



توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة  
وعلاقته بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء  
الجامعة / منطقة عمان

إعداد

أمل عبد المهدي يونس درادكة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد محمد ربيع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

التربية، تخصص الإدارة التربوية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعه جرش

2022

## التفويض

أنا الطالبة أمل عبد المهدي يونس درادكة، أفوض جامعه جرش بتزويد  
نسخة من رسالتي "توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية  
والخاصة وعلاقته بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء  
الجامعة /منطقة عمّان" للمكتبات، أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص  
عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة

الاسم: أمل عبد المهدي يونس درادكة

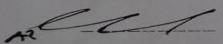
التوقيع: .....امل درادكة.....

التاريخ: 2023-1-22

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقته بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة /منطقة عمان)

وأجريت بتاريخ: 2022/ 1 / 8.

قرار لجنة المناقشة	
نوقشت هذه الرسالة (توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقته بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة /منطقة عمان)	
وأجريت بتاريخ: 2022/ 1 / 8.	
التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	( مشرفاً /ورئيساً ) الأستاذ الدكتور أحمد محمد ربيع أستاذ الإدارة التربوية/جامعة جرش
	( مناقشاً داخليا ) الأستاذ الدكتور احمد ابو كريم أستاذ الإدارة تربوية/جامعة جرش
	( مناقشاً خارجيا ) الأستاذ الدكتور جعفر وصفي ابو صاع أستاذ الإدارة التربوية/جامعة فلسطين التقنية

## الإهداء

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة

وشموخ.

إلى أمي الحنونة.... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي سيدة القلب، وفرحة العمر،

ومثال التفاني والعطاء.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى أولادي.... (رنيم، وليث، ومحمد) فلذات الأكباد .

إلى كل من يحبني أهدي بحثي العلمي هذا

## شكر وتقدير

في بداية كلمتي لا بد لي من أتوجه أولاً بالشكر لله—عز وجل—الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية، ومهد لي الطريق لأكون بينكم اليوم لأناقش رسالتي في الماجستير.

كما أنني أتوجه بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد محمد ربيع حفظه الله ورعاها؛ فقد كان لإشرافه وبذل جهده في تقديم التوجيه والمتابعة الحثيثة اليد الأولى في خروج هذه الرسالة العلمية بالشكل الذي ظهرت عليه.

والشكر الموصول لعضوي لجنة المناقشة الكرام: الدكتور أحمد ابو كريم، والدكتور جعفر أبو صاع، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالة الماجستير هذه.

كما يشرفني أن أتقدم بفائق شكري وتقديري لأعضاء الهيئة التدريسية كافة في كلية العلوم التربوية في جامعة جرش؛ لما قدموه من علم نافع وتوجيهات سديدة خلال مدة الدراسة، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة لما أبدوه من آراء وتوجيهات أفادت تطوير الاستبانة بصورتها النهائية.

بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

**الباحثة**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	حدود الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الإطار النظري
28	الدراسات السابقة
39	التعقيب على الدراسات السابقة
41	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
42	منهجيته الدراسة
42	مجتمع الدراسة
42	عينة الدراسة

43	أداة الدراسة
45	صدق البناء ل فقرات الأداة
50	متغيرات الدراسة
51	المعالجة الإحصائية
52	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
76	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
77	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول
82	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني
85	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث
86	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع
87	مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الخامس
88	<b>التوصيات</b>
89	<b>المراجع</b>
89	المراجع العربية
96	المراجع الأجنبية
99	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
43	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	1
45	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه	2
46	معاملات الارتباط بين المجالات نفسها، وبالدرجة الكلية	3
47	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	4
48	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس	5
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقه عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتحليل والربط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان	13

61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان	14
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان	15
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان حسب متغير سنوات الخدمة	16
66	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان	17
68	المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة على الأصالة، والطلاقة، والتحليل والربط، والإبداع التنظيمي	18
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	19
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/ عمان	20
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/ عمان	21
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقه / عمان	22

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقه /عمان حسب متغير سنوات الخدمة	23
73	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/عمان	24
74	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان	25

### قائمة الملحقات

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
100	الاستبانة بصورتها الأولية	1
106	الاستبانة بصورتها النهائية	2
112	قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة	3
113	التخطيط التربوي	4
114	خطاب عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه إلى مدير التربية والتعليم	5
115	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم	6
116	كتاب تسهيل مهمة من إدارة التعليم الخاص	7

توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقته بتطوير الأداء  
المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمان

إعداد

أمل عبد المهدي يونس درادكة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد محمد ربيع

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى درجة توظيف الإبداع التنظيمي في مدارس لواء الجامعة للمدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي (2022/2023)، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة والحكومية التابعة للواء الجامعة/منطقة عمان، وتمت الدراسة على عينة مكونة من (350) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات ثم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتوظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/منطقه عمان جاءت متوسطة وأن مستوى تطوير الأداء المدرسي متوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي وعلاقته بتطوير الأداء المدرسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الذكور وعدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء المخاطرة وجاءت الفروق لصالح العلمي. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء المرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة بين وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات في الأصالة، والطلاقة. وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات في الإبداع التنظيمي وجاءت الفروق لصالح من (5-10) سنوات في التحليل والربط. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى تطوير الأداء المدرسي يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها الاهتمام في التنمية الإدارية المستمرة للإدارات التربوية في البيئة المدرسية لتعزيز الإبداع في كافة المجالات، وتعزيز كل ما يعمل على تطوير مستوى الأداء المدرسي للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الإبداع التنظيمي، الأداء المدرسي.

**Employing Organizational Creativity among the Principals of Public and Private Schools and Their Relationship to the Development of School Performance from Teachers' point of view in the University District / Amman Region**

**By**

**Amal Abdul Mahdi Younis Daradkeh**

**Supervision**

**Dr. Ahmed Mohamed Rabi. Prof**

**ABSTRACT**

The aim of this study was to examine how organizational creativity was utilized for public and private schools in the university district and how it related to the development of school performance from a teacher's perspective for the year 2022/2023. The study population consisted of all teachers of private and public schools affiliated to the university district/Amman region. It was conducted on a sample of 350 male and female teachers using a descriptive analytical method with a correlational approach. Validity and reliability of the questionnaire were verified after the data were collected. Study results indicate that public and private school principals in the university district / Amman region employ organizational creativity to a medium degree, and school performance development is moderate. Additionally, the results indicated that the degree of organizational creativity employed was positively correlated with the development of school performance. There were statistically significant differences in the responses of sample members based on gender when it came to the level of organizational creativity employed, which favored males. Also, there was no statistical significance for the academic qualification variable. Specialization did not have a statistically significant effect on total score and all fields, except for risk, where the differences were in favor of science. There were also statistically significant differences at the level of significance due to years of service in all areas and for the tool in general, with the exception of flexibility, sensitivity to problems, and risk. Differences were found in originality and fluency between those that had less than 5 years and those that had 5 to 10 years. Organizational creativity was more favorable to those with less than 5 years of experience, and analysis and linking was more favorable to those with 5-10 years of experience. A

statistically significant difference was found between the responses of respondents at the level of school performance development because of a gender variable. In all fields and for the total degree, there was no statistically significant difference in educational qualifications, years of service, and specialization variables. According to the study's recommendations, school departments should be encouraged to undergo continuous administrative development in an effort to enhance creativity in all facets of education, and everything that can be done to improve teachers' school performance should be promoted.

**Keywords:** Creativity, organizational creativity, school performance.

# الفصل الأول

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تشهد المؤسسات التربوية المعاصرة العديد من الرؤى والأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة، التي من شأنها رفع كفاءة المؤسسة وتحسينها، ومن بين أبرز هذه الاتجاهات الاهتمام البالغ بالإبداع التنظيمي؛ نظرا لوجود ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل. لذلك، يتحتم على هذه المؤسسات أن تتعايش وتواجه هذه التحديات بسرعة وبكفاءة وفعالية في الوقت ذاته، الأمر الذي يتطلب قدرات إدارية إبداعية عالية، وقيادة فاعلة لدى الإدارات المدرسية والتربوية، لتتمكن من تطوير أفكار وآراء جديدة تمكن الإدارات من الاستمرار والنمو. وبتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة، والثورة التكنولوجية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية، وغيرها.

ويعد تطوير المدارس الحكومية والخاصة في الأردن أحد أهم أولويات وزارة التربية والتعليم ايماناً منها بأهمية توفير تعليم متميز لجميع الطلاب على اختلاف إمكاناتهم وقدراتهم ، وتحسين جودة التعليم في تلك المدارس ، ويتحقق تطوير المدارس بشقيها الحكومية والخاصة من خلال الإبداع التنظيمي لها حيث يعد الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المؤسسات التعليمية وتطورها بل ويشكل عنصر مهما في ظل المنافسة التي تشهدها المؤسسات التعليمية اليوم ويساعد الإبداع التنظيمي على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين المعلمين والمتعلمين بالمدرسة من جهة وبين مدير المدرسة من جهة أخرى وتوفير المناخ المدرسي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تسهم في تحقيق أفضل النتائج بطريقة مختلفة ومتميزة(Owens,2004,129).

ويحقق الإبداع التنظيمي بالمدارس الحكومية والخاصة يتطلب توفير القدرات والمهارات الشخصية والأكاديمية للعاملين بها إلى أقصى حد ممكن، مما يؤكد على أهمية السعي الدائم نحو استخدام الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة في تطويرها، وتشجيع العاملين في حقل التربية على طرح الأفكار والنقاش الحر وإيجاد قنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات بين العاملين إضافة إلى تشجيع المنافسة بين المعلمين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة وتطبيق هذه الأفكار في البيئة المدرسية (العميان، 2013).

والإبداع التنظيمي أحد أنواع الإبداع الذي يساهم على اتمام الاعمال بشكل كامل، والخروج بأفكار جديدة والمساهمة في التطوير نحو الأفضل، ويشير الإبداع التنظيمي إلى قدرة المتعلمين على الخروج بأفكار إبداعية من خلال قدراتهم العقلية ومستوى ذكائهم المرتفع، وتطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع وتتميز هذه الأفكار بالأصالة والجدية والمرونة والقيمة في حل المشكلات (عمران، 2015). كما أنها أسلوب غير تقليدي في التفكير يهدف الفرد من خلاله إلى إيجاد حلول لمشكلات محددة حيث يتم تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة بأسلوب فريد ليتم تغذية هذه الفكرة بصورة مستمرة (حليمة وبمنية، 2014).

ويرى شاين (2011) أنّ الإبداع التنظيمي يتصل بالتمايز والإتيان بكل جديد، وتبرز أهميته في تحسين التنظيم داخل المؤسسة، بما يعود بالنفع عليها وعلى العاملين فيها، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والمقدرة على إحداث التغيير بأسرع وقت داخل المؤسسة التعليمية ويرتبط الإبداع التنظيمي ببعض المفاهيم الإنسانية والقيم والعادات والتقاليد، ويتضح انعكاسه على سلوك الفرد وتصرفاته ضمن المؤسسة وتحديد سلوكيات العاملين فيها، والتي قد تؤثر سلباً أو إيجابياً على المؤسسة، وتحقيق أهدافها، ومن الممكن أن

يساهم الإبداع التنظيمي في قيام العاملين بواجباتهم بلا كلل، وتعزيز العمل الإيجابي، كما أنه يؤدي الى التنافسية العالية بين المؤسسة والمؤسسات المشابهة.

ويؤثر الأداء المدرسي على قدرات المؤسسات التعليمية على تبني ممارسات وعمليات تتصف بالإبداعية وتمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق رؤيتها وسياستها التنظيمية في جعلها أكثر قدره على تحقيق أهدافها وبعد الإبداع التنظيمي من أكثر المتغيرات الادارية تطوراً في السنوات الأخيرة نظراً لأن إستمرارية المؤسسة التعليمية تتطلب تغيرات تكنولوجية حديثة بأقصى درجة من أجل العمل على تطوير الإبداع التنظيمي (الكراسنة، 2017).

حيث يؤكد العاجز وشلدان (2010) أن الأداء المدرسي يوفر البيئة التعليمية التي تتضمن نشاطات تنمي الخيال وتحفز الإبداع التنظيمي وحب الاستطلاع وترتبط بالمواقف غير المألوفة لتثير دافعية المعلمين نحو الاستقصاء والبحث والتحري وتنمي إبداعاتهم داخل المدرسة بما ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الطلبة وتوجه تفكيرهم نحو الإبداع التنظيمي ، كما يرى أبو عجوة (2018) أن المؤسسات التربوية تقع على عاتقها توفير بيئة إدارية تحفز العاملين في حقل التربية على إبتكار أساليب عمل مستحدثة تضمن إستمرارية العمل في المدرسة وترعى الأفكار المبدعة .

ولقد أكدت الأوراق النقاشية السابعة لجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين (2017) على أهمية مواكبة تحديات هذا العصر بأدواته المعرفية الجديدة، وتلبية احتياجات المجتمع الاردني بالوسائل التقنية الحديثة من خلال منظومة تعليمية سليمة تشجع على الفهم والتفكير والإبداع فيكونوا بوابة الأردن نحو المستقبل.

ولذلك جاءت الدراسة للكشف عن تطوير الأداء المدرسي عبر تحديد العلاقة بين توظيف الإبداع التنظيمي لدى المدارس الحكومية والخاصة، وتطوير الأداء المدرسي لغرض تعزيز أسس

الإبداع في مدارس لواء الجامعة/عمّان بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء، مما يؤدي إلى تنمية قدرات المعلمين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها المدارس، واستخدام الطرائق والأساليب المتطورة في العملية التعليمية.

## مشكلة الدراسة

يعدّ الإبداع التنظيمي جوهر نجاح أيّ مؤسسه تربويّة، وهو محور التميّز، ويعمل على تطوير العمل الإداري في المؤسسة، إذ يعمل الإبداع التنظيمي على كسر الحواجز وتحسين المناخ العام في المؤسسة لاتخاذ أنسب القرارات، وتعاني بعض إدارات المدارس من ضعف أدائها، وافتقارها إلى الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات؛ نتيجة افتقار تعزيز أسس الإبداع في المدرسة، وبالنظر إلى الممارسات الإدارية التي تشهدها المؤسسات عموماً في اتخاذ القرارات؛ لاحظ أن الروتين والمركزية لا زالتا تطفغان على أعمال مديري المؤسسات التعليمية والمدارس على وجه الخصوص، حيث أكدت بعض الدراسات التي أجريت في البيئة الأردنية مثل دراسة (أبو حمدي، 2019)، ودراسة (عبابنة والشقران، 2013) أن مستوى الإبداع الإداري لا زال دون المتوسط. وفي المقابل، تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تطوير أداء مديري المدارس عبر تفويض الصلاحيات، وتعزيز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وكذلك تشجيع المبادرات الإبداعية لهم.

وعبر عمل الباحثة كمعلمة لسنوات عديدة في الميدان التربوي؛ فقد وجدتُ أن هناك ممارسات تدل على وجود بعض المشكلات الإدارية المدرسية يشمل الأعمال الروتينية المتكررة، وعدم التجديد والتطوير والسعي للتحسين، مما يؤثر في تطوير الأداء المدرسي بصورة عامة. وعبر استطلاع آراء المعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية وجدتُ أن ضعف الأداء المدرسي للمعلمين والعاملين في

المدارس، التابعة للواء الجامعة، بسبب تخطت القرارات، والاعتماد على الروتين والمركزية التي تتبعها الإدارات، وتبعاً لذلك، تفقد المدارس إلى عنصر الإبداع والتجديد والمرونة التي تعدّ أهم ركائز الإدارة الحديثة والفاعلة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، كدراسة البياتي (2002) الموسومة بالإبداع لدى القادة المديرين، وانعكاساته على كفاءة منظماتهم وفعاليتها. فقد هدفت الدراسة إلى تعزيز دور القادة المديرين في إحداث التغيير والتكيف مع البيئة، وجعل منظماتهم قادرة على البقاء والنمو، وإيجاد الأساليب المتطورة في إنتاج السلع والخدمات عبر الإبداع والابتكار، وتوصلت الدراسة إلى أنه على المنظمات العمل لزيادة إدراك أفراد العاملين لديها حول أهمية الإبداع في إيجاد الحلول لمشاكلات أنشطتها المختلفة.

ولقد أشارت نتائج دراسة الجعبري (2009) إلى ضرورة العمل على وضع نظام فاعل للحوافز المادية والمعنوية، وأن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، وترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل. كما أشارت خطاطبة (2002) في دراستها إلى أن الحاجة أصبحت ملحة لمزيد من القادة التربويين المبدعين، وذلك أن التغيير والتطوير والتقدم ينشأ في الأصل من محاولات إبداعية ينفذها مديرو المدارس، إذ يلعب مدير المدرسة دوراً كبيراً في تهيئة الجو الإبداعي وتشجيع المبدعين.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان؟

## أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر

المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمّان؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات

(إجابات) أفراد عينة الدراسة تعزى لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من

وجهة نظرهم في لواء الجامعة/ منطقة عمّان، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة

والتخصص؟

3. ما درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمّان؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات

(إجابات) أفراد عينة الدراسة، للتعرف على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في

لواء الجامعة/منطقة عمّان، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ) بين درجة توظيف

الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من

وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمّان؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمّان.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات (إجابات) أفراد عينة الدراسة، للتعرف على درجة توظيف الإبداع التنظيمي، لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة/ منطقة عمّان، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والتخصص؟
3. التعرف على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمّان.
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات (إجابات) أفراد عينة الدراسة، للتعرف على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة/ منطقة عمّان، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟
5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ) بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمّان؟

## أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

1. تناولت موضوعا ذا أهمية كبيرة في الدراسات التربوية الحديثة التي تخص أهمية الإبداع التنظيمي بدوره في تطوير العملية التعليمية، وتحسين أداء العاملين في المدرسة.
2. زيادة الوعي لدى مديري المدارس بأهمية الإبداع في مجال الإدارة، واتخاذ القرارات، والتغيير، وإدارة الوقت، وذلك للعلاقة القوية الموجبة بين الإبداع وبينها.
3. تسليط الضوء على أهمية دور مدير المدرسة الأساسية، والذي يعدّ مسؤولا عن مدرسته إداريا وفنيا، فبقدر كفاءته في مواجهته المشكلات وحلها يُفيد المسؤولين في الوصول إلى حلول جذرية لهذه المشكلات.
4. تفيد الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة، وإثراء هذا المجال بالبحوث والدراسات، بحيث تعدّ مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها.
5. تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرارات في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية في تعزيز المعلمين وتطويرهم، وإسنادهم إلى دورات وورشات عمل لتحقيق الأهداف في تحسين أداء عملهم الوظيفي، وذلك بإشراف المديرين.
6. تثري هذه الدراسة الأدب التربوي بمزيد من المعلومات حول رفع كفاءة مديري المدارس، وتقديم استراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للمديرين، وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أدائهم، وذلك انطلاقا من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بمجالاته كافة في عملية تنمية المجتمع، والتأثير المباشر للمدير في نجاح هذا القطاع، أو فشله في القيام بذلك الدور.

## حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمّان.
2. الحد البشري: طبقت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة/ منطقة عمّان.
3. الحد المكاني: طبقت في المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة/ منطقة عمّان.
4. الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022 - 2023 بإذن الله.

## مصطلحات الدراسة

استدعت الدراسة التعريف بالمصطلحات الآتية:

**الإبداع:** "نشاط عقلي مرتب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً (عبدالرؤوف وعامر، 2007، 15).

**يعرف الإبداع إجرائياً بأنه:** استجابات المعلمين لتنمية الإبداع كما تحددها أداة الدراسة.

ويعرف المشووط (2011) **الإبداع التنظيمي اصطلاحاً بأنه:** "الإبداع الذي يستهدف التنظيم

الداخلي للمنظمة، ويرتبط بطريقة مباشرة بالهيكل الأساسي وعمليات الإدارة بالمؤسسة، وبطريقة غير

مباشرة بتفاعلات المؤسسة الرئيسة، التي تسعى تجاه تعزيز ارتباطات المهنة وتنفيذ الفكر، أو استخدام

تكنولوجيا حديثة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين".

ويعرف الإبداع التنظيمي إجرائيا بأنه: النتائج المتحققة من تطبيق فقرات الاستبانة ذات الصلة بدرجة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس في لواء الجامعة / منطقة عمّان.

الأداء المدرسي اصطلاحا: "هو جميع الأنشطة والممارسات، والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات، (النواتج) التي تسعى هذه الأنشطة والممارسات إلى تحقيقها" (الربيع، 2020، 146).

الأداء المدرسي إجرائيا: هو الأنشطة والممارسات والسلوكيات جميعها المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج) التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وقُسم هذا العمل إلى قسمين: أولاً: الإطار النظري. ثانياً: الدراسات السابقة، والتي قُسمت إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي عُرضت من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب على الدراسات السابقة.

### أولاً: الأدب النظري

#### الإبداع التنظيمي

يعدّ الإبداع التنظيمي من أهم مقومات المؤسسات التعليمية الناجحة، والتميّزة في أدائها وإنجازها التي تسعى إلى إحداث نقلة نوعيّة وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم المعلمين العاملين فيها، وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى. والإبداع نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل، واستخدامه لطرق، وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى إلى تلبية حاجات المجتمع المتجدّدة. وقد تعدّدت وتوّعت تعريفات الإبداع، فقد عرّفه (عبد الله، 2003، 52) الإبداع الإداري بأنه "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وتكون أكثر فعالية في خدمة للمجتمع"، في حين يراه جيلفورد (Guilford, 1986) أنه مجموعة من السمات الاستعداديّة التي تتضمّن الطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة،

وإيضاحها بالتفصيل. أما الإبداع الإداري فقد عبّر عنه (جروان، 2002، 20) "أنه مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة إلى خبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم".

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات التعليمية، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة التعليمية للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكّن المدرسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار (بقادر، وزناني، 2022).

هنالك العديد من التعريفات التي أشارت إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، حيث عرفها (خيري، 2012، 93) "بأنها عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وتمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية، أو موضوعية، أو شخصية، أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".

وعرفه (سكارنه، 2011، 19) "بأنه عبارة عن مبادرة يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً في مجال الأعمال".

وهي عملية إحداث تغييرات إيجابية في هيكل المؤسسة التعليمية وعملياتها ومخرجاتها بطريقة مخططة لضمان تكيف المؤسسة مع التغييرات في بيئته (Omur&Argon,2016).

وقد أشار (الفاعوري، 2005، ص24-23) في تعريفه للإبداع التنظيمي "بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية أو فرضها من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسات التعليمية".

فالإبداع التنظيمي "هو العملية الذهنية التي يمكن من خلالها تصور العمل الإبداعي، أي الطريقة التي يخلق بها الشخص الإبداع في عمله، وهذه الطريقة لها مراحل مختلفة يصل من خلالها المبدع إلى أعمال جديدة ومبتكرة، ويتم تعريفه بأنه نقطة الالتقاء بين ثلاثة عناصر رئيسية هي الدافع والموارد والتقنيات" (الزيود، 2012، 12)

ويعرف أيضا بأنه " القدرة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين المعلمين والعاملين بالمدرسة من جهة أخرى، وتوفير المناخ المدرسي المناسب الذي يساعد على ابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تسهم في تحقيق أفضل النتائج بطريقة مختلفة" (Owense,2004,129).

من العرض السابق ، يتضح أن الإبداع التنظيمي يتمثل في ظهور فكرة جديدة يمكن تبينها من قبل العاملين في المؤسسة ، مما يؤدي إلى التغيير في بيئتها ويؤثر على مخرجاتها ويوفر جو من التعاون بين الأفراد يمكنهم من الابتكار والتميز والوصول الى أفضل ما يمكن من مخرجات ، وتعرف الدراسة الحالية الإبداع التنظيمي بأنه توفير جو من التعاون والثقة بين كافة العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة بحيث يساعد على وضع استراتيجية مبتكرة لإجراء تحسين شامل في السياسات والاجراءات وأساليب العمل في منهجية التعاون في البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول الى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وتمكين المدرسة من التميز والتكيف.

### أهمية الإبداع التنظيمي

تعود اهمية الحاجة إلى الإبداع التنظيمي في المؤسسات التربوية إلى كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير؛ لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة بها، وإنما على توفير نوع متميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين، في مختلف المجالات، وخصوصاً في المجال التربوي، لأنه المعني ببناء الإنسان، وبناء على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات، والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين في توجهاتهم وسلوكياتهم ( العساف، 2004).

من ناحية أخرى، يقال: إن المؤسسات التي تدعم الإبداع التنظيمي وتتبنى ممارسات مبتكرة تزيد من قدرتها على أن تكون أكثر قدرة على المنافسة (Parjanen,2012). والإبداع مهم، ليس من أجل بقاء المؤسسة على المدى الطويل والتعايش مع المواقف التنظيمية غير المتوقعة فقط، ولكن من أجل التنمية (Florida,2002).

وتبرز أهمية الإبداع التنظيمي عبر البيئات المتغيرة التي تواجهها المنظمات اليوم، كما هو موضح في النقاط التالية (بوزيد، 2012، ص 22-24)، إذ يمكن أن تكون هذه البيئات ظروفًا مختلفة التي تجبر المؤسسات على الاستجابة لهذه التغييرات بطرق مبتكرة تضمن بقاءها واستمراريتها، أما أهمية الإبداع؛ فتتلخص في:

1. القدرة على الابتكار والتطوير والنهوض بالإدارات والمؤسسات، والتوسع في الخدمات التي تقدمها.

2. يسهم الإبداع الإداري للمنظمة في خلق بيئة عمل إيجابية وترحيبية للموظفين.

3. يُظهر اهتمام المنظمات الإدارية بالموهب الإبداعية أهمية العلاقة بين إدارة التغيير والإبداع، ويعدّ الإبداع الإداري أحد المكونات الأساسية في عملية التغيير.

4. يركز على الأداء، ويعزز الروح المستقلة، ويشرح المثل التنظيمية وتحدياتها.

ومما تم الإشارة إليه مسبقاً، فمن الملاحظ أن الإبداع التنظيمي له أهمية على المستوى الفردي والمؤسسي، فالإبداع يتيح الفرصة للمعلمين لأطلاق طاقاتهم في العمل، وبالنسبة للمدارس، فينبغي أن يكون الإبداع في مختلف الجوانب المرتبطة في العملية التعليمية خصوصاً في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة والتي ينعكس على مختلف الجوانب

الإدارية والتنظيمية في المدرسة، وهو ما يستدعي التأكيد من وجوده ضمن إجراءات العمل والقوانين واللائحة بشكل أكبر.

## مستويات الإبداع التنظيمي

هناك عدة مستويات للإبداع، وهي (Al-Srouf&Al-Oweidi,2013):

الإبداع على المستوى الفردي: وهذا يعني أن لدى الموظفين طرقاً إبداعية وجديدة لتطوير عملهم عبر الخصائص الطبيعية، مثل الذكاء والموهبة، أو عبر المهارات المكتسبة، مثل حل المشكلات، ويمكن تعليم هذه الخصائص والمهارات وتطويرها، بينما قد يكون الذكاء والموهبة في هذه العملية مساعدين لها.

1. الإبداع على مستوى المجموعة: حيث إن هناك مجموعات ثابتة تتعاون مع بعضها بعضاً لتطبيق الأفكار من أجل تغيير أداء المجموعة للأفضل.

2. الإبداع على مستوى المؤسسات: هناك منظمات ذات معايير أداء عالية، بحيث يكون سير العمل مثالياً ومبدعاً عبر الجهود الفردية والجماعية.

## عناصر الإبداع التنظيمي

هناك مجموعة من العناصر التي يتسم بها الإبداع التنظيمي في المدارس، كما ذكرها أبو دلبوح وجرادات (2013):

1- الأصالة: ويقصد بها التوصل إلى أفكار أو خبرة جديدة، وأن يقدم الموظف استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، وهي تعني جودة الأفكار والحدائق.

- 2- الطلاقة: ويشير المصطلح إلى استجماع أكبر قدر ممكن من الأفكار والاقتراحات التي تتصل بموقف ما، وذلك خلال مدة زمنية معينة.
- 3- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع.
- 4- الإحساس بالمشكلة: ويعني ذلك أن يكون المبدع الإداري قادراً على الإحساس بوجود المشكلات والوعي بهذه المشكلات أو عناصر الضعف الموجودة في البيئة التنظيمية أو الموقف.
- 5- المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبين الأفكار، والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، والذي يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 6- القدرة على التحليل: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة.

## مراحل الإبداع التنظيمي

يتكون الإبداع من ثلاث مراحل:

- (1) توليد الفكرة. (2) ترويج الفكرة. (3) تحقيق الفكرة. ويشير توليد الأفكار إلى إنتاج فكرة جديدة. أما مرحلة الترويج للفكرة؛ فيعدّ الحصول على المعلومات والموارد والدعم المطلوب لنقل الفكرة إلى التطبيق أمراً أساسياً. وتنتهي العملية الإبداعية بعد ذلك بالتنفيذ النهائي للفكرة، بحيث يمكن تطبيقها داخل دور أو مجموعة أو منظمة كاملة ( Van der Vegt & Janssen, 2003 )

ويرى (Gafour & Gafour, 2020) أن العملية الإبداعية تمرّ بالمراحل الآتية:

– التحليل: أي تقسيم المشكلة إلى أجزاء أصغر يسهل فهمها.

– التقييم: أي تحديد ما إذا كان العنصر أو النشاط يلبي معايير محددة.

– الخيال: أي تكوين الصور والأفكار في العقل.

– التركيب: دمج الأفكار والمفاهيم الموجودة في شيء جديد.

يعدّ تحديد كيفية ارتباط السوابق المتميزة بالمراحل المختلفة للعملية الإبداعية فجوة بحثية مهمة تجب معالجتها، إذ تُظهر الأبحاث أن أقلية فقط من الأفكار الإبداعية تُترجم بنجاح إلى ابتكارات. وفي بعض الأحيان تُرفض الأفكار قبل التطبيق؛ لأن الفكرة كانت رائعة في المفهوم لكنها معيبة في التطبيق. ومع ذلك، ففي كثير من الأحيان تظل الأفكار غير منفذة لأن الأفراد والمنظمات يركزون طاقاتهم على توليد الأفكار، فعلى سبيل المثال: (إحداث عصف ذهني، وصناديق الأفكار، وما إلى ذلك)، لكنهم يفشلون في استثمار الاهتمام والجهود والموارد في تعزيز الأفكار التي نشأت من تلك المبادرات وتنفيذها. ومع تقييد ترويج الأفكار وتنفيذها في العديد من المنظمات؛ من المهم تحديد الأنظمة والممارسات التي يمكن للأفراد والمنظمات اعتمادها لسد الفجوة بين توليد الأفكار وتنفيذها (Shalley, 2008).

## معوقات الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي من أهم العوامل التي توليها المؤسسات التعليمية اهتماما في مجال العملية التعليمية والتعلم في ظل المنافسة بين هذه المؤسسات للبقاء والتميز؛ فتشجع المؤسسات التعليمية الإبداع، وتحث على تحقيقه لكونه هدفا أساسيا لها. ويتطلب التعليم الناجح تحقيق قائد تربوي ومدير مسؤول عن دوره التربوي في مواكبة الإبداع. ويجب أن يكون شجاعا لتحقيق تعليم نوعي يمنح الأفراد الثقة، وأن يكون منفتحا على استمرارية الإبداع (العمري، 2015).

وبالرغم من أهمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوره، ويتمثل ذلك في: ضعف إجراءاته الإدارية؛ كالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم من جهة، وقلة الحوافز من جهة أخرى. وضعف عملية التقييم المستمر، ووجود قيادة ديكتاتورية لا تشجع على الإبداع، وعدم تماسك جهود فريق العمل لتطوير مستوى أداء مؤسساتهم. وضعف مراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تحكم هذه المؤسسات، وعدم القدرة على إدراك نقاط الضعف والاختلالات، وعدم تبني المواقف المبنية على الأدلة والمعلومات الصحيحة (جمعان، 2014).

وتوجد مشكلات ومعوقات أمام الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس، إذ يفتقرون إلى العديد من مهارات الإدارة الإدارية. ومن أهم معوقات تحقيق الإبداع في مدارس التعليم العام الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين ونظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، واتخاذ القرار المركزي، وعدم وجود قيادة إبداعية للإدارة، ونقص الدافع الداخلي للإبداع، وتجاهل الآراء الإبداعية (Al Zboun, Al Zubaidi & Momani, 2019).

وحدد (Blomberg et al, 2017) سلسلة من العوامل التي قد تؤثر في الإبداع التنظيمي، بحيث يكون تأثيره إما إيجابيا أو سلبيا بحسب الظروف. وتشمل هذه العوامل من بين أمور أخرى: ضغط الوقت، والموارد، والاستقلالية، والتنوع، والصراعات، والثقافة التنظيمية. ونتيجة لذلك، تتطلب الحالات المختلفة إجراءات مختلفة، وبالتالي مزيدا من البحث. ومع ذلك، يجادل المؤلفون بأن بعض العوامل يمكن عدّها عموما محركات، مثل الدعم الإشرافي، والرؤية المشتركة، والشعور بالانتماء. وفي المقابل، يُحدّد الهيكل الجامد، والمواقف السلبية، والأهداف الفردية، على أنها حواجز أمام الإبداع التنظيمي.

## الأداء المدرسي

### مفهوم الأداء المدرسي

يوصف الأداء بأنه مفهوم ثنائي الأبعاد، بحيث يمثل الجوانب السلوكية وجوانب المخرجات. ويشير المكون السلوكي للأداء إلى الإجراءات وأنماط السلوك والممارسات، وبمعنى آخر، ما يفعله شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة عندما يكونون في العمل. ويشار إلى التأثيرات التي أحدثها شخص أو مجموعة أو منظمة على أنها جانب المخرجات. (Sonnentag & Frese, 2002, p.5).

ويشير الأداء المدرسي إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة باستخدام أدوات علمية مقننة تجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وألويات التطوير، وبناء الخطة التطويرية للمدرسة لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف. (شافعي، 2017)

يعرف الأداء المدرسي بأنه "الطريقة التي تنجز بها المدرسة وظائفها امامها الأساسية وفقاً للمعدل المفروض أداءه" (الحسيني واحمد، 2005، 28)

ويشار إليه أيضاً أنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المدرسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه ومحاولة لتحديد الفجوة في

الاداء" (حمودي، 2010، 13)

ويعدّ اتخاذ الخيارات وتشجيع أفراد المجتمع على المشاركة فيها، وتعزيز العلاقات بين الأطراف المعنية، ونشر المعلومات وتبادلها فيما بينهم؛ من أبرز أجزاء أداء إدارة المدرسة (Alfirević et al., 2016)

## عناصر الأداء المدرسي

من اهم العناصر الحاسمة التي ذكرها (الغالي، 2020) كما يلي :

1. المدخلات: تلعب المدخلات دورا مهما في نجاح النظام التعليمي أو فشله بصورة عامة؛ لأنها

تترود الإدارة بمكوناتها الأساسية وتحدد أهدافها. وفيما يلي بعض هذه المدخلات:

- أهداف المدرسة وفلسفتها ورسالتها.
- القوانين التي تحكم التعليم.
- الموارد البشرية في المدرسة: (المدير، والموظفون الإداريون والتعليميون، والطلاب، وموظفو الخدمات المساعدة).
- القدرات والموارد المادية
- شبكة الخدمات التي تدعم عمليات المدرسة.
- المكون المعلوماتي: طرق العمل والأهداف العامة، وطرق اتخاذ القرار.

2. العمليات: وهي محطة لتحويل المدخلات المعقدة إلى مخرجات تتفاعل مع بعضها بعضا مثل:

- التخطيط: وضع الخطوط العريضة للأهداف والوسائل، وإنشاء البرامج والخطط، وتطوير الميزانيات.

- التنظيم: يُوزَع على الموظفين عبر تحديد الأدوار والسلطة ووسائل الاتصال

- القيادة: تنطلق من التفاعلات بين المديرين وفرقهم عبر مناصب السلطة، بحيث تركز الحوارات على احتياجات أعضاء الفريق، وكيفية تلبية تلك الاحتياجات على أفضل وجه.
  - قسم التقييم: وفيه تُقيّم نتائج الامتثال للخطة الموضوعية، وحل العيوب والانحرافات.
3. المخرجات: يوجد نوعان من المخرجات الناتجة عن العمليات المشتركة في البيئتين الداخليتين، هما:
- المنتجات الناتجة: قرارات، وسياسات، وتشريعات.
  - النتائج العاطفية: الرضا الوظيفي، والعلاقات القوية.
4. البيئة المنظمة: المكان الذي يعمل فيه النظام ويتأثر به. وهناك نوعان:
- البيئة الخارجية لحدود النظام (المدرسة).
  - البيئة الداخلية: تقع داخل محيط النظام (المدرسة).

### تطوير الأداء المدرسي

لمنظومة تطوير الأداء المدرسي مجالات متعددة تتكامل فيما بينها، لتشكل مزيجاً مترابطاً يسهم في إكساب الطالب شخصية متزنة تتحلى بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات الإيجابية، سعياً إلى تنشئة الأجيال. ويشكل كل مجال من مجالات النظام التربوي منظومة فرعية قائمة بذاتها لها مجالاتها المتفاعلة فيما بينها بحيث يؤثر كل مجال في المجالات الأخرى ويتأثر بها. كما يمكن تصنيف كل مجال منها إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، وبيئة نظام، وتغذية راجعة، ويتبنى نظام تطوير الأداء المدرسي مدخل المعايير في جميع مجالاته، حيث إن لكل مجال معايير محددة وواضحة تسعى المدرسة إلى تحقيقها، من خلال تشخيصها لوضعها الحالي لمجالات المنظومة الثلاثة: (التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية) باستخدام أدوات علمية مقننة، يستخدمها المستفيدون من خدمات المدرسة على مختلف شرائحهم ( إدارة مدرسة، معلمون أوائل،

أولياء أمور، مشرفون طلاب) بغية الوصول إلى تحديد (نقاط القوة، وأولويات التطوير) ليتم ترجمتها إلى أهداف واضحة ومحددة في خطة المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

## محددات الأداء المدرسي

تتمثل محددات الأداء المدرسي بما يلي:

1. المحدد البشري: يرتبط نمو أداء المنظمات وتحقيق أهدافها ارتباطاً وثيقاً بنمو إدارتها، وتوافر القادة ذوي المواهب والمهارات المتنوعة المتعلقة بالتخطيط الفعال للأداء، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتشجيع الأفراد للعمل نحو الأهداف، وتنفيذ العمليات والأنشطة الإدارية بكفاءة. وقد انعكس ذلك في التركيز على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية، والاهتمام الكبير الذي أولته الأنظمة الإدارية الحديثة لها. ومن أهم إجراءات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اختيار قادة المدارس وتطويرهم المهني، مما له تأثير إيجابي في مستوى أدائهم. ونظراً للطبيعة المتغيرة لأدوارهم، أصبح لدى قادة المدارس الآن مزيد من الالتزامات التي قد تحد من أدائهم (أحمد وعزب، 2021).
2. المحدد التنظيمي: يعدّ الهيكل التنظيمي للمدرسة ركيزة أساسية في تحقيق تميزها؛ لأنه يحدد درجة المركزية، واعتماد الإدارة التشاركية والعمل الجماعي، وممارسة السلطة في كل من السياقات الرسمية وغير الرسمية، والأدوار والمسؤوليات، وتكييف قواعد العمل. لذلك، يرتبط تحسين الأداء المدرسي بوجود هياكل تنظيمية قابلة للتكيف، وتبسيط قواعد العمل وإجراءاته، وتطوير ثقافة مدرسية تدعم الابتكار والمخاطرة والعمل الجماعي، فضلاً عن استقلالية الموظفين ومنحهم بعض الحرية في أداء واجباتهم، وتعزيز العلاقات والتواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية (أحمد وعزب، 2021).

3. المحدد التقني: تمثل تقنيات المعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في الإدارة؛ لأنها تغير بشكل أساسي كيفية تنفيذ العمل الإداري ومدى فعالية تنفيذه، وكذلك كيفية تفاعل الشركة مع محيطها. وتشمل عملية الأتمتة جوانب العمل الإداري جميعها، ولا تقتصر على وظيفة أو خدمة واحدة بمعزل عن غيرها (كافي، 2011، ص7).

### دور مقومات الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء المدرسي:

إن وجود مقومات الإبداع التنظيمي لها دور كبير في المؤسسة التعليمية التي لها دور مهم في تطوير الاداء المدرسي. كما ذكرتها (خلوف، 2017)، وهي كما يلي:

1. **البناء التنظيمي:** إن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجته المشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي وقته بها، ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية في المواقف المختلفة التي يتعرض لها، كما تؤثر القيادة والتغذية الراجعة والتقدير في الأداء الإبداعي للفرد، فتحدد طبيعة هذه العناصر كلها عبر البناء التنظيمي الذي يعدّ أحد مقومات الإبداع الإداري.
2. **المهارات الفردية:** عنصر تنوع المهارات مقوم من مقومات الإبداع التي يتمتع بها الفرد، إذ يعدّ عنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد وحل المشكلات، حيث إن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء، وطرح حلول وبدائل متنوعة، وتسهم في إثراء خبرات الفرد وصقل مهاراته، ولقد حددت أمابيل "amabile" ثلاثة عناصر رئيسة للأداء وهي:

– الدافع الداخلي لإنجاز المهمة.

– المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه

3. **الإجراءات وأنظمة العمل:**

تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذ روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد.

**4. الاتصالات:** تعدّ الاتصالات وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم، وفي حل المشكلات، والهدف منها تنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية وتحفيزها، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي.

**5. القيادة:** تلعب القيادة دورا مهماً وحيوياً في تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء العاملين وتحفيزه، وذلك يتم عبر تشجيع التفكير الإبداعي.

**6. الحوافز:** يجب أن تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين لديها عبر إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية.

**7. التدريب:** يحتل التدريب مكانة مهمة في تعزيز العمل الإبداعي عبر رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل.

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة، والتي قُسمت إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والتي عُرِضت من الأحدث إلى الأقدم، ثم عُنِّب عليها.

### الدراسات العربية:

أشارت الدراسة التي أجراها كل من القرعان والشقران (2021) هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان تطوير أداتين، وهما: الأولى القيادة التبادلية وتضمنت (٢٣) فقرة، والثانية الإبداع التنظيمي وتضمنت (٢١) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية كانت متوسطة، وجاء مجال تقييم أداء المدير بالمرتبة الأولى، ومجال التنمية المهنية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطا، وجاء مجال حل المشكلات بالمرتبة الأولى، ومجال الطلاقة التنظيمية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع . وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعقد ندوات ومحاضرات وبرامج تدريبية لمديري المدارس وللعاملين في المؤسسات التربوية توضح لهم أسس القيادة التبادلية والإبداع التنظيمي، وضوابطهما وكيفية تطبيقهما.

هدفت دراسة غالطي (2021) إلى معرفة مستوى توافر مكونات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع، والمعوقات التي تحدّ من ممارستها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (44) مديرا من المجتمع الأصلي لمديري محافظة صبيا، وعينة من المعلمين (285) من مجتمع المعلمين الأصلي، ومشرفي إدارة المدرسة جميعهم وعددهم (9) مشرفين تربويين، وبذلك بلغ مجموع عينة الدراسة (338) مشرفا تربويا. واعتمدت الدراسة على أداتين: تطبيق الاستبيان على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مديري إدارة المدرسة. وكشفت الدراسة أن مستوى توافر عناصر الابتكار لدى المديرين كان عادلا، ومارس المديرون عملية الإبداع بدرجة متوسطة، ويواجهون المعوقات الإدارية للإبداع بدرجة متوسطة أيضا.

وفي دراسة التي أجرتها خويلة (2020) هدفت التعرف على مستوى إدارة الحوافز المادية والمعنوية لدى مديري المدارس الخاصة بالإبداع التنظيمي في محافظة إربد، وبيان مقترحات للتطوير. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي المسحي المستند للاستبانة، حيث تم استخدام استبانة إدارة الحوافز المادية والمعنوية والمكونة من (20) فقرة، واشتملت على المجالين: الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛ واستبانة الإبداع التنظيمي والمكونة من (22) فقرة واشتملت على أربعة مجالات: الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلة. كما استخدم المنهج النوعي من خلال مقابلة مديري المدارس الخاصة. تكون مجتمع الدراسة من (5617) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس الخاصة في محافظة إربد، اختير منها عينة عشوائية تكونت من (491) معلما ومعلمة، واختير (23) مديرا من مديري المدارس الخاصة قصديا للمقابلة. خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الحوافز المادية والمعنوية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة إربد كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين؛ ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور؛ وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛ وأن مستوى الإبداع التنظيمي كان مرتفعا من وجهة

نظر المعلمين؛ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وخلصت النتائج إلى أن أهم المقترحات لتطوير إدارة الحوافز المادية والمعنوية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين كانت: الوضوح في تطبيق القوانين والمعايير والمرتبطة بالحوافز المادية والمعنوية، وإيجاد القنوات المفتوحة للاتصال بين العاملين في المدرسة؛ وأن أهم المقترحات لتطوير الإبداع التنظيمي فيها كان: اختيار المدير الذي يمتلك التوجه نحو الإبداع، وتوفير الدعم المادي للإبداع من عوائد المدرسة من خلال توفير مخصصات مرتبطة بالإبداع. وفي ضوء النتائج قدمت مجموعة من التوصيات، أهمها: وضع بعض الآليات والسياسات المؤسسية القادرة على تمكين مديري المدارس من استخدام الحوافز المادية والمعنوية كوسيلة لرفع مستوى الإبداع لدى المعلمين

هدفت دراسة الزهراني (2020) إلى التعرف على درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بمدينة الباحة؛ والتعرف على مستوى الأداء المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القائدات والمعلمات؛ والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية ومستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات بمدينة الباحة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (294) معلمة و(44) من قائدات المدارس بمدينة الباحة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن الدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية ومستوى الأداء المدرسي.

هدفت دراسة أبو حمدي (2019) إلى التعرف على واقع الإبداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي المسحي، وقد وتم بناء استبانة مكونة من (24) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (86) فرداً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (52) فرداً، موزعة (12) رئيس قسم، و(40) موظف، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج ان واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق بين المتوسطات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المركز الوظيفي، والجنس

كما هدفت دراسة أبومديغم وآخرون (2019) إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع لدى المديرين، وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، واختيرت عينة عشوائية بلغت (417) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3975) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016-2017)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، وقد تكوّن من أربعة مجالات هي: العملية التدريسية، والعلاقات الإنسانية، وتحسين البيئة المدرسية وتطويرها، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة. والمحور الثاني: الأداء المدرسي، وتكون من أربعة مجالات هي: العلاقة مع مدير المدرسة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع الطلبة، والتعليم والتعلم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية دورها في تنمية الإبداع كانت بدرجة كبيرة، إذ جاءت المجالات جميعها بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المدرسي في جوانبه جميعها جاء بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وأوصت الدراسة على

ضرورة تشجيع مديري المدارس على تطوير العلاقة مع المعلمين، وضرورة تهيئة البيئة المدرسية لتنمية الإبداع.

وأجرى عطية (2019) الدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بارق والبالغ عددهم (573) معلماً وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (540) معلماً بنسبة (94.2%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بمتوسط حسابي (3.58)، بمجالاته الثلاثة تبني الإبداع بمتوسط حسابي (3.66)، والتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (3.62)، وتوفر القدرات الإبداعية بمتوسط حسابي (3.61)، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج عن وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته تعزى لاختلاف متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العملي، كما دلت النتائج على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: توفير مناخ من الإبداع داخل المدرسة، والاهتمام بالعوامل التي ترفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس، والاهتمام بإقامة دورات وورش عمل لنشر مفهوم الإبداع التنظيمي لتوافقه مع توجهات المملكة العربية السعودية ورؤية 2030.

وأجرى جابر (2019) هدفت الدراسة التوصل لتصور مقترح لتحقيق الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية، وذلك من خلال توضيح ماهية الإبداع التنظيمي وخصائصه، ومتطلباته، ومجالاته، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه، ورصد واقع مدارس التربية الخاصة المصرية من خلال الوثائق والدراسات السابقة والتعرف علي مشكلاتها، ورصد مدى توافر متطلبات الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة بمحافظة بني سويف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري، واعتمدت الدراسة علي الإبداع التنظيمي والذي يتمثل في (نظام العمل، وبيئة العمل، والأفراد، وجماعات العمل)، واقتصرت الدراسة علي مدارس التربية الخاصة بمحافظة بني سويف، وكانت عينة الدراسة هي مديري ومعلمي وموجهي التربية الخاصة بمحافظة بني سويف، وأكدت الدراسة علي دور الإبداع في تحقيق الابتكار والتميز في الأداء، وتوفير بيئة آمنة داخل المدرسة، ومشجعة علي العمل وقادرة علي تحقيق موائمة العاملين بها مع نظام العمل، مما يساعدهم علي العمل في ضوء قدراتهم، وتقديم الأفكار الإبداعية التي تمكن من التغلب علي مشكلات مدارس التربية الخاصة في مصر وتحقق الإبداع التنظيمي بها، وتوصلت الدراسة إلي اقتراح تصور للإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية .

وهدفنا دراسة السلیمان ومقابلة (2017) إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم، وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (299) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء عين الباشا. واختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطا. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومستوى أدائهم .

كما هدفت دراسة أبو دلبوح وجرادات (2013) إلى معرفة مستوى الإبداع لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (317) معلما ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته 17.5% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات مكونة من (53) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وفي المجالات المختلفة، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، إذ جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، وتلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

بينما سعت دراسة الزاملي (2012) في سلطنة عُمان إلى تقييم نظام تطوير الأداء المدرسي، وذلك عبر الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (78) مدرسة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع (102) من الأفراد. ولجمع البيانات استخدمت استمارة المقابلة والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن محور إعداد التقرير النهائي وكتابته قد حصل على أعلى متوسط حسابي مقارنة ببقية المحاور. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في محور الإشراف والمتابعة وفقا لمتغير المنطقة التعليمية. أما متغير الوظيفة؛ فقد جاءت الفروق فيه لصالح المشرفين التربويين والإداريين مقارنة بالمعلمين الأوائل. وأما متغير المؤهل الدراسي؛ فإن هناك فروقا دالة إحصائية لصالح حملة مؤهل دبلوم متوسط على محاور الدراسة جميعها عدا محوري التكلفة المالية والإشراف والمتابعة. أما بالنسبة لمتغير نوع المدرسة؛ فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية على المحاور جميعها ما عدا محوري: البرامج التدريبية، والإشراف

والمتابعة. وأما متغير جنس طلاب المدرسة؛ فقد جاءت فروق ذات دلالة إحصائية على المحاور جميعها لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة مقارنة بمدارس الذكور.

وهدفنا الدراسة التي أجراها الحويلة (2009) في الكويت، إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع، حيث تكونت عينتها من مديري المدارس الثانوية ومديراتها جميعهم، البالغ عددهم (66) مديرا ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (23) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين بحسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين بحسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق بحسب متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى.

وهدفنا دراسة العنزي (2008) إلى الكشف عن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (536) معلما ومشرفا تربويا، اختيروا بالطريقة العشوائية، وكتبت أداة الدراسة هي الاستبانة حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الوظيفة التعليمية في المجالات جميعها، والأداة بصورة عامة لصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة مؤهل الماجستير فأعلى، وبين كل من فئتي الدبلوم والبكالوريوس لصالح فئتي الدبلوم والبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة،

ووجود فروق بين فئة مؤهل البكالوريوس وبين فئة مؤهل الماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات لصالح فئة مؤهل البكالوريوس.

كما أجرى الشراري (2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية، وتكونت من (660) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، بحيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية، والإدارة، والتعبير، والحوار والمناقشة؛ جاء بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية، وتحسين البيئة المدرسية وتطويرها جاء بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة التي أقل من 5 سنوات.

وهدفت دراسة النهار ومحافظة (2007) في الأردن إلى التعرف على العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم، ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن عبر الإجابة عن عدد من الأسئلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) مدير ومديرة بالتساوي، و(1200) معلم ومعلمة بالتساوي، وأشارت نتائج التحليل العاملي باستخدام أسلوب المحاور المتعامدة إلى أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة 46.9% من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم، وهذه العوامل هي: القيادة التربوية، والحرية الأكاديمية، والتسهيلات التربوية، واتجاهات الجهاز الإداري والإشرافي وتوقعاته، والمساعدة المهنية، والبيئة التعليمية المادية. كما أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في مدى كون هذه العوامل ممارسات فعلية في المدارس تعزى للوظيفة والمؤهل والخبرة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

### الدراسات الأجنبية:

أجرت أثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبيو وفسكارس Marki، Reppa، Athanasoula، (Kalliopi and Psycharis، 2010) دراسة في اليونان هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وأثره في التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ستة مديرين؛ ثلاثة في اليونان، وأربعة في قبرص، وثمانية عشر ولي أمر؛ بحيث أخذ ثلاثة من كل مدرسة. وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة في جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما أظهرت أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاعه على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية، وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وأجرى وفرادي (Wfry,2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، كما تهدف الدراسة إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية،

وتأثيره في عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أُقيمت على ثلاثة عشر مشروعاً مدرسياً في ثلاث عشرة مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، إذ عمداً إلى مقابلة (8-12) فرداً في كل مشروع بحيث يكون منهم مدير، واستغرقت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية هي: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن جودة المحادثة ونمطها في أثناء تطبيق الأساليب الإبداعية تؤثر بشكل مباشر في جودة عمليات التعلم في المنظمة. إضافة إلى أن دور القائد يكمن في تعليم الأفراد وتدريبهم على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات. كما تؤدي العوامل السابقة إلى رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وزيادة فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

- وأجرى كلٌّ من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (20) عاماً، وحُكِمَ عليها عبر استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وهي أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعدّ أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة يظهر أن المجتمعات التي طبقت عليها تلك الدراسات تنوعت ما بين العربية والأجنبية، وتنوعت أيضا بين المدارس الثانوية والأساسية، وتتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها جميعها كانت على الإبداع التنظيمي وعلاقته بتحسين الاداء المدرسي، وتباينت أغراض هذه الدراسة وأهدافها؛ فأغلب الدراسات استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، كدراسة الحويلة(2009) في الكويت ودراسة القرعان والشقران (2021).

وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة توظيف الإبداع في المؤسسات، وعلاقتها بتطوير أداء العاملين فيها، كدراسة ابوحمدي(2019)، ودراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005)، ودراسة النهار (2007)، ودراسة ابومديغم وآخرون (2019).

إن هذه الدراسات كلها قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب المهمة المتعلقة بالإبداع التنظيمي؛ سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحدّ من وجوده، وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي، ومن ثمّ تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض، وتأكيد واقعيته، وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري، كدراسة ابوحمدي (2019).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

- اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي ذو العلاقة الارتباطية.
- تطوير أداة الدراسة المستخدمة، وهي الاستبانة، وتحديد مجالاتها وفقراتها.

- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للدراسة.

اختيار موضوع تطوير الأداء المدرسي للعاملين متغيرا تابعا لموضوع الإبداع التنظيمي، إذ لم يتطرق له الكثير من الباحثين، ولقد تناولت الدراسة هذين المتغيرين لما لهما من ارتباط مباشر بسير أي منظمة ونشاطها، وتأثيرهما فيهما.

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي ركز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع التنظيمي. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة التي هي قيد الدراسة.

#### وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- بأنها تناولت موضوع درجة توظيف الإبداع التنظيمي في لواء الجامعة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها حيث طبقت على المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في لواء الجامعة منطقة عمان.
- تأتي هذه الدراسة لتساهم في إثراء الجانب العملي من حيث تناولها لموضوع هام وهو واقع الإبداع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهجيه الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق البناء لفقرات الأداة
- متغيرات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وإعداد أدواتها (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءاتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف هذه الإجراءات.

### منهجه الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه الأنسب لطبيعة وأهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة والحكومية التابعة للواء الجامعة/منطقة عمّان للعام (2022-2023).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (350) معلما ومعلمة، منهم (154) معلما، و(196) معلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
44.0	154	ذكر	الجنس
56.0	196	أنثى	
55.7	195	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
44.3	155	دراسات عليا	
55.1	193	أدبي	التخصص
44.9	157	علمي	
40.6	142	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
31.1	109	من (5-10) سنوات	
28.3	99	أعلى من 10 سنوات	
100.0	350	المجموع	

### أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة في معرفة درجة توظيف الإبداع التنظيمي، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة، حيث طورت وأعدت عبر الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.
3. تحديد المجالات الرئيسية للدراسة.
4. صياغة الفقرات التي تضمنها كل مجال.
5. إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، في ملحق (1).
6. عرض الاستبانة على المشرف بصورتها الأولية للتأكد من ملاءمتها لجميع البيانات.

7. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين وعددهم (11)، في الملحق (3)، وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

8. تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية في الملحق (2)، حيث اشتملت على ثلاثة أجزاء:  
**الجزء الأول:** يشتمل على معلومات شخصية عن المستجيبين، وشملت: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

**الجزء الثاني:** يشتمل على ست مجالات ذات صلة بموضوع الدراسة، وهي:

المجال الأول: الأصالة، وتكونت من (7) فقرات، وهي ذوات الأرقام (1-7) بالاستبانة.  
 المجال الثاني: الطلاقة، وتكونت من (4) فقرات، وهي ذوات الأرقام (8-12) بالاستبانة.  
 المجال الثالث: المرونة، وتكونت من (4) فقرات، وهي ذوات الأرقام (13-16) بالاستبانة.  
 المجال الرابع: الحساسية للمشكلات، وتكونت من (4) فقرات، وهي ذوات الأرقام (17-20) بالاستبانة.

المجال الخامس: التحليل والربط، وتكونت من (3) فقرات، وهي ذوات الأرقام (21-23) بالاستبانة.

المجال السادس: المخاطرة، وتكونت من (4) فقرات، وهي ذوات الأرقام (24-27) بالاستبانة.

**الجزء الثالث:** يتعلق بتطوير الأداء المدرسي، واشتمل على 21 فقرة، وقد صيغت فقرات الاستبانة جميعها في الاتجاه الإيجابي، إذ استخدم مقياس ليكرت (likert) للتدرج الخماسي.

## صدق أداة الاستبانة

تحققت الباحثة من صدق أداة الدراسة عبر عرضها على أحد عشر محكما من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، وقد تفضلوا مشكورين بتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول فقرات الاستبانة؛ من حيث دقة الصياغة اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات غير الملائمة، واقتراح فقرات مناسبة أخرى، وقد تم اعتماد 80% من الفقرات التي اتفق عليها المحكمين الملحق (1).

## صدق البناء لفقرات الأداة

### صدق البناء: الإبداع التنظيمي

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استُخرجت معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، وذلك في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.60-0.89)، ومع المجال (0.68-0.92)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**84.	**84.	19	**89.	**88.	10	**60.	**68.	1
**77.	**85.	20	**74.	**88.	11	**74.	**85.	2
**63.	**84.	21	**83.	**89.	12	**77.	**82.	3

**76.	**91.	22	**77.	**80.	13	**83.	**90.	4
**74.	**81.	23	**63.	**77.	14	**77.	**81.	5
**84.	**88.	24	**79.	**81.	15	**75.	**82.	6
**64.	**80.	25	**85.	**88.	16	**79.	**75.	7
**76.	**84.	26	**83.	**91.	17	**85.	**92.	8
			**80.	**85.	18	**82.	**88.	9

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

ولذلك لم يحذف أي من هذه الفقرات.

كما استخرج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات نفسها،

والجدول رقم (3) يبين ذلك:

جدول (3): معاملات الارتباط بين المجالات نفسها، وبالدرجة الكلية

الإبداع التنظيمي	المخاطرة	التحليل والربط	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	
						1	الأصالة
					1	**824.	الطلاقة
				1	**903.	**842.	المرونة
			1	**864.	**852.	**869.	الحساسية للمشكلات
		1	**782.	**664.	**711.	**697.	التحليل والربط
	1	**865.	**872.	**758.	**736.	**786.	المخاطرة
1	**900.	**834.	**955.	**924.	**922.	**936.	الإبداع التنظيمي

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

### ثبات الإبداع التنظيمي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تحققت الباحثة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من

(30)، ومن ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (person) بين تقديراتهم في المرتين.

وحُسبَ أيضاً معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول

رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) ، وثبات

الإعادة للمجالات والدرجة الكلية، وعُدَّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### جدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الأصالة	0.84	0.82
الطلاقة	0.80	0.79
المرونة	0.83	0.71
الحساسية للمشكلات	0.85	0.73
التحليل والربط	0.81	0.80
المخاطرة	0.84	0.77
الإبداع التنظيمي	0.88	0.84

### صدق البناء لفقرات الأداء المدرسي:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس استخرجت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (30) معلما ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.67-0.93)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول(5): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
**75.	15	**80.	8	**68.	1
**78.	16	**88.	9	**78.	2
**82.	17	**82.	10	**83.	3
**81.	18	**76.	11	**93.	4
**86.	19	**85.	12	**82.	5
**85.	20	**84.	13	**79.	6
**81.	21	**86.	14	**67.	7

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن معاملات الارتباط جميعها كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

ولذلك لم يحذف أيٌّ من هذه الفقرات.

**ثبات الأداء المدرسي:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة تحققت الباحثة بطريقة الاختبار وإعادة

الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج

عينة الدراسة مكوّنة من (30)، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.85).

وحسب أيضا معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.81)، وعُدّت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1. إعداد الأداة بصورتها النهائية كما هو مبين في الملحق (2).
2. تم الحصول على خطاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه الى وزير التربية والتعليم لتسهيل تطبيق الدراسة، كما هو مبين الملحق (5).
3. بعد الحصول على التوجيهات، والتسهيلات من قبل مديرية التربية والتعليم، وإدارة التعليم الخاص كما في الملحق (6) والملحق (7)، وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023).

4. جُمعت الاستبانة، ورُمّزت، وأجريت المعالجات الإحصائية عليها، واستخرجت النتائج، وحُللت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

### إجراءات تصحيح أداة الاستبانة

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهي تمثل رقما (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد اعتمد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33 قليلة.

من 2.34 - 3.67 متوسطة.

من 3.68 - 5.00 مرتفعة.

وقد حُسب المقياس عبر استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)

$$. 1.33 = 3 / (5 - 1) =$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت متغيرات الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغير المستقل:** توظيف الإبداع التنظيمي.

**المتغيرات المستقلة الثانوية:**

- الجنس؛ وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي؛ وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، وأعلى من بكالوريوس).
- التخصص؛ وله مستويان: (علمي وأدبي).
- سنوات الخدمة؛ وله مستويان: (10 سنوات فأقل، وأكثر من 10 سنوات).
- **المتغير التابع:** تطوير الأداء المدرسي

## المعالجة الإحصائية

عولجت البيانات التي ستننتج عن استجابات أفراد العينات بواسطة برمجية SPSS، وستستخدم المعادلات الرياضية والإحصائية اللازمة للحصول على النتائج مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

لتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة وعينة الدراسة ثم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتأكد من صدق البناء لمحتوى أداء الدراسة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال وفقراته والدرجة الكلية للإستبانة.
- معامل كورنباخ الفا لتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة
- استخدمت المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة /عمان.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test) لتعرف على دلالة الفروق الفردية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهه نظر المعلمين في لواء الجامعة /عمان والتي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( one-way analysis of variance ANOVA )

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

## – الفصل الرابع –

### – عرض نتائج الدراسة –

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلتها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الأحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقه عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقه عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقه عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
مرتفعة	844.	3.69	الأصالة	1	1
متوسطة	833.	3.64	المخاطرة	6	2
متوسطة	845.	3.63	التحليل والربط	5	3
متوسطة	853.	3.61	المرونة	3	4
متوسطة	892.	3.56	الطلاقة	2	5
متوسطة	899.	3.56	الحساسية للمشكلات	4	6
متوسطة	779.	3.62	الإبداع التنظيمي		

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (779.).

أما فيما يتعلق بالمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.56-3.69)، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الأصالة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (844.) وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية مجال المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (833.) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (899.) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: الأصالة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.016	3.93	يبحث المدير عن أساليب مبدعة للعمل.	1	1
مرتفعة	998.	3.70	يشجع العاملين على إثراء العمل بالأنشطة الإبداعية.	4	2
مرتفعة	1.017	3.69	يقدم الدعم للأفكار المبتكرة.	2	3
متوسطة	1.020	3.65	يستخدم خبرات العاملين وطاقاتهم للحصول على أفكار جديدة.	3	4
متوسطة	1.111	3.64	يتمتع المدير بمهارة الحوار مع العاملين في المدرسة.	5	5

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.025	3.64	يزود المعلمين بالأدوات اللازمة للتعليم.	6	5
متوسطة	1.074	3.55	يتجنب الأساليب الروتينية قدر الامكان.	7	7
مرتفعة	844.	3.69	الأصالة		

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن الأصالة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي

بلغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (844.). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يبحث المدير عن أساليب مبدعة للعمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري بلغ (1.016) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يتجنب الأساليب الروتينية قدر الامكان" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري بلغ (1.074) وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: الطلاقة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.019	3.59	لديه المقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	8	1
متوسطة	988.	3.59	يتحدث بثقة في مواضيع تطوير العمل.	10	1
متوسطة	1.053	3.54	يستطيع مدير المدرسة تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.	9	3
متوسطة	1.045	3.54	لديه القدرة على توليد أفكار مبتكرة للخطط المستقبلية	11	3
متوسطة	892.	3.56	الطلاقة		

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن الطلاقة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (.892). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرتان رقم (8)، و(10) التي تتصان على "لديه المقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل"، و"يتحدث بثقة في مواضيع تطوير العمل" في المرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (1.019، و.988) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان رقم (9 و 11) ونصاهما "يستطيع مدير المدرسة تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير"، و"لديه القدرة على توليد أفكار مبتكرة للخطط المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (1.053 و 1.045) وبدرجة تقدير متوسطة.

### ثالثاً: المرونة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	يشجع المدير العاملين على تقديم أفكار إبداعية في العمل.	3.71	986.	مرتفعة
2	13	لديه المقدرة على التغيير لمواكبة المستجدات من أجل تعزيز بيئة العمل.	3.63	1.006	متوسطة
3	15	يتيح مدير المدرسة فرصة للعاملين لإبداء آرائهم.	3.59	1.050	متوسطة
4	14	يقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون بالعمل.	3.51	948.	متوسطة
		المرونة	3.61	853.	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن المرونة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (.853). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "يشجع المدير العاملين على تقديم أفكار إبداعية في العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (.986) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون بالعمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبانحراف معياري بلغ (.948) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### رابعاً: الحساسية للمشكلات

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.041	3.62	يقدم حلولاً متنوعة للمشكلة.	17	1
متوسطة	1.063	3.62	يحرص المدير على معرفة نقاط الضعف في العمل لتحسينه.	19	1
متوسطة	1.018	3.51	يستطيع المدير أن يتوقع المشكلات قبل حدوثها.	16	3
متوسطة	1.040	3.49	يمنح الصلاحية للمبتكرين في إعطاء حلول للمشكلة.	18	4
متوسطة	899.	3.56	الحساسية للمشكلات		

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة عن الحساسية للمشكلات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبانحراف معياري بلغ (.899). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرتان رقم (17 و 19) التي تنصان على "يقدم حلولاً متنوعة للمشكلة"، و"يحرص المدير على

معرفة نقاط الضعف في العمل لتحسينه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (1.041 و 1.063) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "يمنح الصلاحية للمبتكرين في إعطاء حلول للمشكلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبانحراف معياري بلغ (1.040) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### خامسا: التحليل والربط

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتحليل والربط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	لديه المقدرة على تنظيم أفكاره.	3.68	958.	مرتفعة
2	21	لديه المقدرة على تحليل المهام المسندة له.	3.66	993.	متوسطة
3	22	لديه المقدرة على إدراك العلاقة بين المهام.	3.54	941.	متوسطة
		التحليل والربط	3.63	845.	متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن تقديرات عينة الدراسة عن التحليل والربط جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (845.). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على "لديه المقدرة على تنظيم أفكاره" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (958.) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) ونصها "لديه المقدرة على إدراك العلاقة بين المهام" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري بلغ (941.) وبدرجة تقدير متوسطة.

## سادسا: المخاطرة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمخاطرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.003	3.70	لديه استعداد لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال والنتائج المترتبة عليه.	23	1
مرتفعة	922.	3.68	يتحدى صعوبات العمل.	24	2
متوسطة	965.	3.64	يسعى لتحقيق أهداف العمل الصعبة مهما كانت الظروف.	25	3
متوسطة	968.	3.55	يسعى لاكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلبة	26	4
متوسطة	833.	3.64	المخاطرة		

يتبين من الجدول (12) أن تقديرات عينة الدراسة عن المخاطرة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (833.). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على "لديه استعداد لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال والنتائج المترتبة عليه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري بلغ (1.003) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "يسعى لاكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (968.) وبدرجة تقدير متوسطة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات (إجابات) افراد

عينة الدراسة تعزى لدرجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في

لواء الجامعة/ منطقة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والتخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان

حسب متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والتخصص، ولبيان الفروق الإحصائية بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس والمؤهل والتخصص، بينما تم استخدام

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة

توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
002.	348	3.136	810.	3.84	154	ذكر	الأصالة
			851.	3.56	196	أنثى	
012.	348	2.537	874.	3.70	154	ذكر	الطلاقة
			894.	3.46	196	أنثى	
089.	348	1.706	802.	3.70	154	ذكر	المرونة
			887.	3.54	196	أنثى	
001.	348	3.473	863.	3.75	154	ذكر	الحساسية للمشكلات
			902.	3.42	196	أنثى	
010.	348	2.595	804.	3.76	154	ذكر	

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
			864.	3.53	196	أنثى	التحليل والربط
015.	348	2.452	803.	3.76	154	ذكر	المخاطرة
			845.	3.54	196	أنثى	
003.	348	2.996	748.	3.76	154	ذكر	الإبداع
			788.	3.51	196	أنثى	التنظيمي

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس

في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء المرونة وجاءت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة

عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
523.	348	639.-	826.	3.66	195	بكالوريوس فأقل	الأصالة
			868.	3.72	155	دراسات عليا	
263.	348	- 1.121	898.	3.52	195	بكالوريوس فأقل	الطلاقة
			883.	3.62	155	دراسات عليا	
152.	348	- 1.436	893.	3.55	195	بكالوريوس فأقل	المرونة
			797.	3.69	155	دراسات عليا	

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
060.	348	- 1.890	903.	3.48	195	بكالوريوس فأقل	الحسابية للمشكلات
			886.	3.66	155	دراسات عليا	
110.	348	- 1.604	840.	3.56	195	بكالوريوس فأقل	التحليل والربط
			847.	3.71	155	دراسات عليا	
371.	348	896.-	859.	3.61	195	بكالوريوس فأقل	المخاطرة
			800.	3.69	155	دراسات عليا	
191.	348	- 1.309	779.	3.57	195	بكالوريوس فأقل	الإبداع التنظيمي
			778.	3.68	155	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

ثالثاً: التخصص

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على درجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة

عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	
067.	348	- 1.834	882.	3.61	193	أدبي	الأصالة
			788.	3.78	157	علمي	
341.	348	953.-	927.	3.52	193	أدبي	الطلاقة
			847.	3.61	157	علمي	
291.	348	- 1.058	887.	3.57	193	أدبي	المرونة
			809.	3.67	157	علمي	
290.	348	- 1.059	910.	3.52	193	أدبي	الحساسية للمشكلات
			884.	3.62	157	علمي	
375.	348	887.-	856.	3.59	193	أدبي	التحليل والربط
			832.	3.67	157	علمي	
040.	348	- 2.062	849.	3.56	193	أدبي	المخاطرة
			804.	3.74	157	علمي	
130.	348	- 1.519	806.	3.57	193	أدبي	الإبداع التنظيمي
			741.	3.69	157	علمي	

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء المخاطرة وجاءت الفروق لصالح

العلمي.

## رابعاً: سنوات الخدمة

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
816.	3.84	142	أقل من 5 سنوات	الأصالة
647.	3.73	109	من (5-10) سنوات	
1.005	3.42	99	أعلى من 10 سنوات	
844.	3.69	350	المجموع	
837.	3.70	142	أقل من 5 سنوات	الطلاقة
733.	3.63	109	من (5-10) سنوات	
1.061	3.29	99	أعلى من 10 سنوات	
892.	3.56	350	المجموع	
843.	3.72	142	أقل من 5 سنوات	المرونة
737.	3.61	109	من (5-10) سنوات	
966.	3.47	99	أعلى من 10 سنوات	
853.	3.61	350	المجموع	
898.	3.57	142	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
759.	3.64	109	من (5-10) سنوات	
1.033	3.47	99	أعلى من 10 سنوات	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
899.	3.56	350	المجموع	
866.	3.60	142	أقل من 5 سنوات	التحليل والربط
629.	3.78	109	من (5-10) سنوات	
991.	3.49	99	أعلى من 10 سنوات	
845.	3.63	350	المجموع	
865.	3.70	142	أقل من 5 سنوات	المخاطرة
666.	3.72	109	من (5-10) سنوات	
931.	3.47	99	أعلى من 10 سنوات	
833.	3.64	350	المجموع	
763.	3.71	142	أقل من 5 سنوات	الإبداع التنظيمي
607.	3.69	109	من (5-10) سنوات	
930.	3.43	99	أعلى من 10 سنوات	
779.	3.62	350	المجموع	

يبين الجدول (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان

بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (17).

جدول (17): تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة توظيف الإبداع لتنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في لواء الجامعة / منطقة عمان

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
001.	7.662	5.258	2	10.515	بين المجموعات	الأصالة
		686.	347	238.11 3	داخل المجموعات	
			349	248.62 8	الكلي	
001.	6.946	5.344	2	10.688	بين المجموعات	الطلاقة
		769.	347	266.99 0	داخل المجموعات	
			349	277.67 9	الكلي	
082.	2.517	1.815	2	3.631	بين المجموعات	المرونة
		721.	347	250.28 0	داخل المجموعات	
			349	253.91 1	الكلي	
404.	909.	735.	2	1.470	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		808.	347	280.45 9	داخل المجموعات	
			349	281.92 9	الكلي	
044.	3.156	2.227	2	4.454	بين المجموعات	التحليل والربط
		706.	347	244.81 6	داخل المجموعات	
			349	249.27 0	الكلي	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
057.	2.888	1.982	2	3.964	بين المجموعات	المخاطرة
		686.	347	238.16 8	داخل المجموعات	
			349	242.13 2	الكلي	
015.	4.279	2.549	2	5.099	بين المجموعات	الإبداع التنظيمي
		596.	347	206.75 5	داخل المجموعات	
			349	211.85 4	الكلي	

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تعزى لأثر سنوات الخدمة في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء المرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (18).

**جدول (18): المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر سنوات الخدمة على الأصالة،**

**والطلاقة، والتحليل والربط، والإبداع التنظيمي**

أعلى من 10 سنوات	من (5-10) سنوات	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي		
			3.84	أقل من 5 سنوات	الأصالة
		107.	3.73	من (5-10) سنوات	
	*311.	*418.	3.42	أعلى من 10 سنوات	
			3.70	أقل من 5 سنوات	الطلاقة
		073.	3.63	من (5-10) سنوات	
	*340.	*414.	3.29	أعلى من 10 سنوات	

			3.60	أقل من 5 سنوات	التحليل والربط
		180.	3.78	من (5-10) سنوات	
	*288.	108.	3.49	أعلى من 10 سنوات	
			3.71	أقل من 5 سنوات	الإبداع التنظيمي
		021.	3.69	من (5-10) سنوات	
	255.	*276.	3.43	أعلى من 10 سنوات	

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول (18) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أعلى من 10 سنوات من جهة وكل من أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات في الأصالة، والطلاقة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين من (5-10) سنوات وأعلى من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح من (5-10) سنوات في التحليل والربط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أقل من 5 سنوات وأعلى من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات في الإبداع التنظيمي.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

- ما درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يلتزم المدير بأنظمة المدرسة.	3.90	917.	مرتفعة
2	18	يلتزم بتوصيات المشرفين التربويين.	3.84	929.	مرتفعة
3	17	يحرص على حضور الدورات التدريبية في موعدها.	3.79	970.	مرتفعة
4	2	يعامل الطلبة بعدالة.	3.75	968.	مرتفعة
5	19	يستخدم كل ما هو جديد وحديث في إنجاز أعمال المدرسة.	3.72	1.011	مرتفعة
6	13	يسعى لتحقيق أهداف ورؤية المدرسة.	3.71	1.029	مرتفعة
6	15	ينمي روح الفريق الواحد لدى الطلبة.	3.71	1.008	مرتفعة
8	21	يضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير بما يخدم العملية التعليمية	3.70	1.021	مرتفعة
9	11	يحفز الطلبة على الإبداع.	3.69	991.	مرتفعة
10	20	يعمل على توعية الطلبة بما يخدم مصلحتهم.	3.69	1.027	مرتفعة
11	6	ينظم المهام الموكلة له بالمدرسة.	3.68	976.	مرتفعة
11	10	يشارك بالأنشطة المدرسية بفاعلية	3.68	945.	مرتفعة
13	7	يتقيد بالزمن المحدد لإنجاز الأعمال.	3.67	963.	متوسطة
14	9	يعزز شعور المسؤولية لدى الطلبة.	3.62	999.	متوسطة
15	12	يتبادل الخبرات مع الزملاء.	3.60	984.	متوسطة
15	16	يستغل أوقات فراغه للعمل وإنجاز مهام المدرسة.	3.60	1.043	متوسطة
17	8	يحرص على التعاون والعلاقات الإيجابية بين الزملاء.	3.59	1.047	متوسطة
17	14	يقدم الحلول المناسبة لأي أنشطة بالمدرسة.	3.59	1.005	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.071	3.56	يتابع كل جديد في مجال تخصصه في العمل.	5	19
متوسطة	1.051	3.53	يقدم خدمات إضافية للمدرسة	3	20
متوسطة	1.035	3.50	يستخدم وسائل تعليمية حديثة.	4	21
متوسطة	778.	3.67	الأداء المدرسي		

يتبين من الجدول (19) أن تقديرات عينة الدراسة عن درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري بلغ (778.). أما فيما يتعلق بالفقرات فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " يلتزم المدير بأنظمة المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري بلغ (917.) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يستخدم وسائل تعليمية حديثة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري بلغ (1.035) وبدرجة تقدير متوسطة.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات (إجابات) أفراد عينة الدراسة لتعرف على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/ عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/ عمان حسب متغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخدمة والتخصص، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس والمؤهل والتخصص، بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة، والجداول أدناه توضح ذلك.

### أولاً: الجنس

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
033.	348	2.143	723.	3.77	154	ذكر	الأداء المدرسي
			813.	3.59	196	انثى	

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس

في وجاءت الفروق لصالح الذكور.

### ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
262.	348	1.123-	781.	3.63	195	بكالوريوس فأقل	الأداء المدرسي
			774.	3.73	155	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل

العلمي.

## ثالثاً: التخصص

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر التخصص على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقه /عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	
053.	348	-	799.	3.60	193	أدبي	الأداء المدرسي
			746.	3.76	157	علمي	

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

التخصص في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية.

رابعاً: سنوات الخدمة

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقه /عمان حسب متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
789.	3.72	142	أقل من 5 سنوات	الأداء المدرسي
633.	3.70	109	من (5-10) سنوات	
897.	3.57	99	أعلى من 10 سنوات	
778.	3.67	350	المجموع	

يبين الجدول (23) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقه /عمان بسبب اختلاف فئات

متغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (24).

جدول (24): تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء الجامعة منطقة/عمان

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
274.	1.299	786.	2	1.571	بين المجموعات	الأداء المدرسي
		605.	347	209.90 4	داخل المجموعات	
			349	211.47 5	الكلية	

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة

توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء

المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توظيف الإبداع

التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر

المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان، والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان

الأداء المدرسي		
**788.	معامل الارتباط ر	الأصالة
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**804.	معامل الارتباط ر	الطلاقة
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**796.	معامل الارتباط ر	المرونة
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**774.	معامل الارتباط ر	الحساسية للمشكلات
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**786.	معامل الارتباط ر	التحليل والربط
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**835.	معامل الارتباط ر	المخاطرة
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	
**879.	معامل الارتباط ر	الإبداع التنظيمي
000.	الدلالة الإحصائية	
350	العدد	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (25) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمان.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول

- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني

- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث

- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع

- مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الخامس

## الفصل الخامس

### – مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بتوظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/عمّان، والتوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة.

#### مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الأول

ما درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/منطقة عمّان؟

أظهرت نتائج الدراسة التي يبينها الجدول (5) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة عن درجة توظيف الإبداع التنظيمي، لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/منطقة عمّان، جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري بلغ (779.)، وذلك يعود إلى أن الإبداع التنظيمي هو الطريق للتميز وتحقيق الجودة في الأداء وتطوير العمل.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحويلة (2009)، والتي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة للإبداع من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في منطقة الأحمدية التعليمية، واتفقت مع دراسة الغالطي (2021) التي جاءت بدرجة متوسطة في معرفة مستوى توافر مكونات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع، والمعوقات التي تحد من ممارستهم عملية الإبداع، وكذلك دراسة أبو حمدي (2019)، واختلفت مع دراسة جرادات وأبو دلبوح (2013)، ودراسة عطية (2016) التي جاءت بدرجة مرتفعة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، والتي أظهرها الجدول (6)، تبين حصول المجال الأول "الأصالة" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبمستوى مرتفع، ويعزى السبب إلى أن المدير يبحث عن أساليب مبتدعة للعمل، والتي تعدّ من أهم ركائز الإبداع التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جرادات وأبو دلبوح، 2013).

كما تبين من الجدول نفسه حصول المجال السادس (المخاطرة) على المرتبة الثانية بمستوى متوسط، وقد يكون السبب في ذلك أن المدير يتمتع بقدر عالٍ من المسؤولية وتحمل نتائج إنجاز الأعمال، وتحدي صعوبات العمل.

بينما جاء المجال الخامس (التحليل والربط) في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط، وقد يعزى السبب في ذلك إلى قدرة المدير العالية على تنظيم الأفكار وتحليل المهام المسندة إليه .

كما جاء المجال الثالث "المرونة" في المرتبة الرابعة بمستوى متوسط، وقد يكون السبب في ذلك أن المدير على مستوى عالٍ من فهم الطرق التي تحقق الأهداف، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة جرادات، وأبو دلبوح (2013).

تلاه المجال الثاني "الطلاقة" في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، وذلك لقدرة المدير على صياغة الأوامر والتعليمات، والقدرة على التعبير بطلاقة، وقد اختلفت مع دراسة جرادات وأبو دلبوح (2013). واتفقت مع دراسة القرعان والشقران (2021) حيث جاءت نتائج الطلاقة بالمرتبة الأخيرة

وجاء المجال الرابع "الحساسية للمشكلات" في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، وقد يكون السبب في ذلك أن مدير المدرسة يجب أن يتوقع حدوث المشكلة وتفاديها قبل وقوعها لتجنب

الخسائر. واختلفت مع دراسة القرعان وشقران (2021) حيث جاءت نتائج مجال الحساسية

للمشكلات بالمرتبة الاولى

**وفيما يلي مناقشة نتائج المجالات:**

**مناقشة نتائج فقرات كل مجال**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمجال الأول "الأصالة" التي بيّنها الجدول (7) أنها جاءت مرتفعة، أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يبحث المدير عن أساليب مبتدعة للعمل" في المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة الرابعة التي تنص على: "يشجع العاملون على إثراء العمل بالأنشطة الإبداعية" في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى نجاح مدير المدرسة باستخدام الأساليب الإبداعية بالإضافة إلى تبني الوزارة لهذه الأنشطة الإبداعية ودورها الفاعل في تشجيع وتحفيز الأبداع التنظيمي من خلال الجوائز المعنوية مثل جائزة الملكة رانيا وكذلك رتب المعلمين.

وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على: "يقدم الدعم للأفكار المبتكرة" في المرتبة الثالثة بمستوى مرتفع، وقد يعزى إلى حرص المدير على دعم العاملين وتشجيعهم على الإبداع وامتلاكهم قدرة فكرية تساعد على تطوير العمل والعاملين.

كما جاءت الفقرة الثالثة التي تنص على: "استخدام خبرات العاملين وطاقاتهم للحصول على أفكار جديدة" في المرتبة الرابعة، ويعود السبب إلى قدرة المدير على استثمار الطاقات البشرية التي توصل مدرسته إلى التميز، واستثمار كل ما هو مفيد وجديد؛ ليتسنى التعاون بين العاملين للوصول للإبداع.

بينما جاءت الفقرتان الخامسة والسادسة اللتان تتصان على: "تمتع المدير بمهارة الحوار مع العاملين في المدرسة" و"تزويد المعلمين بالأدوات اللازمة للتعليم" في المرتبة الخامسة قبل الأخيرة. بحيث يعدّ فن الحوار من مهارات الاتصال، وهو أولوية ونقطة قوة للمدير؛ ليتمكن من إيصال الأفكار التي تقود للنجاح والإبداع أو استقبالها.

وجاءت الفقرة السابعة في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "يتجنب الأساليب الروتينية قدر الإمكان" بحيث تعدّ الحداثة والتجديد عاملا رئيسا للإبداع التنظيمي وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن هناك عامل جذب للجديد وعامل تمسك بالقديم وعدم تقبل الجديد من حيث الحداثة والتجديد وهذا امر انساني طبيعي يحتاج إلى وقت مما عزز وجود هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة على هذا المجال. أما المجال الثاني وهو مجال الطلاقة؛ فقد جاء بالمرتبة الخامسة بمستوى متوسط كما بينها الجدول، أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرتان رقم (8 و 10) اللتان تتصان على: "لديه المقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل"، و"يتحدث بثقة في مواضيع تطوير العمل" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، ويعود ذلك إلى سرعة بديهية المدير وتوسيع فكره، والحاجة إلى قيادات تؤمن بمواجهة المشكلات وطرح الحلول التطويرية بثقة عالية للوصول للإبداع. بينما جاءت الفقرتان رقم (9 و 11) اللتان تتصان على: "يستطيع مدير المدرسة تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير"، و"لديه القدرة على توليد أفكار مبتكرة للخطط المستقبلية" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن هذه الأمور التي تجعل المدير يتسم بالطلاقة، والتي تمكنه من الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، وامتلاكه قدرة فكرية قوية لإنتاج الأفكار الآنية والمستقبلية بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى جهود كبيرة وقدرات إدارية عالية تتسم بالطلاقة وهذا يحتاج الكثير من الوقت للوصول للمستوى المطلوب.

أما فيما يتعلق بالمجال الثالث وهو مجال "المرونة"؛ فقد جاء في المرحلة الرابعة والتي جاءت متوسطة، أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على: "يشجع المدير العاملين على تقديم أفكار إبداعية في العمل" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، وبعد هذا مصدر قوة المدير ومرونته التي تشجع العاملين على إظهار إبداعاتهم والى ان المدير والقائد هو من يحمل راية التطوير والابداع وبالتالي نفع عليه مسؤولية التشجيع الدائم والتي تعمل الوزارة على استمراريته من خلال خطاباتها المتلاحقة ليعكس على البيئة التعليمية والطالب، وبالتالي ترتقي المؤسسة بما فيها، بينما جاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على: "يقبل الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون بالعمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (948.) بدرجة تقدير متوسطة وهي نتيجة طبيعية كونه يحمل على عاتقه مسؤولية طرح الابداع التنظيمي.

أما المجال الرابع وهو "مجال الحساسية للمشكلات"؛ فقد جاء بالمرتبة السادسة بمستوى متوسط. أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرتان رقم (17 و 19) اللتان تتصان على: "يقدم حولا متنوعة للمشكلة"، و"يحرص المدير على معرفة نقاط الضعف في العمل لتحسينه" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزى إلى سعة تفكير المدير، وأفقه، ومتابعته المتواصلة للأحداث والظروف المحيطة به داخل المدرسة للوصول إلى نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلاشيها من خلال طرح حلول تساعد جميع العاملين على الارتقاء في عملهم، بينما جاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على: "يمنح الصلاحية للمبتكرين في إعطاء حلول للمشكلة" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع السبب إلى ثقة المدير بالعاملين، ووعيه بضرورة جاهزيته لأي أزمة طارئة ليست كبيرة وهي نتيجة غير مرضية ومعظم المعلمين يشعرون بعدم الرضا عن مستوى الصلاحيات الممنوحة لهم.

أما المجال الخامس وهو التحليل والربط؛ فقد جاء بالمرتبة الثالثة بمستوى متوسط، وأما ما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على: "لديه المقدرة على تنظيم أفكاره" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة ويعزى السبب الى ان المدير برأي المعلمين يتمتع بمقدرة مرضية على تنظيم افكاره وهذه نتيجة لدورات التدريبية وبرامج التأهيل التي تقدمها الوزارة، بينما جاءت الفقرة رقم (22) التي تنص على: "لديه المقدرة على إدراك العلاقة بين المهام" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، ومنها نستنتج أن افراد عينة الدراسة غير راضيين عن ادراك العلاقة بين المهام نتيجة الادوار الجديدة للمدير في ظل التحديات الجديدة مما يببرر انه ما زال بحاجة للمزيد من الوقت للفهم والمعرفة.

أما المجال السادس وهو المخاطرة؛ فقد جاء بمستوى متوسط، وأما ما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على: "لديه استعداد لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال والنتائج المترتبة عليه" في المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26) التي تنص على: "يسعى لاكتشاف المشكلات التي تواجه الطلبة وحلها" بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة، ويرجع ذلك إلى اهتمام المدير بطلبته، وسعيه لحل مشكلاتهم لبناء جيل جديد مبدع.

### مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات (إجابات) أفراد

عينة الدراسة تعزى لدرجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في

لواء الجامعة / منطقة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والتخصص؟

الجنس:

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في المجالات جميعها، وفي الدرجة الكلية باستثناء المرونة، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن لدى الذكور قدرة على المخاطرة والتجديد والابتكار وتحمل النتائج المترتبة على الأعمال، وأن الذكور يتمتعون بقدر أكبر من الإناث في مجال التفكير واستخدام المهارات الذهنية، والربط بين الأفكار والمواقف وإعطاء صورة شاملة عنها. واتفقت مع دراسة الخويلة (2020)، ودراسة أبو حمدي (2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى ذلك اتفقت مع دراسة الشراري (2008). كما أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند الإبداع تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة.

### المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في المجالات جميعها وفي الدرجة الكلية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الإبداع التنظيمي أمر قد يكون في شخصية المرء وقدرته على التجديد والإبداع، وليس بسبب الدرجات العلمية، واتفقت مع دراسة أبو حمدي (2019) التي لم تظهر فروقا في المؤهل العلمي.

### التخصص

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص في المجالات جميعها وفي الدرجة الكلية باستثناء المخاطرة، وجاءت الفروق لصالح المعلمين، وأن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام، كما أن القيادة المدرسية عبر التوجيهات والإرشادات تساوي بين المؤهلات جميعها دون تمييز.

## سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة في المجالات جميعها وفي الأداة عامة باستثناء المرونة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة. وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات الأقل خبرة والمتخرجين جديدا التحقوا بدورات ومساقات جديدة ومختلفة، لأن التعليم اختلف، ودخلت عليه عدة طرق وأنظمة تساعد على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى أن التعليم الآن أصبح إلكترونيا، ويعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير، وبغض الطرف عن سنوات خدمتهم؛ فهم الأكثر تعاملًا واحتكاكا بمدير المدرسة، وبالتالي، لديهم القدرة على الحكم بأن معظم الإدارات المدرسية التي تمارس الإبداع هي مجرد تطبيق لقوانين وزارة التربية والتعليم، وأن على المدير أن يتقيد بها، سواء في تعامله مع الكادر التعليمي أو في ممارسته نشاطاته وأدواره الوظيفية في البيئة المدرسية، واتفقت مع دراسة شراري (2008) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة.

يتبين من الجدول (16) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أعلى من 10 سنوات من جهة، وكل من أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أقل من 5 سنوات، ومن (5-10) سنوات في الأصالة، والطلاقة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين من (5-10) سنوات، وأعلى من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح من (5-10) سنوات في التحليل والربط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أقل من 5 سنوات وأعلى من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات في الإبداع التنظيمي.

### مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثالث

السؤال الثالث: ما درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/

منطقة عمان؟

أشارت نتائج الإجابة عن هذا السؤال إلى درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان، وجاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب إلى أهمية ما يقوم به العاملون في المؤسسات التربوية وخصوصا المعاملون، إلا أن درجة تطوير الأداء المدرسي متوسطة، لكنها ليست بمستوى الطموح، إذ يفترض أن تكون بدرجة مرتفعة للتطوير والارتقاء في العملية التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السليمان ومقابلة (2017)، والتي أظهرت النتائج مستوى متوسطا من الأداء المدرسي، وتختلف مع دراسة جمعة وآخرون (2019)، بحيث جاءت بمستوى مرتفع من الأداء المدرسي.

أما فيما يتعلق بالفقرات؛ فقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يلتزم المدير بأنظمة المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبانحراف معياري بلغ (.917)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعود السبب إلى حرص المدير الدائم على الالتزام بالأنظمة والقوانين التي هي أهم خطوة للنجاح، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يستخدم وسائل تعليمية حديثة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبانحراف معياري بلغ (1.035)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويعود السبب إلى اطلاع المدير على كل ما هو جديد في العملية التعليمية ويدل ذلك الى اهتمام المدير في الشؤون الادارية اعلى من الاهتمام في الشؤون الفنية.

## مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الرابع

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات

(إجابات) أفراد عينة الدراسة للتعرف على درجة تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظرهم في لواء

الجامعة منطقة/عمّان، تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص؟

### الجنس

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

الجنس، في وجاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين الذكور

يسعون إلى بذل جهد أكبر في تطوير أدائهم المدرسي، واستكشاف ما هو جديد، وتحدي المعوقات،

بالإضافة إلى أن الذكور أكثر قدرة على التخطيط للعام الدراسي بشكل شمولي ومرن، ولديهم قدرة

وفرصة أكبر للإبداع والتطوير، بحيث تقل مسؤولياتهم عن الإناث.

### المؤهل العلمي

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي يساعد في تطوير الأداء المدرسي للمعلمين،

وذلك يعود إلى أن تطوير الأداء المدرسي مرتبط بالأنظمة والقوانين والتعليمات التربوية المتجددة،

وأن تطوير الأداء لا يرتبط بنوع المؤهل العلمي، بل بالقدرة والكيفية على تحسين الأداء المدرسي

وتطويره.

### التخصص

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر

التخصص في المجالات جميعها وفي الدرجة الكلية.

## سنوات الخدمة

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة، ويعود ذلك إلى أن طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة واحدة، يؤديها المديرون على اختلاف سنوات خبرتهم، وأن الحماس لا يتأثر بعدد سنوات الخدمة في إنجاز المهام الإدارية، واختلفت مع دراسة زهراني (2020)، التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير تطوير الأداء.

### مناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الخامس

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير

الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان؟

استُخرج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان، والجدول (25) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (25) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توظيف الإبداع

التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان.

هذه النتيجة طبيعية وسليمة ومنسقة مع نتائج أداة الدراسة، الإبداع التنظيمي وتطوير الاداء

المدرسي إذ جاء كلاهما بدرجة متوسطة وهذا يعزز الوضع القائم والذي يشير الى وجود مرحلة

انتقالية في الأساليب والاهداف وطرق تحقيقها نتيجة التحولات السريعة في التقنية واولويات العمل التي تنبثق من أولويات الوزارة واهداف الدولة.

بالإضافة يدل على أهمية دور المدير في توظيف الإبداع التنظيمي، وتأثيره الإيجابي والمباشر في تطوير الأداء المدرسي، فإن الإدارة المدرسية التي تهتم بالإبداع وتنميته تعمل على توفير بيئة عمل جيدة، وتحرص على حل المشكلات والمعوقات التي تقف أمام تطوير الأداء المدرسي للمعلمين، واتفقت مع دراسة ابومديغم وآخرون (2019)، ودراسة زهراني (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع وتحسين الأداء المدرسي.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بالتنمية الإدارية المستمرة للإدارات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات وورشات عمل تشجع العامل على الإبداع لتطوير الأداء المدرسي.
2. توفير الدعم المادي والمعنوي للإدارات التي تسهم بشكل كبير في ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية.
3. اختيار قيادات تربوية ذات كفاءة عالية تؤمن بالإبداع.
4. العمل على تعزيز أساليب الاتصال بين المدير والعاملين.
5. توظيف المديرين في مواقعهم بعد إعدادهم وتأهيلهم؛ لضمان جاهزيتهم في ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية.

## المراجع

### المراجع العربية

أبو حمدي، إلهام (2019)، واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية،

10(22) 73-86

أبو دلبوح، موسى عبد الكريم وجرادات، صفاء صالح (2013)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. المنارة

للبحوث و الدراسات، مج (19)، ع.3، ص ص. 9-38

أبو مديغم، سالم جمعة وحجازي، عبد الحكيم وطشطوش، رامي (2019)، درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (2).

أحمد، إيمان زغلول راغب وعزب، إيمان أحمد محمد (2021)، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 215-326.

أبو عجوة، عبدالله حسين أحمد (2018)، القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البياتي، فائز غازي والمطيري، وبدري أكرم (2002)، الإبداع التنظيمي لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد السادس، بغداد.

بقادر، شيماء ، زناني،اسيا. (2022). إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي .دراسة ميدانية ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ادرار أحمد دراية،ادرار،الجزائر

بوزيد، ايمان (2012). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي

جبر، عبد الرحمن محمد مصطفى (2010)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقه على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجعبري، عدنان (2009)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

جمعان، بدرية (2014)، معوقات ممارسة الدور القيادي لمديري المدارس بمنطقة الباحة وسبل مواجهتهم من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة السعودية.

جابر، منار محمد. (2019). الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس: تصور مقترح. *المجلة التربوية*، ج64، 595 - 696

**جروان، فتحي عبدالرحمن (2002)، الإبداع، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر.**

الحويلة، عبدالمحسن والحويلة، محمد (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، (53):

حليمة ،عبدالؤمن ويمينة ، قوفي .(2014). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع

التنظيمي :دراسة حالة ، (رسالة ماجستير غير منشورة )، البويرة ، الجزائر .

حمودي، أم العز، حجاج، & عبد الرؤوف.(2010). دور تطوير المنتجات في تطوير أداء المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة ،(دراسة دكتوراة غير منشورة)،دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك

بالجنوب،ورقلة.

الحسيني، عزة أحمد محمد. (2005). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر

العربية،مجلة التربية.مصر

خويلة، سوزان خضر، وجبران، علي محمود.(2020).إدارة الحوافز المادية والمعنوية لدى مديري المدارس

الخاصة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في محافظة اربد.( رسالة دكتوراه غير منشورة ). جامعة

اليرموك، الاردن .

**خيري ،أسامة(2012)، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.**

خولف، زهرة (2017)، دور الإبداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، مج 2، ع

(12).

خطاطبة، سهى.(2002).مستوى الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكوميه في الاردن من

وجهه نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.

الربيع،تمام رضوان والابراهيم،عدنان بدري .(2020).ادارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة اربد

وعلاقتها بالاداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس،مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات

التربوية والنفسية، 661-691

الزاملي، علي عبدالجاسم (2012)، دراسة تقييمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان،  
مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد13، العدد2، ص 273 - 304.

الزيود، ماجد محمد (2012)، درجة ممارسة تقنية المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري  
المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (13)، ع  
(12)، ص 2.

الزهراني، نجوى بنت محمد بن أحمد. (2020). درجة توافر مقومات القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء  
المدرسي بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر القائدات والمعلمات. مجلة كلية التربية، مج20  
ع، 4، 605 - 634 .

السليمان، آلاء ومقابلة، عاطف (2017)، دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية  
لدى معلمهم وعلاقته في الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية  
للبحوث، (1)1. عمان، الاردن.

السكرانة، ب. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة

شاين، أدغار (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة: محمد الأصبحي. الرياض: معهد إدارة العامة

شافعي، آمال، (2017)، العوامل الداعمة والمحفزة للإبداع التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الانسانية ،  
مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

الشراري، عبد الرحمن بن عبد الله مسند الفريح (2008)، دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع  
لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم،  
(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة

الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين بـ فلسطين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي

العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين : رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل أفضل ،

الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين .

العساف، وفاء بنت عبد العزيز (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري المدارس بمدينة الرياض. (

رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

عبابنة، رامي والشقران، رامي (2013)، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات

التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم النفسية والتربوية، (14)(4-459).

العجلة، توفيق (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية

على وزارات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبدالله، أمين. (2003). أهمية دور الإبداع في الإدارة، الرائد العربي، (77): 106-111

العمرى، خلود (2015)، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس إدارة التربية والتعليم بالمخوة من وجهة

نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة السعودية.

العنزي، (2008)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من

وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك،

الأردن.

عبد الرؤوف، طارق عامر، محمد (2007): دراسات في التفوق الموهبة والإبداع والابتكار عمان، الأردن،

دار الرؤى العلمية.

عطية، محمد عبدالكريم علي، و البارقي، على محمد حسن. (2019). الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية*، ج65، 103 - 159 .

الغالبى، افراح علي رحيم (2020)، مكونات الإدارة المدرسية. <https://tinyurl.com/3ax8r62w>

العميان، محمود(2013)، السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عمران، نضال(2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا للاتصالات ، *مجلة بابل*، 3(23)1280-1380

غالطي، حسين. (2020). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية و النفسية*. 45-19، 4(43) ،

غالي(2019)، الإبداع التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد لدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد.

الكراسنة، عبد الفتاح (2017). أثر ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، اردن ، الأردن.

**الفاعوري، رفعت عبدالحليم (2005)، ادارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادرية ، عمان .**

القرعان، رندا فواز، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

*مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، مج6، ع1، 112 -

كافي، مصطفى يوسف (2011)، الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر.

المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على أكاديمية

سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت .(أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط،

الأردن.

النهار، تيسير ومحافضة، سامح (2007)، العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في

المدارس الثانوية في الأردن، مؤتمة للبحوث الدراسات، م(7)، ع(3)، ص 117-150.

وزارة التربية والتعليم، 2008. دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، مسقط سلطنة عمان.

الورقة النقاشية السابعة بقلم عبد الله الثاني ابن الحسين(2022-12-21).

<https://tinyurl.com/3sdn6e9a>

- Alfirević, N., Burušić, J., Pavičić, J., & Relja, R. (2016). School effectiveness and educational management: Toward a new research and public-policy agenda. **In School Effectiveness and Educational Management**. Palgrave Macmillan, Cham (pp. 145-150).
- Al-Srouf, N., & Al-Oweidi, A. (2013). The Level of Creativity among Management Employees. Academic Staff and Artistes and Its Relationship with Gender. Practical Experience and Age. **Creative Education**. 4(3), 185-188.
- Alzboun, M. S., Al Zubaidi, A. F. & Momani, N. R. (2019). Obstacles of Administrative Creativity Among the Principals of Public Schools in Amman City from their Point of View. **Journal of Education and Practice**. www.iiste.org. ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.10, No.36, 2019
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. prospective commentary. and guiding framework. **Journal of Management**. 40. 1297-1333.
- Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B. and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 2 (10): 2207–2211.
- Blomberg, A., Kallio, T., & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? **Journal of Innovation Management**. 5(1), 78-104.

Florida, R. (2002). **The rise of the creative class: How it's transforming work, leisure, community and everyday life**. Cambridge: Basic Bo.

Ghalti, H. M. (2020). **The level of administrative creativity of secondary school principals in Sabya governorate**. 19- 45. 43.

Guilford, j. p. (1986). **Creative talents: Their nature, uses and development**, New York: bearily cimited.

Gafour, O. W., & Gafour, W. A. (2020). Creative thinking skills–A review article. **Journal of Education and E-Learning**, 4, 44-58.

Handoyo, S. (2011). **Measurement of servant leadership as an alternative leadership in higher education Institutions in the period of organizational change**. Hubs-Asia, 9(2), 131.

Omur, Y. E., & Argon, T. (2016). Teacher opinions on the innovation management skills of school administrators and organizational learning mechanisms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 243-262.

Ombille, L. (2004). Innovation in Ekwadoor Schools. **Educational Journal**. 3(2). pp 66-112.

**Owns,R.(2004).Organizational Behavior in education.Adaptive leadership and school Reform,routledge,London**

Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization: From individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 7, 109-128. Retrieved from <http://www.informingscience.org/Publicat>

Sanger, T., & Levin, W. (2005). Increasing Employees creativity by training their managers. **Industrial and commercial training**. Vol. 33. No .2. p.p. 63-68.

- Shalley, C. E. & Zhou, J. (2008). **Organizational Creativity Research: A Historical Overview**. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3-31). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**. 23(1), 3-25.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. **Journal of Management**. 29(5), 729-751.
- Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness. **Dissertation Abstract International**. 456 (07). P. 3100.

## الملاحق

- الاستبانة بصورتها الأولى
- الاستبانة بصورتها النهائية
- قائمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة
- التخطيط التربوي
- خطاب عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه إلى مدير التربية والتعليم
- كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم
- كتاب تسهيل مهمة من إدارة التعليم الخاص

**ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولى**

كلية العلوم التربوية

قسم الدراسات العليا

تخصص الادارة التربوية

الدكتور الفاضل/ة-----المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة منطقته عمان". وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ونظرا لما نتوسم فيكم من خبرة في هذا المجال، فأني اتطلع لمساهمتم في اثناء اداة الدراسة، والاستفادة من آرائكم حول كل فقرة من الفقرات ودرجه وضوح صياغة العبارة ودقتها وعلاقتها بالمجال الذي نقيسه واقتراح الصياغة المناسبة وتقديم اي ملاحظات أخرى حول الاستبانة.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

الباحثة

امل عبد المهدي درادكة

## معلومات عن المحكم

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	التخصص

## الجزء الأول: معلومات أولية

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) دراسات عليا

سنوات الخبرة: ( ) اقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

التخصص: ( ) علمي ( ) أدبي

## الإستبانة

الجزء الثاني: مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة توظيف الإبداع التنظيمي

الرقم	الفقرات	الصياغة		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
<b>المجال الأول: الأصالة</b>						
1	يبحث المدير عن أساليب مبدعه للعمل.					
2	يقدم الدعم للأفكار المبتكرة					
3	يستخدم خبرات العاملين وطاقاتهم للحصول على افكار جديدة.					
4	يشجع العاملين على اثراء العمل بالأنشطة الإبداعية.					
5	يتمتع المدير بمهارة الحوار مع العاملين في المدرسة.					
6	يزود المعلمين بالأدوات اللازمة للتعليم.					
7	يتجنب الأساليب الروتينية قدر الامكان.					
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>						
8	لديه المقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
9	يستطيع مدير المدرسة تقديم اكثر من فكرة في وقت زمني قصير.					
10	يتحدث بثقة في مواضيع تطوير العمل.					
12	لديه القدرة على توليد افكار مبتكرة للخطط المستقبلية					
<b>المجال الثالث: المرونة</b>						
13	يشجع المدير العاملين على تقديم أفكار ابداعية في العمل.					
14	لديه المقدرة على التغيير لمواكبة المستجدات من اجل تعزيز بيئة العمل.					
15	يقبل الافكار الجديدة التي يطرحها العاملون بالعمل.					
16	يتيح مدير المدرسة فرصة للعاملين لإبداء آرائهم.					

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات						
					يستطيع المدير ان يتوقع المشكلات قبل حدوثها.	18
					يقدم حلولاً متنوعة للمشكلة.	19
					يمنح الصلاحية للمبتكرين في اعطاء حلول للمشكلة.	20
					يحرص المدير على معرفة نقاط الضعف في العمل لتحسينه.	21
المجال الخامس: التحليل والربط						
					لديه المقدرة على تنظيم افكاره.	22
					لديه المقدرة على تحليل المهام المسندة له.	23
					لديه المقدرة على إدراك العلاقة بين المهام.	24
المجال السادس: المخاطرة						
					لديه استعداد لتحمل مسؤولية انجاز الاعمال والنتائج المترتبة عليه.	25
					يتحدى صعوبات العمل.	26
					يسعى لتحقيق أهداف العمل الصعبة مهما كانت الظروف.	27
					سعى لاكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلبة	28

## الجزء الثالث: الأداء المدرسي

الرقم	الفقرات	الصياغة		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		مناسبة	غير مناسبة	تنتمي	لا تنتمي	
1	يلتزم المدير بأنظمة المدرسة.					
2	يعامل الطلبة بعدالة.					
3	يقدم خدمات إضافية للمدرسة					
4	يستخدم وسائل تعليمية حديثة.					
5	يتابع كل جديد في مجال تخصصه في العمل.					
6	ينظم المهام الموكلة له بالمدرسة.					
7	يتقيد بالزمن المحدد لإنجاز الاعمال.					
8	يحرص على التعاون والعلاقات الايجابية بين الزملاء.					
9	يعزز شعور المسؤولية لدى الطلبة.					
10	يشارك بالأنشطة المدرسية بفاعلية					
11	يحفز الطلبة على الإبداع.					
12	يتبادل الخبرات مع الزملاء.					
13	يسعى لتحقيق اهداف ورؤية المدرسة.					
14	يقدم الحلول المناسبة لأي أنشطة بالمدرسة.					
15	ينمي روح الفريق الواحد لدى الطلبة.					
16	يستغل اوقات فراغه للعمل وانجاز مهام المدرسة.					

					يحرص على حضور الدورات التدريبية في موعدها.	17
					يلتزم بتوصيات المشرفين التربويين.	18
					يستخدم كل ما هو جديد وحديث في انجاز اعمال المدرسة.	19
					يعمل على توعية الطلبة بما يخدم مصلحتهم.	20
					يضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير بما يخدم العملية التعليمية	21

## ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية

كلية العلوم التربوية

قسم الدراسات العليا

تخصص الإدارة التربوية

المعلم/ة: ..... المحترم/ة

تقوم (الباحثة) بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة منطقه عمان" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية جامعة جرش. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد وتطوير استبانة مكونة من ثلاثة اجزاء الجزء الاول يشتمل على معلومات شخصيه، الجزء الثاني يشتمل على ( 28) فقرة ضمن ست مجالات تقيس درجة توظيف الإبداع التنظيمي والجزء الثالث يشتمل على مجموعة فقرات تقيس الأداء المدرسي مكون من (21) فقرة لذا فإن الباحثة ترجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وموضوعية وصدق، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي ترونها مناسبة لدرجة الممارسة من وجهة نظركم. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

امل عبد المهدي درادكة

## معلومات عن المحكم

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	التخصص

## الجزء الأول: معلومات أولية

- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى
- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس فأقل ( ) دراسات عليا
- سنوات الخبرة: ( ) اقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني: الاستبانة

القسم الاول: مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة توظيف الإبداع التنظيمي

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة
<b>المجال الأول: الأصالة</b>					
1	يبحث المدير عن أساليب مبدعه للعمل.				
2	يقدم الدعم للأفكار المبتكرة.				
3	يستخدم خبرات العاملين وطاقاتهم للحصول على افكار جديدة.				
4	يشجع العاملين على اثناء العمل بالأنشطة الإبداعية.				
5	يتمتع المدير بمهارة الحوار مع العاملين في المدرسة.				
6	يزود المعلمين بالأدوات اللازمة للتعليم.				
7	يتجنب الأساليب الروتينية قدر الامكان.				
<b>المجال الثاني: الطلاقة</b>					
8	لديه المقدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.				
9	يستطيع مدير المدرسة تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.				
10	يتحدث بثقة في مواضيع تطوير العمل.				
12	لديه القدرة على توليد افكار مبتكرة للخطط المستقبلية				
<b>المجال الثالث: المرونة</b>					
13	يشجع المدير العاملين على تقديم أفكار ابداعية في العمل.				
14	لديه المقدرة على التغيير لمواكبة المستجدات من اجل تعزيز بيئة				

					العمل.	
					يقبل الافكار الجديدة التي يطرحها العاملون بالعمل.	15
					يتيح مدير المدرسة فرصة للعاملين لإبداء آرائهم.	16
<b>المجال الرابع: الحساسية للمشكلات</b>						
					يستطيع المدير ان يتوقع المشكلات قبل حدوثها.	18
					يقدم حلولاً متنوعة للمشكلة .	19
					يمنح الصلاحية للمبتكرين في اعطاء حلول للمشكلة.	20
					يحرص المدير على معرفة نقاط الضعف في العمل لتحسينه.	21
<b>المجال الخامس التحليل والربط</b>						
					لديه المقدرة على تنظيم افكاره.	22
					لديه المقدرة على تحليل المهام المسندة له.	23
					لديه المقدرة على إدراك العلاقة بين المهام.	24
<b>المجال السادس: المخاطرة</b>						
					لديه استعداد لتحمل مسؤولية انجاز الاعمال والنتائج المترتبة عليه.	25
					يتحدى صعوبات العمل.	26
					يسعى لتحقيق أهداف العمل الصعبة مهما كانت الظروف.	27
					يسعى لاكتشاف وحل المشكلات التي تواجه الطلبة	28

## الجزء الثالث: مجموعة من الفقرات تقيس الأداء المدرسي

الرقم	الفقرات	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يلتزم المدير بأنظمة المدرسة.					
2	يعامل الطلبة بعدالة.					
3	يقدم خدمات إضافية للمدرسة					
4	يستخدم وسائل تعليمية حديثة.					
5	يتابع كل جديد في مجال تخصصه في العمل.					
6	ينظم المهام الموكلة له بالمدرسة.					
7	يتقيد بالزمن المحدد لإنجاز الاعمال.					
8	يحرص على التعاون والعلاقات الايجابية بين الزملاء.					
9	يعزز شعور المسؤولية لدى الطلبة.					
10	يشارك بالأنشطة المدرسية بفاعلية					
11	يحفز الطلبة على الإبداع.					
12	يتبادل الخبرات مع الزملاء.					
13	يسعى لتحقيق اهداف ورؤية المدرسة.					
14	يقدم الحلول المناسبة لأي انشطة بالمدرسة.					
15	ينمي روح الفريق الواحد لدى الطلبة.					
16	يستغل اوقات فراغه للعمل وانجاز مهام المدرسة.					
17	يحرص على حضور الدورات التدريبية في موعدها.					

					يلتزم بتوصيات المشرفين التربويين.	18
					يستخدم كل ما هو جديد وحديث في انجاز اعمال المدرسة.	19
					يعمل على توعية الطلبة بما يخدم مصلحتهم.	20
					يضع خطط مستقبلية للتطوير والتغيير بما يخدم العملية التعليمية	21

## ملحق رقم (3): قائمة بأسماء محكمي اداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د احمد ابو كريم	الإدارة التربوية	جرش
2	أ.د احمد محمد بدح	الإدارة التربوية	البلقاء التطبيقية
3	أ.د ابراهيم احمد الزعبي	مناهج تربوية	ال البيت
4	أ.د حازم عيسى المومني العمد	أصول التربية	البلقاء التطبيقية
5	أ.د زهير زغلول	مناهج وتدریس	جامعة عمان العربية
6	أ.د عدنان عبد السلام العضايبة	الإدارة التربوية	البلقاء التطبيقية
7	د. تمارة العمد	الإدارة التربوية	جرش
8	د. حمزة احمد القيام	مناهج وتدریس	جرش
9	د. حابس محمد حتاملة	أصول التربية	جدارا
10	د. وليد زريقات	مناهج وتدریس	جرش
11	د. عبد الرحمن محمد ابو رشيد	الإدارة وأصول التربية	اليرموك

## ملحق (4): التخطيط التربوي



مديرية تربية لواء الجامعة  
قسم التخطيط التربوي

صباحي

عدد الشعب	مجموع الطلاب	عدد الطلاب اناث	عدد الطلاب ذكور	مجموع المعلمين	عدد المعلمين ذكور	عدد المعلمين اناث
1286	46462	24555	21907	1992	692	1300

مساءني

عدد الشعب	مجموع الطلاب	عدد الطلاب اناث	عدد الطلاب ذكور	مجموع المعلمين	عدد المعلمين ذكور	عدد المعلمين اناث
205	7854	3828	4026	301	128	173

المجموع العام

عدد الشعب	مجموع الطلاب	عدد الطلاب اناث	عدد الطلاب ذكور	مجموع المعلمين	عدد المعلمين ذكور	عدد المعلمين اناث
1491	54316	28383	25933	2293	820	1473

## ملحق (5):

خطاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه الى مدير التربية والتعليم لتسهيل تطبيق الدراسة



**Jerash University**  
Faculty of Educational Sciences



100  
وتستلمون كمنسورة



**جامعة جرش**  
كلية العلوم التربوية

الرقم: ع ت 4/3/26/√  
التاريخ: 2022/8/7

**عظوفة مدير التربية والتعليم لواء الجامعة "منطقة عمان" المحترم**  
تحية طيبة وبعد ...

أرجو العلم بأن الطالبة "امل عبد المهدي يسونس درازدكة" تخصص ماجستير "الإدارة التربوية" في كلية العلوم التربوية في جامعة جرش ترغب بتوزيع أداة دراسة (استبانة) لبحثها الموسوم بـ "توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة / منطقة عمان." للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو التكرم بتسهيل مهمتها في ذلك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيسة عميد كلية العلوم التربوية  
أ. د. يوسف الجرايدة

نسخة لـ  
- رئيس قسم الدراسات العليا  
- المشرف  
- مكتب الطلاب  
m/afk

الرمز البريدي 26150 هاتف 6350521 - 6350522 - فاكس 6350520 - جرش - المملكة الأردنية الهاشمية  
Post Code 26150 Tel. 6350521 - 6350522 - Fax. 6340520 Jerash - The Hashemite Kingdom Of Jordan  
Website: www.ju.edu.jo E-mail: ju@jo.com.jo

## ملحق (6):

## كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة

الرقم: .....  
التاريخ: .....  
الموافق: .....

مديري المدارس الحكومية ومديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة  
الطالبة/ أمل عبد المهدي يونس دراركة  
جامعة جرش

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ؛

إشارة لكتاب عميد كلية العلوم التربوية / جامعة جرش رقم ع ت / 71/26/3/4 بتاريخ 2022/8/7

المتضمن قيام الطالبة " أمل عبد المهدي يونس دراركة" تخصص ماجستير " الإدارة التربوية" في كلية العلوم التربوية في جامعة جرش، بتوزيع أداة دراسة ( استبانة) لبحثها الموسوم بـ " توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الإداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/ منطقة عمان" للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، وألا تستخدم البيانات و المعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي .

و اقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية والتقنية  
د. ضادة أبو قاسود

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية و الفنية  
- نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي  
- نسخة / عضو قسم الإشراف  
- نسخة / الديوان

المرفقات : كتاب عميد كلية العلوم التربوية / جامعة جرش رقم ع ت / 71/26/3/4 بتاريخ 2022/8/7  
عدد الصفحات (6)

هاتف : 4646304 ، فاكس: 4637844 ، ص.ب 962520 المدينة الرياضية ، الموقع الإلكتروني <http://www.moe.gov.jo/dir/AMMAN2/index.htm>

## ملحق (7):

## كتاب تسهيل مهمة من ادارة التعليم الخاص

  
 وزارة التربية والتعليم  


الرقم ٤٩٢٠٠١١٠/٣  
 التاريخ ٦ ربيع الثاني ١٤٤٤  
 الموافق ٢٠٢٢/١١/٠١

الأتسة مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
 السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:  
(البحث التربوي)

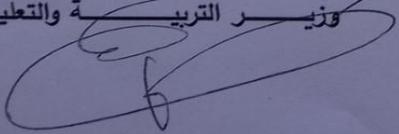
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة أمل عبد المهدي يونس درادكة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "توظيف الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة/منطقة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة جرش، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من طلبة المدارس في إدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

  
 د. يوسف سليمان أبو الشعر  
 مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
 نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
 نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
 نسخة/ الملف 10/3  
 المرفقات: (6) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية  
 هاتف: ٠٥٦-٧١٨١ +٩٦٢ ٦ ٠٦٦٦-١٩ فاكس: ٠٥٦-٧١٨١ +٩٦٢ ٦ ٠٦٦٦-١٩ ص.ب ١٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo