

## اثر الابداع الاداري على مستوى اداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين

الدكتور محمد علي الزوايدة  
دكتورة ادارة استراتيجية  
البريد الالكتروني: zawaedih2000@yahoo.com

الدكتور معن يوسف الخصاونة  
دكتورة ادارة استراتيجية  
البريد الالكتروني: maenyoesf@yahoo.com

### الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الإبداع الإداري على أداء مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان في إعداد دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة وعددها (306) من المعلمين والمعلمات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1700). ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان مكون من (40) فقرة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الابداع الاداري والاداء للمدراء في المدارس محل الدراسة كان متوسطا، وأن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الابداع الاداري بابعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) والأداء الوظيفي بابعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الالتزام الوظيفي)، وأن أبعاد الابداع الاداري تفسر ما مقداره ( 79.2%) من التباين في اداء المدراء. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الابداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتشجيع العاملين على تقديم افكار ابداعية يساهم اساسا في تطوير اداء العاملين وذلك من خلال انشاء قسم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس وعلى كيفية ممارسة مهارات الابداع الاداري.

**الكلمات المفتاحية:** الابداع الاداري، الاداء الوظيفي، مدراء المدارس الحكومية، الاردن، مديرية تربية وتعليم محافظة العقبة.

## Impact of the administrative creativity on the job performance of Public School Principals in Directorate of Education for the Aqaba Region In Jordan From the perspective of teachers

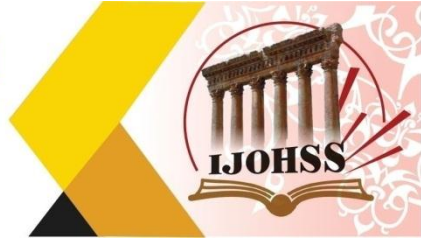
**Dr. Muhammad Ali Al-Zawaida**  
PhD in strategic management  
Email: zawaedih2000@yahoo.com

**Dr. Maen Yousef Al-Khasawneh**  
PhD in strategic management  
Email: maenyoesf@yahoo.com

### ABSTRACT

This study aims to identify the impact of administrative creativity on the job performance of Public School Principals in Directorate of Education for the Aqaba Region in Jordan From the perspective of teachers. In order to achieve the objectives of the study, the researchers relied in preparing their study on the descriptive-analytical approach. The simple random sampling method was used to select the study sample, the study sample consisted of (306) respondents was selected out of a total of (1700) employees. To meet this aim, A questionnaire consisted of (40) items is used as a tool to collect information from the respondents. The study found the level of application of administrative creativity and the job performance came a medium degree. And the results of the study showed that there is a statistically significant impact of the level administrative creativity in its dimensions (fluency, flexibility, Sensitivity to problems and originality) on job performance in its dimensions (Quality of work, Perseverance and responsibility, the amount of work and commitment), and administrative creativity was explained (%79.2) of the variation in the job performance. The study recommends the necessity of encouraging employees to present innovative ideas that mainly contribute to developing the performance of employees, through the establishment of a specialized department that prepares and designs training programs to develop the performance of school principals and on how to practice the skills of AC.

**Keywords:** Administrative Creativity, Job Performance, Public School Principals, Jordan, Directorate of Education for the Aqaba Region.



## المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تحولات وتغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونتيجة لذلك تسعى المنظمات إلى أحداث تطور سريع في مجال الأعمال والخدمات المقدمة للمجتمعات، خاصة تلك المتعلقة بالخدمات التعليمية والصحية والاقتصادية (Al-Omari et al.,2020, p844). ولقد أزلت هذه التحولات الحدود التقليدية بين دول العالم، وأدت إلى ظهور أساليب وتقنيات إدارية حديثة، مما جعل الحاجة ملحة للإبداع الإداري للمنظمات لتحسين قدراتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة لحل المشكلات المستجدة الى توجيهها في بيئة الاعمال (Aljawarneh & Al-Omari, 2018,p90).

والمؤسسات التعليمية ومنها المدارس الحكومية في محافظة العقبة، وبسبب التغيرات السريعة في البيئة الديناميكية في بيئة التعليمية، لذلك فهي تسعى جاهدة للتعرف على مستوى اداء مدرء المدارس و اكتشاف قدرتها على التكيف والاستجابة للمحددات والمستجدات في البيئة المدرسية من خلال تعزيز الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس، مما يجعلهم قادرين على تنمية قدراتهم للوصول إلى التميز والإبداع الإداري لذا يسعى مدرء تلك المدارس إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث أن هذه العملية لها تأثير كبير على نموهم ونجاحهم وتطور العملية التعليمية.

## مشكلة الدراسة واسئلتها:

يعد الإبداع الإداري في المدارس من المفاهيم التربوية التي يرتبط وجودها بوجود قيادة مدرسية تتوافر فيها سمات الإدارة الإبداعية، ووجود مدرء مبدعين قادرين على تحقيق النمو الشامل المتكامل في المدرسة من جميع جوانبها، وأن تزرع في المعلمين والطلاب حب التجديد، والتطوير، والبحث، والاستطلاع، والقدرة على التجديد، فالمدير المبدع يحظى بتقدير واحترام معلميه ويُعد خير مثال يُحتذى به وأكبر مشجع لهم على طرح أفكار جديدة دون تردد، وهذه جميعها تساعد على خلق بيئة ملائمة للإبداع، فالإبداع يعد أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المستقبلية في البيئة التعليمية، فلم يعد دورة في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير المبدع هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات و مواجهتها.

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في قطاع المدارس الحكومية بشكل عام و قطاع المدارس الحكومية في محافظة العقبة في الاردن بشكل خاص، والتي تتمثل في الممارسات الإدارية التي قد تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمول، لذلك يجدر بهذا القطاع التربوي الهام أن يولي العمل الإبداعي إهتماماً كافياً، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المدرء خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون المستقبل، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدارس أو بالمتغيرات الشخصية للمدير والمعلمين، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات هذا القطاع على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة بما ينعكس على المخرجات التعليمية على ابناءنا الطلبة فهم بناء المستقبل. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي : ما أثر الإبداع الإداري على اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها ؟

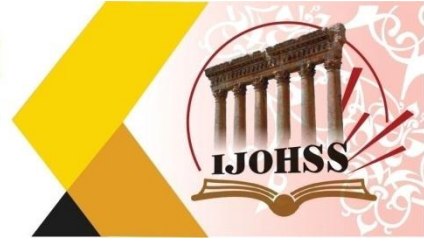
وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتلخص فيما يلي:

1. ما مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها ؟
2. ما مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى مايلي:

- 1- التعرف على اثر الإبداع الإداري على اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها.



- 2- معرفة مستوى الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها.
- 3- معرفة مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها.

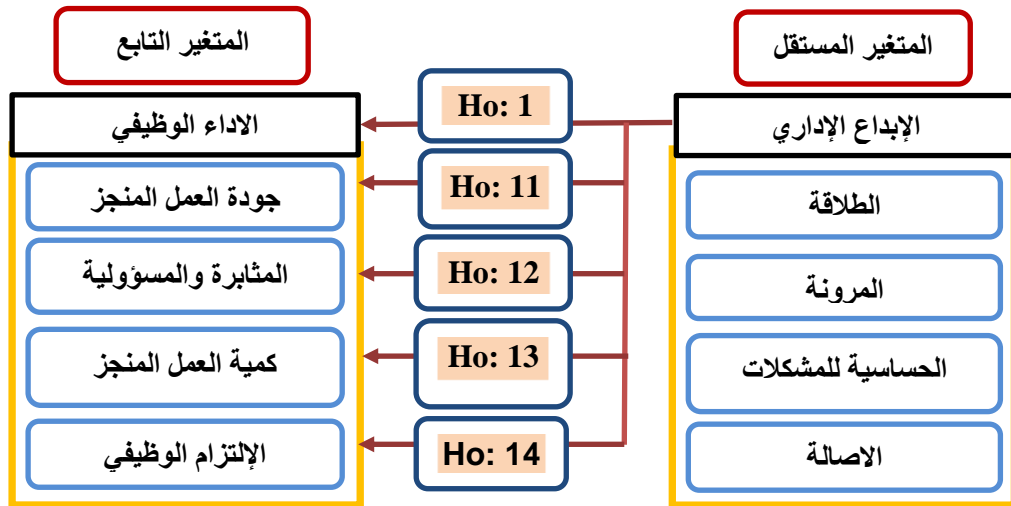
### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين وكما يلي:

**الأهمية العلمية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في تأثير متغير الإبداع الإداري على متغير الاداء الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة العقبة في الاردن ، وذلك في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها قطاع التعليم الحكومي، وذلك لغرس ثقافة الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس، والارتقاء بأدائهم حتى يكونوا داعمين للتطوير، ومصدر إشعاع مؤثر داخل مدارسهم، وذلك لتحقيق الاهداف التربوية والارتقاء بمستوى ادائهم الوظيفي. وكما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع التعليم المدرسي الحكومي في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، حيث تلعب المدرسة في هذه المحافظة دوراً مهماً وأساسياً في تنظيم وتطوير المجتمع وفي بناء وخلق جيل مثقف وواعي.

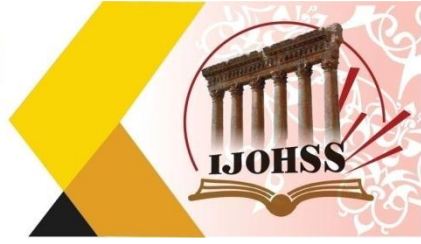
**الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية في هذه الدراسة في إمكانية استفادة مدرء المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة العقبة في الاردن من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وذلك بما يتعلق بضرورة التركيز على مفهوم الإبداع الإداري و الاداء الوظيفي، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع التعليم الحكومي في تنمية المجتمع وبناء جيل واعي ومتعلم ، والتأثير المباشر لاداء المدرء على نجاح هذا القطاع أو فشله في القيام بذلك الدور.

### أنموذج الدراسة :



\*\*\* تم تطوير هذا الأنموذج من قبل الباحثين استناداً للدراسات السابقة كما يلي:

- المتغير المستقل (الإبداع الإداري): (مسعود، 2015);(Shahnaei,2015);(Jarwan, 2017).
- المتغير التابع (الاداء الوظيفي): (Masa'd & Aljawarneh,2020).



### فرضيات الدراسة:

- (Ho: 1) الفرضية الرئيسية الاولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على مستوى الاداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الإلتزام الوظيفي) لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن ويتفرع منها:
- (Ho: 11) الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على جودة العمل المنجز لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.
- (Ho: 12) الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على المثابرة والمسؤولية لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.
- (Ho: 13) الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على كمية العمل المنجز لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.
- (Ho: 14) الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على الإلتزام الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

### التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة:

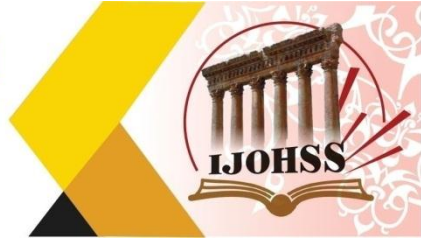
**الإبداع الإداري:** يعبر عن قدرة المدرء على ابتكار أساليب وأفكار جديدة وإبداعية قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة مستجدة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عمل جديد، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين بهدف تحقيق الاهداف التربوية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم بكفاءة وفاعلية. وتعرف احصائيا بالدرجة التي حصل عليها مدرء المدارس من خلال استجابات المعلمين عن اداة الإبداع الإداري، والمكونه من (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله).

**اداء مدرء المدارس:** ويعبر عن الجهد الذي يبذله المدرء داخل المدارس من أعمال ومسؤوليات ومهام وأنشطة من أجل تحقيق الاهداف التربوية المحددة لهم من خلال الاشراف المباشر على اعمال المعلمين ورعاية الطلاب، وتعرف احصائيا بالدرجة التي حصل عليها مدرء المدارس من خلال استجابات المعلمين عن اداة الاداء الوظيفي، والمكونه من (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الإلتزام الوظيفي).

### حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي - :

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن ولم تشمل المدارس التابعة للثقافة العسكرية (الجيش العربي).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن ، ولم تشمل المعلمين العاملين في المدارس التابعة للثقافة العسكرية (الجيش العربي).
- **الحدود الزماني:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الاردن للعام الدراسي (2021-2022).
- **الحدود العلمية:** وهي متغيرات الدراسة والمتمثلة في الإبداع الإداري وأبعاده والاداء الوظيفي وأبعاده .



## الإطار النظري والدراسات السابقة :

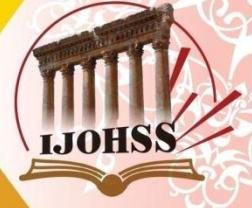
### الإبداع الإداري (Administrative Creativity):

لقد أصبح الحديث عن الإبداع الإداري أمراً أساسياً للمنظمات، وهو يمثل أحد محاور إهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة إذ ينظر الكثيرون الى الإبداع الإداري على أنها عامل منافسه بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئاً حسناً فقط (حاوي، 2011، ص50). فتسعى المنظمات الى تبني مداخل واستراتيجيات تؤهلها لضمان مكانة لها في بيئة الاعمال والتي تمتاز بالتغيير السريع، حيث لا تكتفي بأداء اعمالها بطريقة صحيحة وحسب، وانما يجب أن تكون طموحة وخلاقة ومبدعة، بحيث يصبح الإبداع والتجديد السمة المميزة لأداء اعمالها، فيمكن الإبداع في تلك العملية العقلية التي تؤدي الى ايجاد حلول مبتكرة لمشكلة ما سواء على مستوى الافراد أو على مستوى المؤسسة ككل (عطوات وآخرون ، 2016، ص58). واذاف (ابن عوده، 2019، ص94) انه عمل إيجابي جديد، أو الانجاز بصورة تشكل تطورا أو تحسينا، وإضافة إلى الموجود بطريقة قيمة، من خلال مجموعة من الاجراءات والسلوكيات والعمليات التي تساعد الافراد في تطوير قدراتهم، وتوليد أفكار جديدة، تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو ابداع جماعي مؤسسي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Qureshi, 2016, p9).

وللإبداع الإداري تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين، وصنف الباحثان ولغاية هذه الدراسة الأبعاد الأكثر ارتباطا بالقدرات الإبداعية للمدراء كما يلي: (1) الطلاقة، تعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بصورة تلقائية حول موضوع محدد في فترة زمنية محددة، حيث تكون قدرة الفرد من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي (Jarwan, 2017, p120). (2) المرونة، وتعني المقدرة على اتخاذ القرار والتفكير بطرق مختلفة عن الطرق العادية، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، أي عدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، والتخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال (مسعود، 2015، ص160). (3) الحساسية للمشكلات، تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، أي الدقة في رصد المشكلات، وادراك أبعادها وأثارها وإيجاد الحلول الإبداعية لها (Shahnaei, 2015, p55). (4) الاصلية ، وتعني الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر افكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، كما وتمثل اعلى درجات سلم الإبداع الإداري، فالشخص المبدع هو الذي يبتعد في استجاباته عن المألوف أو التقليدي، ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عما يفكر فيه زملائه (اللوذي، 2012، ص200).

### الاداء الوظيفي (Job Performance) :

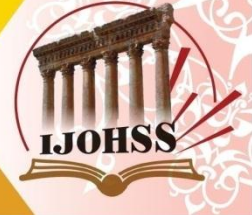
يحظى موضوع الاداء الوظيفي بإهتمام متزايد في المنظمات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى ادائهم ورفع معدلاته، لدرجة انه اصبح معياراً من معايير تقدم المنظمات وبقاءها، وقد عرف الاداء الوظيفي بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة اللازمة لاداء عمله من خلال بذل جهد ذو نوعية و نمط معين، وهو ما يتيح تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات مواصفات محددة بأقل جهد ووقت، والذي يؤدي إلى تحقيق نتائج محددة تقود إلى الاهداف التنظيمية المطلوبة (Souai & Jery, 2014, p288)، في حين اذاف السلامي (2017) بأنه قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها عن طريق العاملين، ويشمل المهارات والقدرات التي يوظفها الافراد داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف المطلوبة، وفق الامكانيات المتاحة والانتظمة واللوائح المحددة للعمل، بعبارة اوضح، فهو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة في اداء المهام الموكلة لهم (عبد المطلب وسليمان، 2020، ص166). وصنف الباحثان ولغاية هذه الدراسة الأبعاد الأكثر ارتباطا بالاداء الوظيفي واستناداً لدراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020, p9580) على النحو التالي: (1) جودة العمل المنجز، وتشمل الدقة والترتيب والمهارات



الفنية والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء. (2) المثابرة والمسؤولية، وتشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (3) كمية العمل المنجز، هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية وسرعة هذا الانجاز، مع مراعاة ظروف العمل المتاحة وتناسب المهام الموكلة للموظف مع قدراته وامكانياته. (4) الإلتزام الوظيفي، ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة وإهتمامه بالاستمرار فيها وعن مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل وتوقيتاته، ومدى اتباعهم للسياسات والنظم واللوائح المتعلقة بالعمل، وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي محدد.

### الدراسات السابقة :

ونظرا إلى أهمية الإبداع الإداري وتأثيراته بتحسين مستوى الاداء الوظيفي، فلقد أجرى الباحثان مسحا لبعض للدراسات حسب علمهم والتي تناولت المتغيرات بموضوع الدراسة الحالية بما يتوافق مع دراستهم من حيث متغيرات الدراسة او بيئة الدراسة التعليمية سواء البيئة (المدرسية او الجامعية) ، والتي سعت لبحث هذا الموضوع؛ حيث هدفت دراسة (المخاريز وآخرون، 2021) الى الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينتها من مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية محافظة المفرق والبالغ عددهم (100) مدير ومديرة للعلم الدراسي (2016-2017). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان مستوى درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق كانت متوسطة. وكما اوصت الدراسة بضرورة اختيار مديري المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإدارة الإبداعية ومبادئها في المدارس ويتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة من خلال إجراء المقابلات الشخصية وعقد الدورات والاختبارات لذلك. في حين هدفت دراسة (مرشود ومربوع، 2021) للتعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم؛ واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2019 / 2020 ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، وان هناك اثر لتوافر الإبداع الإداري على فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث، واوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات لتفعيل ممارسة الإبداع الإداري في المنظمات التعليمية بحيث تتوزع الادوار بين العاملين في المنظمة. وسعت دراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على أداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا. واستخدم المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف اداري، وأظهرت الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للقدرة الإبداعية باياعها في اداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا، وان مستوى توافر الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في جامعة جدارا كان متوسطا في حين كان مستوى توافر الاداء الوظيفي مرتفعا . اما دراسة (ابو حمدي، 2019) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. واستخدم المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تكونت (عينة) الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (86) موظفاً وموظفة. وأظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. في حين هدفت دراسة (المصاروة والمصاروة، 2017) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في شمال (الأردن). واستخدم المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة تكونت (عينة) الدراسة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة والبالغ عددهم (762) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ان درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لمديروا المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة . وكما اضافت دراسة (التويجري، 2016) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري واثرة بالأداء الوظيفي للعاملين في كلية التربية ببريدة، واستخدم المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة



وتكونت عينة الدراسة من (64) عاملاً إدارياً، وبينت النتائج ان مستوى توافر الإبداع الإداري والاداء الوظيفي للعاملين في كلية التربية ببيدة كان مرتفعاً، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي . أما دراسة ( السوداني، 2016 ) والتي هدفت إلى معرفة مستوى إدارة الإبداع وعلاقتة بالاداء الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، حيث أجريت على عينة تمثلت في (322) معلماً ومعلمة. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر جميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الإداري جاءت مرتفعة، وأنه هناك دور فاعل في إدارة الإبداع لمدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في تعزيز الاداء الاداري. وقد خلصت الباحثة بعد مناقشة النتائج بالتوصيات التالية: إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل، وضرورة توفير الدعم اللوجستي والمادي لمدير المدرسة ، ويجب إشراكهم في الندوات والمؤتمرات وورش العمل لرفع مستوى أدائهم. أما دراسة (Tayari & Tavakoli,2015) والتي هدفت لتحديد العلاقة بين الإبداع والابتكار التنظيمي لدى مدراء المدارس الثانوية للبنات ومعلميها في إيران، واستخدم المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة واستخدم اداتين للدراسة لجمع المعلومات من عينة من المعلمين على شكل مجموعات من جميع المدارس التي تضمنها الدراسة، وظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار للمعلمين والاداريين في المدارس محل الدراسة .

#### ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على أحد أهم الموضوعات في مجال الإدارة وهو الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، وهذا من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، لأنها من العوامل الحاسمة في تعزيز قدرة المؤسسات على تحسين أداءها واداء موظفيها .
- ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن القول بأن هذه الدراسة هي الاولى التي أجريت على مستوى المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في المملكة الاردنية الهاشمية حسب علم الباحثين، والتي تقيس اثر ابداع مدراء المدارس على ادائهم من وجهه نظر المعلمين والمعلمات.
- كما يأمل الباحثين أن يكون لهذه الدراسة إضافة جديدة حيث تم تطبيقها على أحد أهم القطاعات الحكومية في الاردن متمثلاً في قطاع التعليم العام في المدارس الحكومية، ويعتبر هذا القطاع من اهم القطاعات التي تؤثر في المجتمع بشكل مباشر، والذي يتطلب إيلاء المزيد من الإهتمام بدور الإبداع الإداري في تحسين أداء مدراء المدارس الحكومية في هذا القطاع الكبير والمهم.

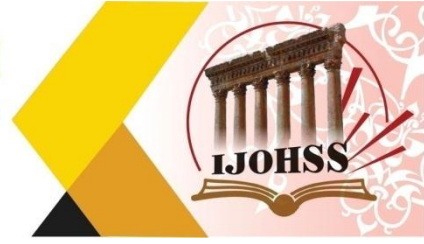
#### منهج الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في معالجة موضوع هذه الدراسة. ومن ثم وبعد مراجعة شاملة طور الباحثين مقياس مصمم على شكل استبيان ، والذي يتضمن (40) عنصراً يقيس المتغيرات والتي تم قياسها حسب مقياس ليكرت (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا اوافق بشدة).

#### مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مجموع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن والبالغ عددهم (1700) معلم ومعلمة وفقاً للمعلومات شؤون الموظفين في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة لعام 2021.

**عينة الدراسة:** تم اللجوء إلى أسلوب العينة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة من خلال عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات في المدارس محل الدراسة، ووفقاً للجداول الإحصائية الخاصة بحجم العينة، فإن حجم العينة المطلوب لتمثيل مجتمع يتكون من (1700) عند مستوى ثقة 95% و هامش خطأ (5.0%) هو (322) ليكون هناك دقة أكثر وإمكانية إلى تعميم النتائج . ولغايات استرداد أكبر عدد من الاستبيانات فقد قام الباحثين بتوزيع (340) استبانة و بهذا يكون عدد الاستبيانات الموزع مناسب إحصائياً ،



تم استرجاع (326) استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت (95.8%)، وقد تم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الإستانبات الخاضعة للتحليل (306) استبانة تشكل ما نسبته (90%) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### أداة الدراسة:

تم تطوير إستبانة الدراسة اعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة في نفس الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

- **الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة ، طبقا للمتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)
- **الجزء الثاني:** ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (الإبداع الإداري وابعاده )، تمت الاستعانة في بناء هذا الجزء من الاستبانة الخاصة بأبعاد الإبداع الإداري من خلال دراسة (Jarwan, 2017)؛ (مسعودة، 2015)؛ (Shahnaei, 2015). وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف هذه الدراسة، وهذه الأبعاد هي: الطلاقة وتمثله الأسئلة (1-5) ، المرونة وتمثله الأسئلة (6-10)، الحساسية للمشكلات وتمثله الأسئلة (11-15)، الاصاله وتمثله الأسئلة (16-20).
- **الجزء الثالث:** يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (الاداء الوظيفي للمدراء وابعاده) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020)، وكما أجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف هذه الدراسة وهذه الأبعاد هي: جودة العمل المنجز وتمثله الأسئلة (21-25)، المثابرة والمسؤولية وتمثله الأسئلة (26-31)، كمية العمل المنجز وتمثله الأسئلة (32-36)، والإلتزام الوظيفي وتمثله الأسئلة (37-40).

### صدق أداة الدراسة:

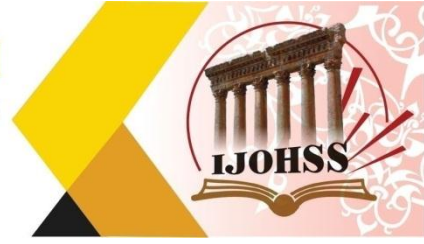
لقد تم قياس صدق المحتوى للإستانبانه من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين عدد (10) من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وتم النظر في تعليقاتهم لحذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات إلى المقياس حتى تتم الموافقة عليه بشكله النهائي.

### ثبات أداة الدراسة:

يختبر الثبات الإحصائي قدرة أداة الدراسة على تحقيق الإتساق في النتائج إذا تم إعادة استخدامها مرة أخرى (Sekaran & Bougie, 2016)، و لهذه الغاية تم استخراج قيم معامل الثبات ( Cronbach  $\alpha$  ) والتي يوصى أن تتجاوز (0.70)، و كلما سجل هذا المعامل مستويات أعلى كان أفضل لغايات التحقق من ثبات الأداة. يعرض الجدول رقم (1) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة حيث سجلت قيم المعامل لمجالات متغير الإبداع الإداري كمايلي: الطلاقة (0.902)، المرونة (0.860)، الحساسية للمشكلات (0.908)، الأصاله (0.919) و الإبداع الإداري ككل (0.969). أما قيم المعامل لمجالات متغير الأداء فقد كانت كمايلي: جودة العمل المنجز (0.914)، المثابرة و المسؤولية (0.903)، كمية العمل المنجز (0.820)، الإلتزام الوظيفي (0.864) و الأداء ككل (0.962). تدلل مستويات معامل كرونباخ ألفا على تمتع أداة الدراسة بثبات إحصائي مناسب وعليه تعتبر الأداة مناسبة لتحقيق غايات الدراسة الحالية. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (2).

الجدول رقم (2): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach  $\alpha$ )

المتغير	البعد	عدد الفقرات	Cronbach $\alpha$
الإبداع الإداري	الطلاقة	5	0.902
	المرونة	5	0.860
	الحساسية للمشكلات	5	0.908



0.919	5	الأصالة	الأداء الوظيفي
0.969	20	الإبداع الإداري	
0.914	5	جودة العمل المنجز	
0.903	6	المثابرة و المسؤولية	
0.820	5	كمية العمل المنجز	
0.864	4	الإلتزام الوظيفي	
0.962	20	الأداء الوظيفي	

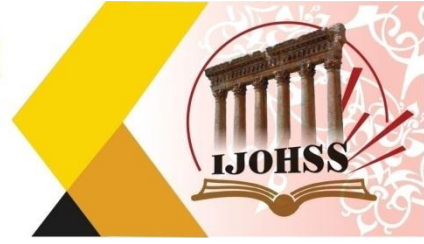
### المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، فقد تم إنجاز التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بنسختها (26) حيث تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية والتي شملت: الإنحرافات المعيارية الخاصة بإجابات فقرات المقياس الخماسي للتحقق من مدى وجود أنماط في الإجابات، معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتحقق من سلامة منحنيات التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) للتحقق من مدى وجود ارتباط خطي بين مجالات المتغير المستقل، معامل الثبات (Cronbach  $\alpha$ ) للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعاملات الارتباط بيرسون للتحقق من الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، مقاييس الإحصاء الوصفي لعرض التكرارات والنسب المئوية الخاصة بخصائص الباحثين الديموغرافية، بالإضافة الى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعرض مستويات الموافقة المبحوثين على متغيرات الدراسة، معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومن ثم نماذج الإنحدار المتعدد لإختبار الطبيعة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

#### أولاً- النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة :

- **توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:** لوحظ أن غالبية العينة هي من الإناث بتكرار ن=271 ما نسبته (88.6%)، أما المبحوثين الذكور فقد بلغ تكرارهم ن=35 ما نسبته (11.4%). ويعود سبب ذلك ان الدراسة شملت مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية في محافظة العقبة وتم استثناء مدارس الثقافة العسكرية وهي ضمن المناطق النائية في المحافظة فيها وهي للذكور ومعلميها من الذكور، اما مدارس مديرية التربية فمعظمها هي مدارس اساسية وبالاضافة الى المدارس الثانوية للاناث يكون المدرسين على الاغلب من الاناث.
- **توزيع أفراد العينة حسب العمر:** أما عن الفئات العمرية الخاصة بالمبحوثين فقد تبين أن غالبية المبحوثين هم من الفئات العمرية المتنوعة حيث جاءت التكرارات الخاصة بالفئات على الترتيب التالي: فئة أقل من 30 سنة بتكرار ن=39 ما نسبته (12.7%) ، فئة 30 – أقل من 40 سنة بتكرار ن=140 ما نسبته (45.8%)، فئة 40 – أقل من 50 سنة بتكرار ن=112 ما نسبته (36.6%)، وفئة أكثر من 50 سنة بتكرار ن=15 ما نسبته (4.9%)، ومن النتائج السابقة يدل على جودة العينة وتنوعها ، مما يمنح أفرادها القدرة على فهم عبارات الاستبانة والاجابة عليها.
- **توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:** كما لوحظ تمتع المبحوثين بمستوى مرتفع من المؤهلات العلمية حيث كان غالبية المبحوثين من حاملي مؤهل البكالوريوس بتكرار ن=237 ما نسبته (77.5%)، أما حاملي مؤهل الماجستير فقد كان بتكرار ن=16 (5.2%)، والدكتوراة بتكرار ن=8 ما نسبته (2.6%)، بينما بلغ عدد حاملي مؤهل الدبلوم أو أقل بتكرار ن=45 ما نسبته (14.7%) . وعليه فهذا التنوع بالعينة من حيث المؤهل العلمي تدل على نضج أفراد العينة؛ مما يمكنهم من الاجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي.
- **توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :** أما المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد كانوا بتكرار ن=55 ما نسبته (18%). ومن ذوي الخبرة 5 – أقل من 10 سنوات بتكرار ن=49 ما نسبته (16%)، أما فئة



الخبرة 10 – أقل من 15 سنة فقد بلغ بتكرار ن=79 ما نسبته (25.8%)، أخيراً المبحوثين من فئة التي تزيد عن 15 سنة بتكرار ن=123 ما نسبته (40.2%) ، و يدلل توزع المبحوثين تبعاً للخبرة على تنوع العينة ، بالإضافة الى تمتعها بمستويات مرتفعة من الخبرة وهذا يدل على صلاحية العينة لتقييم متغيرات الدراسة الحالية بشكل دقيق.

### ثانياً- النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وابعادها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات الإبداع الإداري وأداء المدراء من وجهة نظر المعلمين العاملين في المدارس محل الدراسة. ويبين الجدول رقم (3) المعيار الإحصائي المستخدم لتقدير مستويات المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة حسب (Sekaran & Bougie, 2016).

#### جدول رقم (3): الدرجات الخاصة بالمقياس الثلاثي لعرض مستويات المتوسطات الحسابية

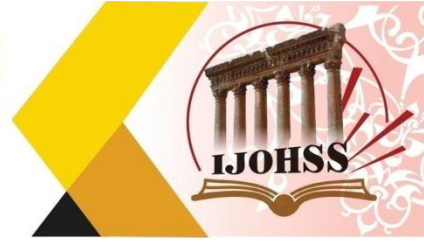
الدرجة المنخفضة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المرتفعة
1 – 2.339	2.34 – 3.669	3.67 – 5.00

وسيتم تناول نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعلى النحو الآتي:  
أولاً: ما مستوى توفر الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها ؟ للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد عينة الدراسة عن الإبداع الإداري ، جدول (4).

#### جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الإبداع الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة	المتغير
متوسطة	0.97	3.28	الطلاقة	1	2	الإبداع الإداري
متوسطة	0.88	3.28	المرونة	2	3	
متوسطة	0.94	3.24	الحساسية للمشكلات	3	4	
متوسطة	0.98	3.33	الأصالة	4	1	
متوسطة	3.28		الإبداع الإداري ككل			

من الجدول (4) يرى المبحوثين أن مستويات الإبداع الإداري لدى مدرائهم متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الإبداع الإداري (3.28)، وترى الدراسة ان إهتمام مدرء المدراس بهذا المتغير جاء بدرجة مقبولة نوعاً ما وان عليهم زيادة الإهتمام بالإبداع الإداري كونه يعد من المعايير الأساسية للقدرات المدرء ، وكلما تمكن المدير من تنمية قدراته الإبداعية وممارستها أصبح له اثر واسع وإيجابي في تقديم افكار وطرق عمل جديدة مما يساعد على التكيف مع كل المتغيرات التي قد تظهر في بيئة العمل وتؤثر في العملية التربوية ، من خلال منحهم الصلاحيات في العمل وان لا يقتصر ادائهم على تطبيق الانظمة والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم فقط ، والاتبان بافكار وطرق جديدة في تأدية مهامهم التربوية والإدارية. واتفقت بذلك مع دراسة (المخاريز وآخرون، 2021) ان مستوى درجة ممارسة مدرء المدارس للإدارة الإبداعية في مدارس مديريات تربية محافظة المفرق كانت متوسطة. وكما اتفقت مع دراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) والتي بينت ان الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة جدارا تمارس بمستوى متوسط ، واتفقت مع دراسة (ابو حمدي، 2019) والتي اظهرت ان واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة. في حين جاءت النتيجة متفقة مع دراسة (المصاروة والمصاروة، 2017)



بان درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد في شمال (الأردن) جاء بدرجة متوسطة. في حين اختلفت مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021) والتي بينت ان درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم كانت مرتفعة ، وكما اختلفت مع دراسة (التويجري، 2016) حيث بينت النتائج ان مستوى الإبداع الإداري للعاملين في كلية التربية ببريدة محل الدراسة كان مرتفعا، وفي نفس السياق اختلفت من دراسة (السودي، 2016) حيث بينت الدراسة ان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعا. واخيرا دلت الإنحرافات المعيارية وجود تجانس في اراء الباحثين حول الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين حيث لم يتجاوز أي انحراف معياري (1) و هذا يعكس تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي.

**ثانيا: ما مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها ؟ للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد عينة الدارسة عن اداء المدرء ، جدول (5).**

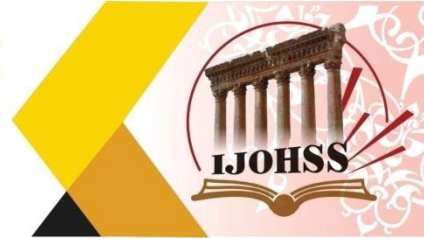
**جدول (5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستويات اداء المدرء**

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	الرقم	الرتبة	المتغير
متوسطة	3.35	0.93	جودة العمل المنجز	1	4	الأداء
متوسطة	3.49	0.91	المثابرة و المسؤولية	2	2	
متوسطة	3.63	0.78	كمية العمل المنجز	3	1	
متوسطة	3.37	0.91	الإلتزام الوظيفي	4	3	
متوسطة	3.46					الأداء ككل

من الجدول (5) يرى الباحثون أن مستويات الأداء لدى مدرائهم متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الأداء (3.46)، وترى الدراسة انه على المدرء محل الدراسة ايلاء الاداء الوظيفي وقياسه المزيد من الإهتمام حيث يمثل لهم وسيلة مهمة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة ، فادائهم يمثل المهارات والقدرات التي يوظفوها داخل مدارسهم ومع معلمهم ، وانهم بالاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق الإمكانيات المتاحة والأنظمة واللوائح المحددة للعمل فكلما اهتم المدرء بالاداء المنجز من حيث الجودة والقيمة وضمن المعايير التربوية المعتمدة كلما أسهم ذلك بخدمة الاجيال ورفع مستوا التحصيلي والتربوي ، وقياس ما يتمتع المدرء به بروح المثابرة والتفاني في العمل وتحمل المسؤولية الملقاة عليهم وان يكون لديهم الإلتزام الكافي بالتعلمت والأنظمة التي تمكنهم من إنجاز اعمالهم واجباتهم. وقد اختلفت مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021) والتي توصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلي لجميع مجالات فاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة ، في حين اختلفت مع دراسة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) والتي بينت ان اداء الموظفين الإداريين في جامعة جدارا تمارس بمستوى مرتفع، وبنفس الاطار اختلفت الدراسة مع دراسة (التويجري، 2016) حيث بينت النتائج ان مستوى الاداء للعاملين في كلية التربية ببريدة محل الدراسة كان مرتفعا، وفي نفس السياق اختلفت من دراسة (السودي، 2016) حيث بينت الدراسة ان مستوى الاداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعا. واخيرا دلت الإنحرافات المعيارية وجود تجانس في اراء الباحثين حول اداء المدرء من وجهة نظر المعلمين حيث لم يتجاوز أي انحراف معياري (1) وهذا يعكس تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي.

#### **إختبار فرضيات الدراسة:**

تقترض الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على أداء المدرء، وقيل إختبار الفرضيات تم معاينة معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة و يعرضها الجدول



رقم (5) و الذي بين ان كافة المجالات ارتبطت ببعضها بعلاقات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بمستويات مرتفعة تجاوزت جميعها مستوى ( $r = 0.70$ ) و هذا يقدم مؤشرات أولية لوجود ارتباط إيجابي بين متغيرات الدراسة بحيث أنه كلما ازدادت مستويات الإبداع الإداري تزداد مستويات الأداء.

جدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات متغيرات الدراسة

المتغير	المجال	1	2	3	4	5	6	7	8
الإبداع الإداري	الطلاقة	1							
	المرونة	0.839*	1						
	الحساسية للمشكلات	0.862*	0.848*	1					
	الأصالة	0.841*	0.789*	0.874*	1				
الأداء	جودة العمل المنجز	0.790*	0.774*	0.831*	0.858*	1			
	المثابرة و المسؤولية	0.755*	0.750*	0.783*	0.810*	0.859*	1		
	كمية العمل المنجز	0.713*	0.710*	0.743*	0.736*	0.775*	0.827*	1	
	الإلتزام الوظيفي	0.758*	0.745*	0.769*	0.772*	0.805*	0.799*	0.781*	1

\* العلاقة دالة عند مستوى (0.01)

وباستخدام معادلة الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) تم إختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة و ذلك لإعطاء نتائج إختبار للفرضيات المطروحة حيث كانت النتائج كمايلي:  
إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصالة) على مستوى الاداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة و المسؤولية، كمية العمل المنجز، الإلتزام الوظيفي) لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

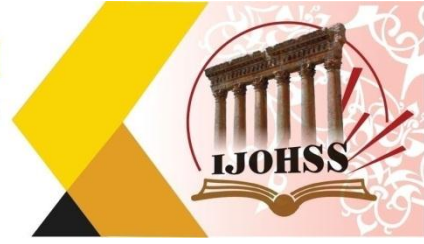
الجدول رقم (7): نتائج إختبار معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري بمجالاته على اداء المدرء بمجالاته

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
الطلاقة	0.105	1.779	0.006*	0.892	0.792	292.097	0.000*
المرونة	0.202	3.758	0.000*				
الحساسية للمشكلات	0.207	3.140	0.002*				
الأصالة	0.431	7.487	0.000*				

- المتغير التابع: أداء المدرء

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

لوحظ من نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري جدول (7) مقاساً بمجالاته الأربع على أداء المدرء وجود أثر معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F) 292.097 (= بدلالة (0.000)). سجل معامل الارتباط ( $R = 0.892$ ) ليدلل على وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع بين الإبداع الإداري للمدرء في المدارس محل الدراسة ومستوى ادائهم ، وهذا يعكس أنه بارتفاع مستويات الإبداع الإداري لدى المدرء يرتفع مستويات الأداء ، من خلال خلق الافكار الإبداعية وتنفيذ الاعمال التربوية بالطرق الإبداعية والمبتكرة والتي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الاداء المتميز بكفاءة وفعالية. فيما اتفقت الدراسة مع كافة الدراسات السابقة (Masa'd & Aljawarneh, 2020) ( التوَجري، 2016) والتي اجمعت جميعها بان للإبداع الإداري تأثير مباشر وقوي على الاداء الوظيفي ، وان المدرء المبدعين قادرين على تعزيز أنشطتهم وتحسين أدائهم في العمل.



كما بينت النتائج أن القدرة التنبؤية للنموذج مرتفعة حيث بلغ معامل التباين المفسر ( $R^2 = 79.2\%$ ) ليشير هذا الى ان مجالات الإبداع الإداري فسرت ( $79.2\%$ ) من التباين الحاصل في الأداء و هذا يعكس جوهرية مجالات الإبداع الإداري. أما مستويات دلالة (T) الخاصة بمجالات الإبداع الإداري فقد بينت أن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية أقل من مستوى ( $0.05$ ) ، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة ، بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على مستوى الاداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل المنجز، المثابرة والمسؤولية، كمية العمل المنجز، الإلتزام الوظيفي) لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن. وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري على كل مجال من مجالات الأداء للمدرء تم إختبار الفرضيات الفرعية والتي تم تجزئها من الفرضية الرئيسية، وتم بيان ذلك الاثر كما يلي :

**إختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على جودة العمل المنجز لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

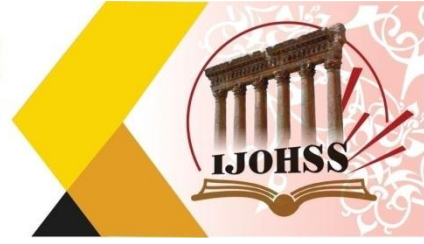
**الجدول رقم (8):** نتائج إختبار معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري بمجالاته على جودة عمل المدرء

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
الطلاقة	0.051	0.818	0.014*	0.878	0.768	253.568	0.000*
المرونة	0.141	2.489	0.013*				
الحساسية للمشكلات	0.221	3.172	0.002*				
الأصاله	0.510	8.377	0.000*				

- المتغير التابع: جودة العمل المنجز  
\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بالنظر الى نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري جدول (8) مقاساً بمجالاته الأربع على جودة عمل المدرء، تبين وجود أثر معنوي عند مستوى معنوية ( $0.05$ )، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F = 253.568$ ) بدلالة ( $0.000$ ). بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.878$ ) ليدل على وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، و هذا يعكس أنه بارتفاع مستويات الإبداع الإداري ترتفع مستويات جودة العمل لدى المدرء. لوحظ أن القدرة التنبؤية للنموذج سجلت مستويات مرتفعة حيث بلغ معامل التباين المفسر ( $R^2 = 76.8\%$ ) ليشير هذا الى ان مجالات الإبداع الإداري فسرت ( $76.8\%$ ) من التباين الحاصل في جودة العمل و هذا يعكس مرة أخرى جوهرية مجالات الإبداع الإداري. وعلية ترفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على جودة العمل المنجز لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

**إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على المثابرة والمسؤولية لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.



الجدول رقم (9): نتائج اختبار معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبدايع الإداري بمجالاته على المثابرة والمسؤولية لدى المدراء

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
الطلاقة	0.065	0.897	0.007*	0.834	0.691	171.389	0.000*
المرونة	0.203	3.091	0.002*				
الحساسية للمشكلات	0.147	1.830	0.008*				
الأصالة	0.467	6.644	0.000*				

- المتغير التابع: المثابرة والمسؤولية  
\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

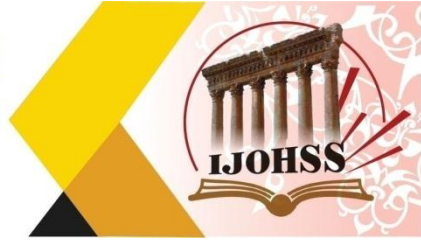
تعكس نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبدايع الإداري جدول (9) مقاساً بمجالاته الأربع على المثابرة والمسؤولية لدى المدراء وجود أثر معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 171.389) بدلالة (0.000). بلغ معامل الارتباط (r = 0.834) ليدل على وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، وهذا يعكس أنه بارتفاع مستويات الإبدايع الإداري ترتفع مستويات المثابرة والمسؤولية لدى المدراء. سجلت القدرة التنبؤية للنموذج مستويات متوسطة حيث بلغ معامل التباين المفسر (R<sup>2</sup> = 69.1%) ليشير هذا إلى أن مجالات الإبدايع الإداري فسرت (69.1%) من التباين الحاصل في المثابرة والمسؤولية لدى المدراء، وعلية ترفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α ≤ 0.05) للإبدايع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) على المثابرة والمسؤولية لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (α ≤ 0.05) للإبدايع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة) على كمية العمل المنجز لدى مدراء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الأردن.  
الجدول رقم (10): نتائج اختبار معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبدايع الإداري بمجالاته على كمية العمل المنجز لدى المدراء

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
الطلاقة	0.103	1.243	0.015*	0.775	0.595	112.930	0.000*
المرونة	0.197	2.621	0.009*				
الحساسية للمشكلات	0.238	2.579	0.010*				
الأصالة	0.286	3.553	0.000*				

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)  
المتغير التابع: كمية العمل المنجز

تبين نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبدايع الإداري جدول (10) مقاساً بمجالاته الأربع على كمية العمل المنجز لدى المدراء وجود أثر معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 112.930) بدلالة (0.000). بلغ معامل الارتباط (r = 0.775) ليدل على وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، وهذا يعكس أنه بارتفاع مستويات الإبدايع الإداري ترتفع مستويات العمل المنجز لدى المدراء. لوحظ أن القدرة التنبؤية للنموذج سجلت مستويات متوسطة حيث بلغ معامل التباين المفسر (R<sup>2</sup> = 59.5%) ليشير هذا إلى أن مجالات الإبدايع الإداري فسرت (59.5%) من التباين الحاصل في كمية العمل



المنجز لدى المدرء. وعلية ترفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على كمية العمل المنجز لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

**إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على الإلتزام الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

**الجدول رقم (11): نتائج إختبار معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري بمجالاته على الإلتزام الوظيفي**

المتغير المستقل	Beta	قيمة (T)	دلالة (T)	R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
الطلاقة	0.173	2.266	0.024*	0.812	0.654	145.202	0.000*
المرونة	0.209	3.015	0.003*				
الحساسية للمشكلات	0.167	1.964	0.050*				
الأصاله	0.315	4.234	0.000*				

- المتغير التابع: الإلتزام الوظيفي  
\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

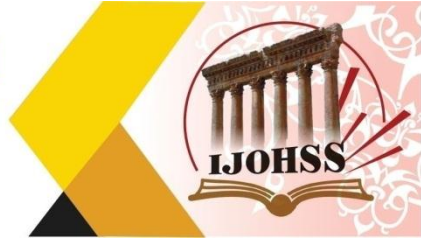
بالنظر الى نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لأثر الإبداع الإداري جدول (11) مفاساً بمجالاته الأربع على الإلتزام الوظيفي لدى المدرء، تبين وجود أثر معنوي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 145.202) بدلالة (0.000). بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.812$ ) ليدلل على وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع، و هذا يعكس أنه بارتفاع مستويات الإبداع الإداري ترتفع مستويات الإلتزام الوظيفي لدى المدرء. سجلت القدرة التنبؤية للنموذج مستويات متوسطة حيث بلغ معامل التباين المفسر ( $R^2 = 65.4\%$ ) ليشير هذا الى ان مجالات الإبداع الإداري فسرت (65.4%) من التباين الحاصل في الإلتزام الوظيفي لدى المدرء. أما مستويات دلالة (T) الخاصة بمجالات الإبداع الإداري فقد بينت أن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية اقل من او يساوي مستوى (0.05). وعلية ترفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، بوجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاصاله) على الإلتزام الوظيفي لدى مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن.

### النتائج :

1. ودلت النتائج على أن المتوسط العام لتصورات المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن عن متغير الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

2. ودلت النتائج على أن المتوسط العام لتصورات المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن عن متغير الاداء لدى مدرء المدارس محل الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.

3. دلت النتائج على وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري لمدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن وادائهم حسب تصورات المعلمين في المدارس محل الدراسة، وأن أبعاد الإبداع الإداري تفسر ما مقداره (79.2%) من التباين في اداء المدرء في المدارس محل الدراسة.



4. دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بإعادة لمدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن وبعد جودة العمل المنجز حسب تصورات المعلمين في المدارس محل الدراسة، وانها تفسر ما مقداره ( 76.6%) من التباين في جودة العمل المنجز للمدرء في المدارس محل الدراسة.

5. دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بإعادة لمدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن والمثابرة والمسؤولية حسب تصورات المعلمين في المدارس محل الدراسة وانها تفسر ما مقداره ( 69.1%) من التباين في المثابرة والمسؤولية للمدرء في المدارس محل الدراسة.

6. دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بإعادة لمدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن وكمية العمل المنجز حسب تصورات المعلمين في المدارس محل الدراسة، وانها تفسر ما مقداره ( 59.5%) من التباين في كمية العمل المنجز للمدرء في المدارس محل الدراسة.

7. دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري بإعادة لمدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم مديرية محافظة العقبة في الاردن والإلتزام الوظيفي حسب تصورات المعلمين في المدارس محل الدراسة، وانها تفسر ما مقداره ( 65.4%) من التباين في الإلتزام الوظيفي للمدرء في المدارس محل الدراسة.

### التوصيات:

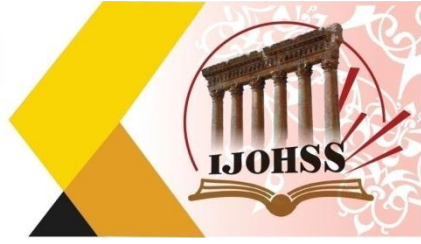
1. نشر ثقافة الإبداع في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة، وتشجيع العاملين على تقديم افكار ابداعية تساهم في تطوير اداء العاملين ، وذلك من خلال انشاء قسم متخصص يقوم بإعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس وعلى كيفية ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

2. ضرورة اعطاء المدرء المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم للرفي بالعملية التعليمية بطرق ابداعية وابرار مواهبهم في اتخاذ القرارات بالطرق المبتكرة والابتعاد عن التفكير التقليدي ونتاج افكار تربوية جديدة.

3. تطوير معايير تقييم اداء المدرء في المدارس بشكل دائم حيث يتم اختيارها حسب متطلبات العمل التربوي، بحيث تكون متضمنة المبادرات والافكار الإبداعية ، وذلك لمواكبة تطورات العمل واحتياجاته ومستجداته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة ومواكبة للعمل الإبداعي.

4. ضرورة توفير مناخ في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة يساعد على دعم المدرء المبدعين وتحفيزهم، من خلال عمل جائزة خاصة بالإبداع والتميز تمنح للمدرء المبدعين.

5. ضرورة اختيار مدرء المدارس من القيادات التربوية الواعية التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، وان يتحلون بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة لمواكبة التطورات والمستجدات في العملية التربوية .



## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

1. ابن عوده، نصر الدين. (2019). "العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط – النبلدة". مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية". 51: 85 – 100.
2. ابو حمدي، الهام. (2019). واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 10(27): 73-86.
3. التويجري، هيلة. (2016). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية بربيدة في جامعة القصيم (دراسة ميدانية)". مجلة رسالة الخليج العربي . 79: 140-100.
4. حاوي، ايمان. (2011). "الإبداع التنظيمي وتأثيره يف الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة". مجلة كلية الادارة والاقتصاد. 4(8): 48-66.
5. السلامي، يمامة. (2017). "اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية على هيئة الاستثمار ببابل. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية". 1(10): 92 – 114.
6. السوداني، سناء. (2016). درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
7. عبد المطلب، محمد؛ وسليمان، ابراهيم. (2020). "أثر الإبداع الإداري في رفع الاداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية. 4(14): 125-139.
8. عطوات، سلمى ؛ طريف، امينة؛ وبن قرينة، محمد. (2016). "أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الاداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية . 10: 51-66.
9. اللوزي، موسى. (2012). التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط5)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع . المملكة الاردنية الهاشمية: عمان.
10. المخاريز، لافي ؛ البدو، ايناس ؛ ملاحيم، ساري ؛ و عطية ، أحمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق، مجلة دراسات، العلوم التربوية ، 48(1): 434-445.
11. مرشود، جمال؛ ومربوع، سحر. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3): 468-499.
12. مسعودة ، بلخضر (2015) . "استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فريثال بعنابة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2(41): 157-170.
13. المصاروة، اسامه؛ والمصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين . مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية). 31 (9): 1556-1526.

### المراجع باللغة الانجليزية:

1. Aljawarneh, N., & Al-Omari, Z. (2018). "The Role of Enterprise Resource Planning Systems ERP in Improving Customer Relationship Management CRM: An Empirical Study of Safeway Company of Jordan". International Journal of Business and Management. 13(8): 86-100.
2. Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). "The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth". Management Science Letters, 10(4): 841-848.

3. Jarwan. F. (2017). Talent, Excellence and Creativity. Dar Al-Fikr for Printing. Publishing and Distribution. Al-Ain. UAE.
4. Masa'd, F & Aljawarneh, N. (2020). "Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University". International Journal of Psychosocial Rehabilitation. 24(8): 9574-9585.
5. Qureshi, H. S., (2016). "The Impact of Employees Creativity on the Performance of the Firm". Research issues in social sciences. (1): 1-12.
6. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons. US.
7. Shahnaei S. (2015). "The Review of Improving Innovation Performance through Human Resource Practices in Organization Performance". Asian Social Science. 11(9): 52-59.
8. Souai, S. & Jery, H. (2014). "Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia". International Journal of Humanities and Social Science. 4(6): 282-291.
9. Tayari, B. & Tavakoli, H. (2015). Organizational Creativity and Innovation of Teachers and Administrators in Middle School. Journal of Scientific and Development, 2(2): 83-87.