكذلك دراسة القحطاني (Al-Kahtani, 2002) التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التنظيمية للإبداع هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وكذلك تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير، في حين كان أهم أبعاد معوقات الإبداع الإداري في دراسة الحرمي (Al-Haremi, 2003) هما بُعد المعوقات البيئية وبُعد المعوقات التنظيمية، أما دراسة السميري (Al-Sumery, 2003) فقد بينت أن مقاومة التغيير، وعدم توفر المعلومات، وعدم وضوح أهداف المنظمة والخوف من الفشل هي من أهم معوقات الإبداع الإداري، أما دراسة العريفي (Al-Uraify, 2006) فقد توصلت إلى أن أهم المعوقات التي يمكن أن تحد من الإبداع هي المعوقات التنظيمية الخاصة بالإمكانات البشرية والمادية، والمركزية، ومعيق الاتصالات والمعلومات، وقد أشارت دراسة البدراني (Al-Badrani, 2011) إلى أن كثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل، وغياب الحرية، وقلة الاهتمام بالإبداع، وكذلك ضعف التمويل وقلة التجهيزات، وكثرة أعداد الطلاب هي من أهم معوقات الإبداع الإداري.

التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- أن يشجع متخذو القرار المديرين والمعلمين من أجل رفع مستويات الإبداع الإداري لديهم، وذلك من خلال إيجاد نظام حوافز واضح وجاذب للإبداع، ومنح المديرين والمعلمين صلاحيات أكبر في العمل، من خلال اتخاذ القرارات في الأعمال الروتينية والاعتيادية، وتمكينهم وإشراكهم في صناعة القرارات الإدارية على اختلاف مستوياتها.
- الاستفادة من تجارب مدارس الإناث في تطبيق العمليات الباعثة على الإبداع، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تلك العمليات كانت أفضل في مدارس الإناث عنها في مدارس الذكور.
- الاستفادة من المديرين والمعلمين ذوي المؤهلات العلمية العليا كالماجستير والدكتوراه، حيث أن تجاربهم في الإبداع كانت أفضل من تجارب المؤهلات العلمية الأدنى منهم.
- إجراء دراسات مشابهة على مجتمع الدراسة ذاته بعد فترة من الزمن لمعرفة مدى التطور الحاصل في مجال الإبداع الإداري ومتابعته.
- إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات أخرى في الأردن أو في غيرها من الدول لأهمية متابعة موضوع الإبداع الإداري بين الحين والآخر لمعرفة مدى التطور الحاصل فيه، والآليات المتبعة لرفع مستواه.

References:

- Abdulal, A. (2011). The reality of administrative creativity for managers at the elementary school principals in Hail: Saudi Arabia. *International Educational Research Journal*, Vol. 3o, United Arab Emirates University, UAE.
- Abdulaziz, S. (2006). *The Entrance to Creativity*. First edition, Amman, Dar Al-Thaqafa.
- Abu Jame, I. (2008). *The Organizational Culture and the Administrative creativity in the Ministry of Education of Jordan*. Doctorate theses, Jordan University, Jordan.
- Aburuman, N. (2016). *The Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute*. *International Journal of Business and Social Science*, 7 (1), 182-190
- Akan, D. (2015). *An Analysis of the Relation between the Organizational Creativity Perceptions and Life Satisfaction Levels of the Teachers*. *Journal of Education and Training Studies*, 3 (6), 232-237.
- Al-Assaf, W. Ben Abdulaziz. (2004). *The Reality of Creativity and its Obstacles of Female Managers in The City of Riyadh*, Master theses, King Saud University, KSA.
- Al-Badrani D. Ben Ghaban. (2011). *The Administrative Obstacles to Innovation for The Principals of Public Primary Schools Located in Buraydah District from The Viewpoint of Principals and Vices Principals*, Master theses, Umm Al-Qura University, KSA.
- Al-Awad, A. (2005). *The Reality of Administrative Creativity and Methods for Its Development In SSF From the Point of View of SS Officers in KSA*. Master theses, Naif Arab University for Security Sciences, KSA.
- Al-Badrani, Dha'ar. (2011). *The Administrative Obstacles to Innovation for The Principals of Public Primary Schools Located in Buraydah District from The Viewpoint of Principals and Vices Principals*. Master theses, Umm Al-Qura University, KSA.
- Al-Daher, N. (2009). *Administrative Systems: Concept, Principles, The Basics, Importance*. First edition, Irbid: Alam Al-Kutub.

- Al-Doy, A. (2001). The Role of Innovation In Solving Administrative Problems at Security Agencies in Bahrain. Master theses, Naif Arab Academy for Security Sciences, KSA.
- Al-Hadly, R. (2010). Self Management and its Relation to Managerial Innovation for Secondary Stage Female Administrators and Secretaries in Holy Makkah From Their Points of view, Master theses, Umm al-Qura University, KSA.
- Al-Harathi, M. (2012). Actuality of Applying The Administrative Creativity and Its Obstacles for High Schools Principals in Jeddah. Master theses, Umm Al-Qura University, KSA.
- Al-Haremi, M. Bint Mahfoudh bin Mohamed. (2003). Barriers to Administrative Creativity in Secondary Schools in The Sultanate of Oman. Master theses, Sultan Qaboos University, Oman.
- Al-Kahtani, S. Bin Saed. (2002). Organizational Obstacles of Creativity for Administrative Development Staff Government Agencies in KSA. King Saud University Journal: administration science, Vol. (2), 327-373.
- Al-Kahtani, L. (2007). Managerial Innovation its Obstacles in Public Security Sector in Riyadh. Master Theses, Naif Arab University for Security Sciences, KSA.
- Al-Khawaldah, R. & Al-Hunaiti, M. (2008). The Effect of Using Information Technology on Managerial Innovation In The Jordanian Public Institutions. Derassat journal: administration science, 35 (2), 320-342.
- Al-Nufa'e, D. (2005). Obstacles of administrative Creation for Government Staff in KSA. Journal of The Gulf and Arabian Peninsula Studies, 31 (116), Kuwait University, Kuwait.
- Al-Sultan, A. (2004). Management Challenges in the 21Century. First edition, Alread: Al Khalid Printing Press.
- Al-Sumery, H. (2003). The Factors Affecting in Novation in the Public Organizations: Field on the Public Organization in Jeddah City. Master theses, King Abdulaziz University, KSA.
- Al-Tety, M. (2007). Developing Creative Thinking Abilities. Third edition, Amman: Dar Al-Masera Printing Press.

- Al-Qasemi, U. (2002). The concept of administrative innovation and its development. Third arab conference in creative leadership management and innovation in the light of integrity and transparency, 28-31 October, Lebanon.
- Al-Uraify, S. (2006). Organizational Obstacles of Employee Innovation :An Applied study on Administrative development unit of public security Agencies in Riyadh city. Master theses, King Abdulaziz University, KSA.
- Balwany, N. (2008). Role of School Administration in Developing Creativity in Government Schools in Northern Governorates of Palestine and Its Obstacles As Perceived by school principals. Master theses, An- najah National University, Palestine.
- Broushack, M. (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovation leadership styles of university head managers. Dissertation Abstract International, Vol. (56), No. (30),pp. 769-788.
- Bush, T. (2008). Theories of Educational Leadership and management. 3rd edition: London: Sage Publications Ltd.
- De Alencar, Eunice M. L. Soriano. (2001). Obstacles to Personal Creativity among University Students. Sage Journals, 15 (2), 133-140
- Ebwey, Z. (2007). Leadership and Its Role in The Management Process. First edition, Amman, Dar Al-Bedaia.
- Eid, S. (2008). Challenges Facing The Creative Administration. Seminar "Creative Management of Programs and Activities In Government Organizations". 17-21 February, Cairo, Egypt.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climat for Creativity and Innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. (5), Issue. (1), 105-123.
- El Mosherafy, I. (2003). The Effectiveness of a Suggested program for developing teaching competencies of creative thinking for student teachers in the faculty of kindergarten. Doctorate theses, Alexandria University, Egypt.
- Hamedah, A. (2014). Attitudes of the executive office managers towards creative thinking and its Relation to the level of administrative

- creativity. Doctorate theses, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
- Hasan, M. (2004). Leadership: Fundamentals, theories and concepts. First edition, Irbid: Dar Al-Kendy.
- Ibrahim, A. (2002). Creativity Issues and Applications. First edition, Cairo: The Anglo Egyptian Library.
- Goertz, Jeanie. (2010). Creativity: An essential component for effective leadership in today's schools. Roeper Review journal, Vol. (22), Issue (3), 158-162.
- Jerwan, F. (2004). Talent, Excellence and Creativity. Second edition, Amman: Dar Al-Fiker.
- Ministry of Education. (2017). Education System in Jordan. The Ministry of Education web site, Retrieved on: 13/12/2017, from web site:
<http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=91>
- Mutaman, M. (2003). Prepare school Leader to lead the change. First edition, Amman: International Book Center.
- Rahimi, H. Arbabisarjou, A. Allameh, S. M. & Aghababaei, R. (2011). Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University. Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, Vol. (6), 17-33.
- Saida, B. (2008). Development of Administration Innovation to Strategic in The Management Performances between Leader and Employees. Master Theses, University Of Algiers, Algeria.
- Soria, Z. (2014). The Role of Training in Achieving Administrative Creativity of Human Resource at The Center of Scientific Research and Technical Areas Dry. Master Theses, Mohamed Khider Biskra, Algeria.
- Tweiqat, M. (2007). Constructing A Training Program in Innovation Leadership for Faculty Deans and Heads of departments in the Jordanian universities in Light of Current Status and Contemporary Administrative Trends. Doctorate theses, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Williams, S. (2001). "Increasing employees' creativity by training their managers". Industrial and Commercial Training, 33 (2), 63-68.