

درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية
في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر
المعلمين

The Availability Degree of the Intellectual Capital of Secondary School
Principals in Zarqa Governorate and its Relation to Administrative
Creativity from teachers' point of view

إعداد

محمود فايز الجعارات

إشراف

الدكتور محمد القداح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة و المناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار - 2016

تفويض

أنا محمود فايز الجعارات أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : محمود فايز الجعارات.

التاريخ : 2016/5/21

التوقيع :
محمود فايز الجعارات

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : "درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين " وأجيزت بتاريخ : 2016 /5/21
أعضاء لجنة المناقشة :

1. د. محمد القداح عضواً ومشرفاً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع.....
2. أ. د عباس الشريفي رئيساً جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط التوقيع.....
3. د. خالد الصرايرة ممتحناً خارجياً جهة العمل: جامعة مؤتة التوقيع.....

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه والشكر على توفيقه وامتنانه والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين معلم البشرية والرحمة المهداة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور محمد القداح لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة وما بذله معي من نصح و إرشاد، ولما منحني من وقته وعلمه الثمين طوال فترة إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما عليه فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة، ولأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور أحمد صالح والأستاذ نضال عياش ولكل من سهل لي مهمتي في انجاز هذه الرسالة .

الباحث

محمود فايز الجعارات

الإهداء

إلى من علمني العطاء و الحب دون مقابل وزرع في نفسي الاجتهاد والمثابرة...والدي الغالي.
إلى التي كبرت بين يديها و منبع السعادة التي ملأت حياتي حباً و عطاءً و حناناً...والدتي الغالية.
إلى شريكة حياتي وزهرتها...زوجتي الحبيبة.
إلى قرة عيني و فرحة حياتي أبنائي..ريتا ج ..فايز ..أمل.
إلى من تحلو الحياة بهم...الأخوة و الأخوات الأعزاء.
إلى كل معلم و معلمة... اجتهدوا للارتقاء بهذا الجيل.
أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحث

محمود فايز الجعارات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول
	خلفية الدراسة و أهميتها
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
	الفصل الثاني
	الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
11	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة ذات الصلة

الصفحة	الموضوع
41	ملخص الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية منها
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
44	منهج البحث المستخدم
44	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة
45	أداتا الدراسة
46	صدق الأداة الأولى
48	ثبات الأداة الأولى
49	صدق الأداة الثانية
51	ثبات الأداة الثانية
51	المعالجة الإحصائية
52	متغيرات الدراسة
52	إجراءات الدراسة
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الصفحة	الموضوع
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
81	التوصيات
83	المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
93	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس و المؤهل العلمي.	45
2.	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه.	47
3.	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية.	48
4.	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.	48
5.	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية.	50
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب و درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	56
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و الدرجة لفقرات مجال رأس المال البشري مرتبة تنازلياً.	57
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و الدرجة لفقرات مجال رأس المال الزبائني مرتبة تنازلياً.	58
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و الدرجة لفقرات مجال رأس المال الهيكلي مرتبة تنازلياً.	59
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس و المؤهل العلمي.	61
11.	تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس و المؤهل العلمي على مجالات رأس المال الفكري.	62
12.	تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس و المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لرأس المال الفكري.	63
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و المستوى للفقرات المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	64
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس	66

الرقم	العنوان	الصفحة
	الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي.	
15.	تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	67
16.	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.	68

قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
94	الاستبانان بصورتيهما الأوليتين	.1
102	قائمة بأسماء المحكمين	.2
103	الاستبانان بصورتيهما النهائيتين	.3
109	كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.	.4
110	كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الثانية.	.5
111	كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية.	.6
112	كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الثانية إلى مديري المدارس الثانوية الحكومية.	.7

درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته

بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمود فايز الجعارات

إشراف

الدكتور محمد القداح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية مكونة من (297) معلماً و معلمة منهم (138) معلماً و (159) معلمة للعام الدراسي 2016/2015، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي و اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات لرأس المال الفكري والإبداع الإداري، وقد تم التأكد من صدق الأدوات و ثباتهما.

وأظهرت النتائج أن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، و انحراف معياري (0.794) ، كما أفرزت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ، وجاءت الفروق لصالح الإناث، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما جاء

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.894) وقد أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، فيما لم تفرز فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت الدراسة علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة توافر رأس المال الفكري و مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ، الإبداع الإداري.

**The Availability Degree of the Intellectual Capital of Secondary School
Principals in Zarqa Governorate and its Relation to Administrative
Creativity from Teachers' point of View**

Prepared by

Mahmoud Fayez AL-Jaa'rat

Supervised by

Dr. Mohammad AL-kaddah

Abstract

The study aimed at discovering the availability degree of intellectual capital among the governmental schools' principals in Zarqa governorate and its relation to their administrative creativity from teachers' point of view. A proportional stratified random sample consisting of (297) teachers was chosen: (138) males and (159) females in the academic year 2015/2016. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive correlational methodology was used as a questionnaire was used as a tool to collect the data of the intellectual capital and administrative creativity. The validity and reliability of the tools were verified.

The results showed that the availability degree of intellectual capital among the governmental secondary schools principals in Zarqa governorate from the teachers' point of view was high with a mean of (3.69) and a standard deviation of (0.794). The study also showed significant differences in the availability degree of intellectual capital due to the gender variable in all domains. The differences came in favor of the females, while there were no significant differences in the availability degree of intellectual capital due to the variable of academic qualification. In addition, the administrative

creativity among the principals of governmental secondary school in Zarqa governorate was medium, with an arithmetic mean of (3.60) and a standard deviation of (0.894). The results also showed significant differences in the level of administrative creativity among the principals of governmental secondary schools attributed to the variable of gender where the differences came in favor of the females, while there were no significant differences in the level of administrative creativity due to the academic qualification variable. Moreover, the study revealed a positive significant correlational relationship between the availability degree of intellectual capital and the level of administrative creativity among the principals of governmental secondary schools in Zarqa governorate.

Key words: intellectual capital, administrative creativity.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تعد المدرسة الجزء المكمل للمنزل، و فيها يتم إعداد الناشئة و تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات، و توفير الموارد المادية والبشرية التي تساعدهم على الاندماج في النظام المجتمعي، من خلال إدارة تعمل على تضافر جهود العاملين لتحسين الخدمات المقدمة لهذه الفئة وصولاً إلى النتائج المرجوة .

فقد تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية إدارية تهدف إلى تيسير المدرسة وفق قوانين وتعليمات معينة، بل أصبح محور العمل يدور حول المتعلم وحول توفير جميع السبل التي تساعد على نموه العقلي و البدني، وإعداده لتولي مسؤولياته الحياتية (عطوي،2015). وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بيئة تنهياً فيها فرص الإبداع والتفكير الإبداعي والتميز.

ويشهد العالم تحولاتٍ وتغيراتٍ كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع ، والتسارع التكنولوجي الهائل ، والخصخصة ، والعولمة ، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل. هذه التغيرات لم تحدث نتيجة لرأس المال المادي أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب؛ بل بالدرجة الأولى من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدرية ، فالعنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج (عياصرة ،2006).

إذ يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه الثروة الكامنة للموارد البشرية المؤهلة لاختراق سوق العمل الذي أصبح يتميز بالعالمية، ويستدعي هذا الأمر الاهتمام بالقيادات الكفوة، وتمييزها، واستقطاب أصحاب

المعرفة والمهارة لمواكبة التطور والعالمية، وإظهار الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.

وفي ظل التحوّل التاريخي إلى اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات فإنّ قوة التغيير الصاعدة في جميع المنظمات والمؤسسات و لاسيما التربوية منها هي باتجاه رأس المال الفكري، وبالتالي سوف يتوقف استمرار المؤسسات التربوية على كفاءتها في إدارة رأس المال الفكري وتقييمه و قياسه بوصفه المصدر الحيوي الأهم للميزة الإستراتيجية المؤكدة (ياسين، 2007). ويتطلب هذا التحول أن يكون الإداري على درجة عالية من الكفاءة الإدارية، والمقدرة العلمية، والخصائص، والسمات الشخصية، ومن هنا برزت أهمية رأس المال الفكري في المنظمات والمؤسسات.

والواقع الذي يبدو جلياً في الوقت الحاضر ولاسيما في الدول المتقدمة هو أن الثورة الصناعية والقيمة الإضافية والتطور في المجتمعات المتقدمة أصبح يعتمد على رأس المال الفكري، وجوهره الأساسي هو المعرفة مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثورة انتقل من قيم الأشياء إلى العامل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استثمار الأصول الفكرية ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة للمعرفة والأفكار)، وكل هذا يعني أنّ الاقتصادات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحوّل من اقتصادات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري (نجم، 2008) .

ويُنظر إلى رأس المال الفكري على أنّه: الإسهامات الفكرية التي يمكن من خلالها تحقيق النتائج المرجوة بفاعلية وكفاءة كونه يعد ثورة الشعوب؛ لتحسين أداء عمليات المنظمات، وتطوير مساحتها الإبداعية.

ويتضح بأن رأس المال الفكري مهم جداً في تطوير الأداء المؤسسي إلى الأفضل، الأمر الذي يزيد من إنتاجية المؤسسة، وبيان ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، ولاسيما في زمن يتزايد فيه البعد التنافسي بين المؤسسات، وتعاضم دور القطاع الخاص في الإنتاجية وتقديم الخدمات.

وفي وسط الكم الهائل من المشكلات التي يشهدها العالم المعاصر في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من المجالات التي بدأت تنفجر بشكل هائل منذ بداية القرن العشرين وبلغت أوجها في نهايته، أصبح الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات غير المألوفة التي بدأت بالانتشار والظهور في هذا العالم الذي يعد التغيير سمتة الرئيسة (أبو جادو، 2007).

ينظر إلى هذا التسارع المعرفي والمعلوماتي على أنه السبب الأول والمؤثر الذي كشف ما تعانيه المؤسسات التربوية والإدارية الحكومية أو الخاصة من بيروقراطية وروتين و ترهل تنظيمي وإداري، الأمر الذي فرض على القادة التربويين ضرورة تطبيق مفهوم الإبداع الإداري (الكليبي ، 2011).

ويمثل الإبداع الإداري مفتاح المستقبل لأي منظمة ، وبدونه لا تستطيع المنظمات التربوية بالعبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، إذ يعد الإبداع الإداري المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها المحيطة كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية للمنظمة و يمكن المنظمة من مواكبة المستجدات و مواجهة التحديات للانتقال بهذه المنظمات إلى التجديد و التطوير (القطاونة، 2000).

فلم يعد الإبداع الإداري مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً و ملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والازدهار، مما جعل الإبداع الإداري أسلوب عملها وممارساتها اليومية؛ لأنه

سيقودها إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل (حريم، 2004) .

و أشار مارزانو و ويترز و ماكنولتي (Marzano , Waters ,& McNulty, 2005) إلى أنّ القيادات أصبحت عنصراً مهماً في فاعلية أداء المؤسسات، ولاسيما المدارس، وقد تبين من أبحاثهم التي دامت 35 عاماً أنّ الأنماط السلوكية التي يتبعها القادة ومدبرو المدارس كان لها تأثير عال على التحصيل الدراسي للمتعلمين.

وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم الأردنية في رؤيتها بتزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة ذات صلة وثيقة بحاجاته الراهنة والمستقبلية عن طريق تشكيل وبناء الموارد البشرية ذات الجودة التنافسية والكفاءة، ومدى أهمية المرحلة العمرية وخصائصها كونها تعد مرحلة التكوين الحقيقي لشخصية الطالب، ومرحلة انتقالية للدراسة الجامعية والدخول إلى سوق العمل .

وهذا يفرض على القادة في المؤسسات التربوية البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة وحلول إبداعية لمواجهة المشكلات المعقدة للمضي بالمؤسسات نحو النجاح وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها. إذ يعد الإبداع الإداري الإستراتيجية الجديدة التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المنظمة في تحقيق نتائج جديدة تتميز بقدر عالٍ من الطلاقة والأصالة والمرونة.

وعليه؛ فإنّ لرأس المال الفكري والإبداع الإداري أهمية بالغة في الأداء المؤسسي والتطوير المنظمي، خصوصاً في عالم يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وهذا يتطلب من القادة التربويين تغيير النهج الإداري والانتقال إلى الممارسات الإبداعية التي لها الأثر الكبير في رفع مستوى الأداء نحو الأفضل.

و نظراً للدور المحوري الذي يقوم به مدير المدرسة في بناء الشخصية الإنسانية، وتزويدها بالمعارف المتجددة، والمهارات الحياتية اللازمة لذلك، فإنّ الدراسة الحالية تحاول التعرف إلى درجة توافر

رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين .

مشكلة الدراسة:

تعدّ دراسة رأس المال الفكري و تحليله في مقدمة المهّمات التي تتولاها إدارة المعرفة؛ بغية توظيف المعرفة كمصدر حيوي للإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و استخدام رأس المال الفكري يزيد العائد الذي تحقّقه، والقيمة التي تقوم بإنتاجها المنظمة والمجتمع على حد سواء، طالما أنّ المعرفة هي أساس قيمة الأعمال، فإنّ تقييم هذه المعرفة وقياسها من خلال دراسة الجزء الذي جرى استثماره _ وهو رأس المال الفكري- وتحليله أمر لا يمكن التخلي عنه؛ لأنّه يرتقي إلى مستوى الحاجة والشرط الجوهري للنجاح من المنظور الاستراتيجي للإدارة (ياسين،2007).

وبما أنّ استثمار الموارد البشرية، والكشف عن أفضل الأساليب والوسائل لتنميتها بما يتناسب مع مقدراتها واستعداداتها أهم ما يسعى إليه البحث العلمي؛ بهدف تولي أصحاب الكفاءة والمعرفة قيادة مؤسسات تتطلع إلى دفع عجلة التقدم والارتقاء بها إلى الأفضل، و بحكم العمل التربوي و الملاحظة المباشرة من الباحث للممارسات الإدارية التربوية في محافظة الزرقاء تبين بأنّ هناك عدم فهم لمعنى رأس المال الفكري والطريقة التي يدار بها وكيفية بنائه ،فضلاً عن الأساليب التقليدية والروتينية في إعداد الموارد البشرية وتأهيلها التي أثبتت عدم فعاليتها في تحقيق النتائج المرجوة، وأصبحت بالية لا فائدة منها، كما أنّ عدم التركيز على الإبداع الإداري خصوصاً مع التسارع المعرفي وظهور مصطلحات حديثة في المجال التربوي مثل: (إدارة المعرفة، واقتصادات التعليم) لن تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق الأهداف التربوية التي تصبو إليها، كما أن الباحث لاحظ ندرة في الدراسات التي ربطت بين رأس المال الفكري

والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، مما يؤكد وجود حاجة ماسة لإجراء مثل هذه الدراسة، التي تحاول استقصاء درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم.

أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي؟

3- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذه الدراسة في بعدها النظري من أهمية القطاع الذي تتناوله كونه يعد من أهم القطاعات التي تنعكس على المؤسسات المجتمعية وإنتاجيتها في الأنشطة التي يمارسها، لذا فالمتوقع من هذه الدراسة أن تقدم إضافات معرفية للأدب النظري المتعلق برأس المال الفكري والإبداع الإداري ولاسيما في الحقل التربوي .

- أما من الناحية العملية فمن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة القادة التربويين وأصحاب القرار للتعرف إلى درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية للإفادة منها في إعداد البرامج والنشاطات التدريبية المقدمة لهذه الفئة بما سينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في تلك المدارس. كما يمكن أن تكون منطلقاً لأبحاث و دراسات أخرى بما توفره من أدوات تم التأكد من صدقهما وثباتهما و دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي يمكن تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

- **رأس المال الفكري:** هو مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مقدرات عقلية عناصرها (معرفة، ومهارة، وخبرة، وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة الإسهامات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها. (العنزي وصالح، 2009).

- **ويعرّف إجراءياً بأنه:** الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من خلال استجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة رأس المال الفكري التي تم تطويرها لهذه الدراسة.

- الإبداع الإداري: عرفه السكارنة (2011) بأنه المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار و الأساليب و الوسائل القبول من العاملين و تحفز ما لديهم من مقدرات و مواهب لتحقيق أهداف المنظمة .

- و يعرف إجرائيا بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من خلال استجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة الإبداع الإداري التي تم تطويرها لهذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الزرقاء خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2015/2016م.

محدّدات الدراسة:

تتحدّد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- درجة صدق الأدوات و ثباتهما وخصائصهما السيكومترية.
- مدى موضوعية استجابة أفراد العينة .
- ويتم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الذي أخذت منه عينة الدراسة والمجتمعات المتماثلة لمجتمعها.

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق برأس المال الفكري والإبداع الإداري، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم رأس المال الفكري و مكوناته و أهميته و خصائصه و إدارته و كيفية قياسه و طرق بنائه ، والأدب النظري المتعلق بالإبداع الإداري من حيث مفهوم الإبداع و خصائصه و مفهوم الإبداع الإداري و مستوياته و مكوناته و العملية الإبداعية و خصائص الإداري المبدع و معوقات الإبداع الإداري و طرق بنائه على النحو الآتي:

رأس المال الفكري

أصبح يُنظر لرأس المال الفكري بأنه المصدر الحيوي في نجاح المؤسسات، والسبيل الأكثر أهمية للوقوف أمام المتغيرات السريعة والمفاجئة التي يشهدها العالم، ونظراً لأهميته في أداء المؤسسات و إنتاجيتها ولاسيما التربوية منها، دأبت تلك المؤسسات على الاستثمار في رأس المال الفكري، واستقطاب الكفاءات التي ينعكس أداؤها على المؤسسة، وهذا يعدّ نقطة تحول نحو العملية الإبداعية كونه داعماً ومحفزاً للإبداع الإداري الذي أصبح حاجةً ومطلباً للنهوض بالمؤسسات التربوية من الرتابة والروتين إلى التجديد والتطوير والإبداع.

وقد تنوعت الاتجاهات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري:

فقد عرّف كاثيري (Guthrie , 2001) رأس المال الفكري بأنه: يمثل المقدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد في المنظمة، التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

وعرفه المفرجي و صالح (2003) أنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة و يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من المقدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم و تمكنهم تلك المقدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة .

أما عجلان (2008) فقد عرفه بأنه مقدرات عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل موجدات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجدات الأخرى و يسهم في تعظيم قيمتها .

وفي ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يعد من الأصول الفكرية ، ويرتبط بشكل مباشر بالمعرفة والمقدرات العقلية التي تزيد من إنتاجية المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات و ينظر له بأنه المهارات العقلية التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي يمكن توظيفها واستثمارها مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي والمساحة الإبداعية للمنظمة بشكل يجعلها تحقق الأهداف المنشودة بتميز وفاعلية .

مكونات رأس المال الفكري

قدم الباحثون تصنيفات متعددة لمكونات رأس المال الفكري تختلف في تسميتها ولكنها تتفق في جوهرها، فمنهم من صنّفها إلى نوعين مثل: تصنيف جويا (Joia,2000) بأنّ رأس المال الفكري يتكون من رأس

المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ومنهم من صنّفها في ثلاثة مكونات منها: تصنيف بوننتس و كيو و ريتشاردسون (Bontis , Keow ,& Richardson,2000) بوصفه مفهوماً يتكون من ثلاثة مكونات هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، وتصنيف ستيورت (Stewart,1997) بأنّ رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني (العلاقات)، ومنهم من صنّفها إلى أربعة أنواع؛ مثل: تصنيف مالهورتا (Malhorta) المشار إليه في (نجم،2008) بأنّ رأس المال الفكري يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال السوقي (الزبوني)، ورأس مال العملية، ورأس مال التجديد والتطوير، و يعدّ تصنيف ستيورت (Stewart,1997) من التصنيفات الأكثر شيوعاً في هذا المجال؛ والذي تضمن:

1 - رأس المال البشري : و يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة والمقتدرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها المقدرة الإبداعية، وتشمل معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة، ومهاراتهم الفنية.

2 - رأس المال الهيكلي : و يتضمن المعارف التي تبقى في المؤسسة وتشمل: المقدرات التنظيمية، وقواعد المعلومات ونظمها، والإنفاق على البحث والتطوير، واستراتيجيات المؤسسة، وأجهزة الحاسوب للعاملين، والعلامة التجارية.

3 -رأس المال الزبائني (العلاقاتي): ويتضمن المصادر التي تربط علاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء والعملاء والموردين، ويغطي أموراً مثل: مدى رضا الزبون، وولائه، والاحتفاظ به ، ومشاركته، ومدى التحسّن في حصة السوق وسمعة المؤسسة.

و بناءً عليه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه: مفهوم دائم التجديد بسبب التغيير السريع في البيئة المحيطة بجميع أجزاء المنظمة، ومهم لمعرفة كيفية إدارة المؤسسات الخدمية، وتوليد المعلومات، وكيفية الحصول عليها، و تطبيق المهارة بشكل مناسب بناء على الخبرة و المعرفة المتجددة و التدريب.

أهمية رأس المال الفكري

أصبح لرأس المال الفكري الدور الأساسي في بناء إستراتيجية التغيير لما لديه من معارف ومهارات ومرونة في إحداث التغيير المناسب والمتواءم مع المعطيات الجديدة، أي بمعنى آخر يعد رأس المال الفكري المحرك الأساسي لباقي عناصر التنمية الشاملة وتوليد القيمة المضافة (تشقش،2014).

وتعدّ المؤسسات الإدارية والتربوية المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي والذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية؛ إذ تسعى إدارة هذه المؤسسات و المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف (الخطيب،2013) .

وتتعدد فوائد رأس المال الفكري في المنظمات كما ذكرتها شرين مرسي (2013) على النحو الآتي :

- تعزيز القدرة التنافسية .
- يعد الاستثمار الحقيقي للمعرفة و المعلومات التي لها المقدره على تطوير الأداء المؤسسي.
- دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الإبداعية التي يكتشفها و يستثمرها و يحافظ عليها .

- دعم التنمية المستدامة و تحقيق النمو الاقتصادي.
- المحافظة على الخبرات والمعرفة لدى العاملين وضمان بقائها داخل المنظمة بما يحقق نتائجها و أهدافها المنشودة.
- استخدام أفضل السبل لتطوير ورفع كفاءة العاملين .

واستناداً إلى ما سبق فإنّ لرأس المال الفكري أهميةً بالغَةً في التنمية والارتقاء بالأفراد والمؤسسات والمجتمع من مستوى إلى مستوى آخر أفضل منه، عن طريق المبادرات الإبداعية التي يحققها.

خصائص رأس المال الفكري

يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري كما أوردها الهاللي (2011) على النحو الآتي:

- 1 - الخصائص التنظيمية (organizational) وترتبط بالبيئة المؤسسية وتتضمن:
 - تواجد رأس مال فكري في جميع المستويات الإدارية .
 - المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
 - احتواء المنظمة للعلاقات غير الرسمية وعلاقات إنسانية قائمة على المحبة والاحترام و التعاون والمشاركة .
 - البعد عن المركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات للعاملين .
- 2 - الخصائص المهنية (professional) وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تتضمن:
 - امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
 - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

- التدريب الإثرائي والعمل على اغناءه بالمعرفة اللازمة .

3 - الخصائص الشخصية والسلوكية (Personal and Behavioral) وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

- الميل إلى تحمل المخاطر، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة) .

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.

- الاستقلالية في الفكر والعمل.

- المثابرة في العمل.

- الثقة العالية بالنفس.

إدارة رأس المال الفكري

يتوقع أن تكون إدارة رأس المال الفكري هي الإستراتيجية الناجحة للمستقبل؛ لذلك يطلب من المخططين في الموارد البشرية أن يعدّوا برامجهم الفعالة لاستثمار هذا المورد الثمين بما يُلائم تحديات القوى العاملة على اختلاف مستوياتها العمرية والتأهيلية، وينبغي أن ينطلق هذا البرنامج من إجراء البحوث الاستطلاعية لواقع رأس المال الفكري في إعداد هذه الكفاءات واستثمارها (هيجان، 2007).

وقد قدم دانيال (Daniel) المشار إليه في عبيد (2000) أنموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس

المال الفكري وهي على النحو الآتي:

1 - البدء بالإستراتيجية: تحديد دور المعرفة، في العمل وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

2 - تقييم استراتيجيات المنافسين والموجودات الفكرية التي يمتلكونها، و فهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.

3 - فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك ؟ ماذا تستخدم ؟ إلى أين تعود ؟

4 - تقييم الموجودات الفكرية التي يمتلكها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؛ إذ أن هذه الخطوة جوهرية لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة في أثناء التقييم، ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.

5 - تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

وقدم العنزي وصالح (2009) عنصرين أساسيين في إدارة رأس المال البشري في المنظمات هما :

1- تحديد و إدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل و تعني دراسة متطلبات المهارات و المعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء و ماهيته و مقداره بشكل سليم بهدف تحديد معدلات الأجور و الاحتياجات التدريبية و الوصف الوظيفي و ما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المنظمة في ضوء المقدره الجوهرية لها إذ أن المعرفة التي لا تتسجم مع المقدره الجوهرية للأعمال تعد غير ذات قيمة إنتاجية .

2- تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم و تعني مواصفات الموظف و وصف الوظيفة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

وعليه؛ فإنّ إدارة رأس المال الفكري تعد مسؤولية كبيرة على المؤسسات لأن إحسان إدارة هذا المورد المهم وتحويل ما يحمله من أفكار ومعارف إلى حيز التنفيذ والواقع يقود إلى نجاح الأداء المؤسسي وتطويره إلى الأفضل .

قياس رأس المال الفكري

تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها قياس رأس المال الفكري فلا يوجد اتفاق من قبل العلماء في قياس رأس المال الفكري في المؤسسات، ويمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري في أربع مجموعات على النحو الآتي (نجم، 2008) :

1 - النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعد مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة، أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج أداة تقييم معرفة الإدارة، و التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهنة المعرفية، وبطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2 - المقاييس والنماذج المرتبطة بقياس مكونات رأس المال الفكري: وهذه المقاييس تركّز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات). وتتولّى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل استخداماً.

3 - مقاييس القيمة السوقية ونماذجها: تركز هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، ثم إنّ هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية، ومن أهم أمثلتها: (القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة).

4 - مقاييس العائد على المعرفة ونماذجها: وهذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومن ثمّ مقارنته مع متوسط الصناعة، وأنّ الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة، ومكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).
ومن الملاحظ أنه لا توجد طريقة محدّدة في قياس رأس المال الفكري على الرغم من كثرة محاولات الباحثين تقييم وقياس الأصول المعرفية ورأس المال الفكري .

بناء رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري أحد الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام واسع النطاق في مدة زمنية قصيرة كحقل معرفي في ظل التحولات المعاصرة في مجال إدارة المعرفة و الاقتصاد المبني على المعرفة و التكنولوجيا المتقدمة كونه الموضوع الأكثر أهمية و حيوية (المطيري،2007) .

وقد أشار يوسف (2005) إلى أهم الطرق التي تساعد في بناء رأس المال الفكري وتنميته في المنظمات:

- 1 - استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار واستخدام العاملين الجدد، وتوفير أسس التعلم و نقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- 2 - إغناء رأس المال البشري وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام في برامج التدريب وتشارك المعرفة، واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة.

3 - المحافظة على العاملين المتميزين؛ ويتم ذلك من خلال توفير نظم الإدارة القائمة على الثقة وأساليبها، وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

4 - إيجاد بيئة التعلم: إذ تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة نهاية اليوم، والذين يمكن أن تستقطبهم المؤسسات المنافسة الأخرى، لذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية قواعد الولاء التنظيمي وترسيخها.

و في هذا المجال ذكر الهاللي (2011) طرقاً لتنمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال منها:

- 1- التعرف المستمر إلى المعرفة الكامنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه و التحفيز.
- 2- استخلاص المعرفة الكامنة و تحويلها إلى أصول فكرية معلنة و مملوكة للمؤسسة .
- 3- توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم بالمنظمة من تخطيط و تصميم و تغيير و تطوير و تأكيد حقوقها فيما يحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات .
- 4- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع و الابتكار.
- 5- الاهتمام بالموارد البشرية ذات القيمة المضافة العالية التي تفيد المستفيدين المتعاملين، و تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تحفظ حقوق المؤسسة .

وهذا يعني أن تنمية رأس المال الفكري تعود بالنفع على المؤسسة بالنجاح والتفوق، ومزيد من الإنتاجية العالية لدى العاملين، والارتقاء بالمجتمع ومؤسساته نحو العالمية .

وللنظام التربوي أهمية بالغة في بناء رأس المال الفكري من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وذلك بتوظيف مستوياتها الإدارية المتعددة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة بصورة مناسبة من خلال إدارة مدرسية واعية للمستجدات التربوية

المعاصرة، وتتطلع إلى المستقبل ببناء شخصية إنسانية تتمتع بقدر عالٍ من الكفاءة والمهارة اللازمة، و تعمل على تطوير وتنسيق جهود العاملين لتوجيههم لأهمية رأس المال الفكري في المجتمع، والعمل على تنميته و بنائه في المؤسسات التربوية .

الإبداع الإداري

في الوقت الحاضر أصبحت مهمة المؤسسات والمنظمات ولاسيما التربوية منها لا تقتصر على المحافظة على بقائها فقط، بل يجب أن تنمو وتتوسع بأعمالها لتتمكن من المنافسة في عالم سريع التغير، وهذا يتطلب من القادة وأصحاب القرار في هذه المؤسسات أن ينظروا إلى مهماتهم و أدوارهم و قراراتهم بطريقة مختلفة بعيدة عن التقليدية و الروتين. و من هنا أصبح الإبداع الإداري حاجة و مطلباً أساسياً ومهماً للانتقال بالمؤسسات والمنظمات إلى التجديد والتطوير والإبداع.

مفهوم الإبداع

الإبداع لغة: جاء في لسان العرب أنّ الإبداع من الفعل بدع إبداعاً و ابتدعه أي بمعنى أنشأه و بدأه، و فلان بدع في هذا الأمر، أي لم يسبقه أحد (ابن منظور، 1994) .

قال تعالى: ﴿ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْ يَكُونَ لَهُ، وَلَدًّا لَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾

(سورة الأنعام ، الآية 101) . و كما جاء في تفسير ابن كثير (1998): أي مبدع السموات والأرض وخالقهما ومنشئهما ومحدثها على غير مثال سبق، ومنه سميت البدعة بدعة لأنه لا نظير لها فيما سلف. وعليه؛ يعد الإبداع نقيض التقليدية والروتين، ويقوم على الابتكار والتميز، وقد اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد ومتفق عليه، ويرجع السبب في ذلك إلى

كثرة المجالات التي تناولت هذا المفهوم، واهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية و تعقدها (الهمشري،1994) .

فقد عرفه هيجان (1999) بأنه: مقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، و يتميز بالمقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والمقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه المقدرة من الممكن تنميتها و تطويرها بحسب مقدرات الأفراد و الجماعات.

وعرفه كل من جمعة ونوري (2011) بأنه: أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد، ثم العمل على تطبيقها بحيث تضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى الغاية المطلوبة.

أما تورنس (1993) Torrance المشار إليه في أبو جادو (2007) فقد عرفه بأنه: عملية تحسّس لمواطن الصعوبة والمشكلات والوعي بجوانب عدم التوازن وعدم الانسجام والاختلال والنقص في المعلومات ووضع فرضيات، و تخمين الحلول المناسبة، و اختبار هذه الفرضيات ومراجعتها وتعديلها، وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوفرة، وبعد ذلك يتم عرض النتائج.

و أوضح نجم (2003) أن الإبداع يختلف عن مفاهيم أخرى مثل الابتكار إذ يعني الإبداع التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

ومن خلال ما سبق يتضح بأنّ الإبداع عملية معقدة و لها أبعاد وجوانب مختلفة، وتناولها الباحثون و العلماء من جوانب مختلفة منطلقين من اهتماماتهم البحثية ومدارسهم الفكرية.

خصائص الإبداع

اتفق أغلب المتخصصين منهم جروان (2008)، والداهري (2008)، والعازمي (2006) والصيرفي (2003) على أن للإبداع خصائصَ أساسيةً بدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع، و من هذه الخصائص:

1 - الأصالة : وهي المقدرة على الإتيان بأفكار جديدة نادرة ومفيدة وغير مرتبطة بأفكار سابقة، وهي بعيدة عن التقليدية. و تعد من أهم عوامل المقدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة الذي يدرك العلاقات، وابتكر أفكاراً وحلولاً جديدةً وأصيلة .

2 - الطلاقة : وهي المقدرة على توليد أكبر عدد من الأبدال والمترادفات والأفكار عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة والسهولة في توليدها، وهي عملية استدعاء و تذكر لخبرات و مفاهيم سبق تعلمها.

3 - المرونة : وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، أي التحرر من الجمود، والبعد عن النمطية والروتين.

4 - الحساسية للمشكلات : و تعني الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، و هذا يعني أن هناك أفراداً أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق منها، و هذا يعني أن اكتشاف المشكلة يعدّ الخطوة الأولى في عملية البحث عن أبدال لها وحلّها.

5 - المخاطرة و التحدي : وتعني مقدرة الشخص المبدع لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها و يكون لديه الاستعداد لتحمل المخاطر والمسؤولية للأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار.

6 - الاحتفاظ بالاتجاه : وتعني مقدرة الفرد على التركيز والانتباه للمشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على التفكير، و تفاعل الفرد مع المشكلة يكون أقوى من المثيرات الخارجية مما يؤدي إلى زيادة فرص الوصول للحل.

7 - التحليل و الربط : وتعني القيام بإنتاج إبداعي و ابتكاري يتضمن تحليل أجزاء عمل جديد إلى وحدات بسيطة مما يسهل عملية الوصول إلى حل إبداعي.

وذكر جروان (2004). أن تايلور (Taylor) . قسم الإبداع إلى خمسة مستويات على النحو الآتي:

1 - مستوى الإبداع التعبيري (expressive creativity) : و يعني تطوير فكرة فريدة بغض النظر عن جودتها أو نوعيتها.

2 - مستوى الإبداع المنتج أو التقني (productive / technical creativity) : و يعني الوصول إلى نتائج من الطراز الأول .

3 - مستوى الإبداع التجديدي (innovative creativity) : ويعني المقدرة على اختراق قوانين أو مبادئ فكرية ثابتة، و تقديم أفكار جديدة .

4 - مستوى الإبداع الابتكاري (inventive creativity) : وتعني استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة، و يتميز هذا المستوى بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير محددة .

5 - مستوى الإبداع التخيلي (imaginative creativity) : و يعد من أعلى مستويات الإبداع ومن خلاله يتم الوصول إلى نظرية أو افتراض جديد .

العملية الإبداعية

ذكر ماكشين و جلينو (Mcshane & Glino, 2000). المشار إليهما في دواني (2013) أنّ العملية الإبداعية تتضمن :

1 - الإعداد (preparation) وهي عملية يتم فيها جمع المعلومات الضرورية، و يتم التركيز على المشكلة بحيث تجزأ المشكلة إلى أجزاء وتحليل كل جزء منها .

2 - الحضانة (incubation) وهي مرحلة التفكير التأملي، بحيث يبقى الفرد منشغلاً بالمشكلة.

3 - الاستبصار (insight) في خطوة ما في أثناء مرحلة الحضانة، تطراً على البال فكرة فريدة، وهذه الفكرة عبارة عن ومضة إلهامية يفترض استثمارها، فالأفكار الإبداعية لا يمكن جدولتها أو برمجتها، و يمكن أن تبرق في عقولنا في أي وقت من أوقات الليل أو النهار.

4 - التحقق (verification) فقد تطراً على البال أفكار أولية ولتأكد من فائدتها يتطلب التحقق منها من خلال التقويم و التجريب.

مفهوم الإبداع الإداري

أصبح الإبداع الإداري في الوقت الحاضر مطلباً للمؤسسات جميعها؛ لأنه يقوم على استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استحداث أساليب واستراتيجيات إدارية جديدة توصله إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية التي تواجه مصلحة المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب و التقويم.

وقد عرف بأنه المقدرة على إيجاد أشياء جديدة داخل المنظمة ، و يمكن أن تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرقاً و أساليب عمل مفيدة. (أيوب، 2000).

وعرفه الخفاف (2009) بأنه الخروج عن الحالة التقليدية برؤية إدارية جديدة تستثمر الإبداع الإداري في استراتيجيات لخدمة المجتمع و تلبية حاجاته .

و رأى خير الله (2009) أنه السعي المخطط لتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي المتعاملين .

و في ضوء ما تقدم من المفاهيم المتعددة فإن الإبداع الإداري هو: قدرة الإداري على استحداث وابتكار أساليب واستراتيجيات جديدة تتميز بقدرة من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات؛ بهدف تطوير الأداء المؤسسي إلى الأفضل بما يعود على الفرد و المؤسسة والمجتمع بالفائدة المرجوة.

ويتضح بان الإبداع الإداري أحد فروع الإبداع و يتمثل باستحداث و ابتكار أساليب إدارية هدفها تحقيق المصلحة العامة للمنظمة و للأفراد العاملين بها عن طريق نقلات نوعية في الأداء تؤدي إلى إنتاجية فريدة .

مستويات الإبداع الإداري

هناك ثلاثة مستويات للإبداع الإداري كما أوردها الأعرس (2000) على النحو الآتي .

1 - الإبداع على المستوى الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد، وهذا يتطلب أن يتمتع الفرد بخصائص معينة مثل الذكاء، والموهبة، والمعرفة، وحل المشكلات.

2 - الإبداع على مستوى الجماعات: و هو الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل جماعات متعاونة فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و التغيير نحو الأفضل .

3 - الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة، بحيث تتميز بمستوى أدائها وعملها ويتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والإبداع الجماعي.

مكونات الإبداع الإداري

ذكر روس موني (Ross Money) المشار إليه في أبو جادو (2007) أنّ هناك أربعة مكونات رئيسية وبارزة للإبداع الإداري هي على النحو الآتي:

1 - البيئة الإبداعية (the creative environment) و يتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء النفس؛ إذ يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري و ثقافي ويصبح الفرد جديدا بصفته المبدع إذا تجاوز تأثيره المجتمع، و يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره شكلاً من أشكال القيادة .

2 - المنتج الإبداعي (creative product) ركز أنصار هذا الاتجاه على الناتج الإبداعي القائم على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تنتهي إلى نتائج ملموسة، و قد قام العديد من الباحثين بتحديد مواصفات ومعايير لتقسيم الأعمال من حيث مستوى الإبداع فيها.

3 - العملية الإبداعية (creative process) ويعد هذا الاتجاه محور اهتمام علماء القياس وعلماء النفس؛ إذ تركزت دراساتهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات ، وأنماط التفكير و طرائق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع.

4 - الشخص المبدع (creative person) و يعدّ هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف إلى الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق

الفردية في المجال المعرفي والدافعية، و يتم وصف الشخص المبدع من ثلاث زوايا رئيسة هي:
الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية، والخصائص التطويرية.

و للمدرسة دورٌ مهمٌ في تشكيل الشخصية المبدعة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفير بيئة مدرسية آمنة ومناسبة ومحفزة على الإبداع و التفكير الإبداعي، و ضرورة ممارسة مدير المدرسة لاستراتيجيات الإبداع الإداري والعمل على تنميتها داخل المدارس بتفويض بعض سلطات المدير و مسؤولياته كي يتفرغ للإبداع الإداري .

خصائص الإداريين المبدعين

أشار القريوتي (2009) إلى أنّ هناك خصائص للإداريين المبدعين منها البصيرة الخلاقة، والثقة بالنفس، والمقدرة على التعامل مع التغيير والمواقف الغامضة، و المقدرة على التكيف والتجديد، و المقدرة على إبداء الآراء والمقترحات.

وفي هذا المجال ذكر دواني (2013) أنّ هناك أفراداً يتمتعون بقيم فنية وفكرية قوية، لديهم المقدرة على تحمل الغموض و الحاجة إلى الإنجاز والثقة بالنفس، والمقدرة على أن يهملوا الخبرات القديمة، و يتطلعوا إلى المشكلات بطرق مختلفة و متعددة.

وذكر مينتزر (Mintzer, 2004) أنّ الإداريين المبدعين يتمتعون بخصائص منها:

الرؤية المقنعة والإيجابية، ومهارة التواصل الايجابي، ومهارة التفكير الاستراتيجي، وتحمل مسؤولية أعمالهم، والانضباط الذاتي .

في حين أنّ هاريس (Harris,2009) رأى بأنّ القيادات الإبداعية غير متمركزة حول الذات، ولكنها تركّز بشكل أساسي وحققيّ على إنتاج أفكار تنظيمية جديدة في سياق مليء بالتحدي والمجازفة والمنافسة.

وهناك خصائص عامة تظهر لدى المبدعين و منها امتلاك مهارات الاتصال و التواصل الإيجابي، والمقدرة على التأثير في الآخرين، ومهارات التفكير والتفكير الإبداعي، والثقة بالنفس، والحساسية للمشكلات والمقدرة على حلّها، والروح المعنوية العالية و الدافعية، والصدق، والأمانة، والتعاون، والالتزان الانفعالي .

معوقات الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري عاملاً أساسياً لإحداث التغيير في المؤسسات، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري، وتعمل على عرقلته والإفادة منه بصورة إيجابية، وتحول دون تحقيقه، منها ما ذكره العميان (2005):

1 - الخوف من التغيير ومقاومته له و قبول الوضع الراهن.

2 - انشغال المديرين بالأعمال الروتينية اليومية، ورفض الأفكار الجديدة.

3 - الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

4 - الخوف من تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين.

5 - القيادة الإدارية غير الكفؤة.

كما أضاف خير الله (2009) معوقات تتمثل في:

1 - المعوقات الإدراكية: وتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور؛ فلا يرى الأبعاد الأخرى بسبب رؤيته للأشياء والمواقف من منظور واحد فقط .

2 - المعوقات النفسية والعاطفية: وغالباً ما تحدث هذه المعوقات بسبب ضعف الشخصية، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس الذي يحبط الفرد، والتقييم المتسرع للأفكار، والخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف.

3 - المعوقات التنظيمية : و تتمثل بنمط الإدارة والممارسات السلبية التي يقوم بها المدير في أثناء عمله من مركزية و تسلط، وعدم تفويض للصلاحيات، وعدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين، فضلاً عن الافتقار إلى معايير واضحة للأداء، وعدم التقييم الصحيح، والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتين وأنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة، وعدم التحفيز على الإبداع وإحباط الأفكار الجديدة، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .

ومما لا شك فيه أن هذه المعوقات تعمل على قتل الإبداع الإداري داخل المؤسسات و الحد من نموها و تطورها و على القيادات الإدارية العمل على إزالة هذه المعوقات أو التخفيف منها بالعمل على فتح قنوات الاتصال بين العاملين و تعزيز الثقة بينهم و تشجيعهم على التجديد و التطوير و تجنب الروتين و تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها العاملون و تهيئة بيئة محفزة على الإبداع و تشجيعهم على المنافسة الإيجابية .

تنمية الإبداع الإداري

إنّ وجود إداري مدرك لأهمية الإبداع الإداري كأحد المصادر الأساسية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بحيث يعمل على تمهيتها لدى العاملين يقود بدوره إلى مؤسسات متميزة، و حتى تحقق الإدارة هذا المبدأ فلا بدّ من النظر إلى بعض الأمور الواجب توافرها لتنمية الإبداع الإداري لدى المديرين، و منها ما ذكرها الحمادي (2006):

- 1- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يقود إلى أفكار جديدة، و إتاحة الفرصة لتجريب هذه الأفكار.
- 2 - تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، و حثهم على تكرار المحاولات.
- 3 - الإصغاء للأفراد العاملين، و إعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم.
- 4 - الحرية في إبداء الرأي .

أمّا فيما يتعلق بدور القائد التربوي في عملية الإبداع الإداري داخل المؤسسة فيجب أن يراعي الاعتبارات الآتية:

- 1 - قبول التغيير و عدم معاداة رواد التغيير في المؤسسة .
- 2 - البعد عن التقليدية و إدخال روح التغيير داخل المؤسسة .
- 3 - عدم المماثلة في قبول الأفكار الجديدة وإبداء الرأي بشأنها بصراحة .
- 4 - الاستثمار في الموارد البشرية، والاستفادة من نتائج البحوث والتطوير الإبداعي، وتوفير المخصصات المالية قدر الإمكان لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة .
- 5 - البعد عن الأقوال أو الأفعال المحبطة للأفراد.

6- تفويض الصلاحيات، و تعزيز سبل الاتصال بين العاملين، و تنمية الروح المعنوية .

كما أضاف هاردينغ (Harding,2010) بأن هناك متطلبات أساسية تساعد على تنمية الإبداع الإداري و

القيادة الإبداعية في الميدان التربوي منها:

1 - التقليل من المحددات الإدارية والبيروقراطية التي تحدّ من الممارسات الإبداعية بسبب القيود الخاصة

بالتشريعات و القوانين .

2 - منح المدارس مزيداً من الاستقلالية و الحرية بما يجعلها مقتردة على توفير البيئة المناسبة والمحفزة

على الإبداع لدى جميع العاملين.

3 - ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمهارة والخبرة وإثارة الأفكار الإبداعية لدى الآخرين، وجرأته على قبول

الأفكار الإبداعية، وقيادة الممارسات الإبداعية في المجتمع المدرسي .

و أشار مورجان (Morgan,2014) بأنّ المؤسسات الناجحة تتغير باستمرار كلما كانت الأمور تسير

على نحو جيد لتصبح أفضل حالاً وتتمكن من التفوق، في حين تحاول بعض المؤسسات البقاء على قيد

الحياة فحسب؛ حيث تنمو المؤسسات الناجحة وتبتكر وتزداد تألقاً وإبداعاً.

وعليه فقد أصبح الإبداع الإداري مهم جداً للمنظمات و المؤسسات التربوية لمواكبة العولمة والتطور،

والطفرة المعلوماتية في عصر لا يعرف الوساطة، وإنما يعرف الإبداع والتميز والارتقاء، وعلى هذه

المؤسسات -ولاسيما التربوية منها- أن تكون حاضنة للإبداع الإداري، و داعماً أساسياً له؛ لأنه السبيل

المهم للنهوض والارتقاء بها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: يتعلق الأول بالدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري، فيما يتعلق القسم الثاني بالدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري:

دراسة كالبيانو و سانشيز (canlban0 & Sanchez , 2008) التي هدفت إلى إظهار كيفية تطبيق مبادئ رأس المال الفكري على الجامعات و مؤسسات الأبحاث ، واعتمدت الدراسة على تحليل الأهداف و الإجراءات المشابهة عند إدارة المواضيع غير الملموسة في الجامعات و المؤسسات، وبعد ذلك يحاول البحث الكشف عن مستوى الفائدة المتحققة من هيكلية تقارير رأس المال الفكري في المؤسسات و الجامعات مقدماً نماذج تطبيقية من الجامعات الأوروبية. و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، أن مبادئ رأس المال الفكري يمكن تطبيقها بشكل واسع على الجامعات ، وان إعداد التقارير عن رأس المال الفكري فيها يمكن أن يكون ذا فائدة لها و للمجتمع ككل مما يعد مبرراً جوهرياً لتطبيق تلك المبادئ.

في حين أن دراسة أولاريو (Olarua , 2011) هدفت إلى الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة و علاقتها برأس المال الفكري بأبعاده ، رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي في المنظمات الأمريكية ، إذ تحقق إدارة المعرفة أثراً كبيراً في زيادة عمليات صنع القرار و توسيعها فضلاً عن تشجيعها لعمليات الإبداع و الابتكار في العمل والتي تتمثل في تقديم منتجات ذات ميزة تنافسية عالية و تقديم منتجات جديدة، و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة و رأس المال الفكري، وأوصت بضرورة حرص المنظمات على تطوير إدارة المعرفة لغايات تشجيع عمليات الإبداع و التطوير .

وأجرى كل من **قرني و العتيقي (2012)** دراسة هدفت إلى تقديم مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات المصرية لتحقيق قدرتها التنافسية ، وقد تألفت عينة الدراسة من (49) خبيراً في هذا المجال للتعرف على متطلبات و معوقات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات و اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن توافر متطلبات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة، وهناك ضعف في إدارة الجامعات لرأس المال الفكري فيها و ضعف في مقدرتها على الإفادة منه .

أما دراسة **الخطيب (2013)** فقد سعت إلى التعرف إلى دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة ، و قد تشكلت عينة الدراسة من (237) موظفاً، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك مستوى مرتفع لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين ، إذ احتل رأس المال البشري الدرجة الأولى على رأس المال الهيكلية و الزبائنية ، كما لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطوير الكفاءة الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

في حين أن دراسة **عمر (2013)** هدفت إلى معرفة الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية ، و قد تألفت عينة الدراسة من (95) عميداً للكليات واعتمدت الدراسة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن لرأس المال المعرفي أهمية في نجاح العمل الإداري في الكليات كما أنه يسهم بفعالية في نشر الوعي وتسهيل إجراءات العمل وأن الاهتمام بتنشيط رأس المال المعرفي في الجامعات السورية يسهم في تحقيق الابتكار وتعزيزه .

وأجرى **قشش (2014)** دراسة هدفت إلى إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وقد تألفت العينة من (200) موظفاً في منصب إداري و أعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية، وقد كانت الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري (الهيكلية ، البشري) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات .

أما دراسة **الشمري (2014)** . فقد سعت إلى الكشف عن درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وقد تألفت عينة الدراسة من (148) عضو هيئة تدريس، و اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن درجة توافر رأس المال الفكري في الجامعات الكويتية كانت متوسطة، كما أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر رأس المال الفكري بمكوناته البشرية، الهيكلية، الزبونية، العملية، و بين تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الكويتية.

وفي دراسة قامت بها **قشطة (2015)** سعت إلى التوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وذلك من خلال التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية وتألفت عينة الدراسة من (191) فرداً من عمداء الكليات و نوابهم و رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ، جامعة الأقصى). وأعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بلغت وزناً نسبياً مقداره (71.94%) بدرجة تقدير كبيرة .

أما دراسة غولشاهي و ايستاهباناتي و غباراست و غلينو و فيروزستاني (**Golshahi, Estahbanati, Haghparast, Ghalehnou, & Firoziani, 2015**) فقد هدفت إلى تعريف و تصنيف مؤشرات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية من حيث الهدف التطبيقي و الأسلوب، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التدريجي و اعتمدت أسلوب دراسة الحالة بتطبيق استبانة على جامعة سيستان و جامعة بلوشستان في إيران، إذ تم إجراء هذه الدراسة على مرحلتين و تضمنت المرحلة الأولى تحديد و قياس رأس المال الفكري و تبين من هذه المرحلة وجود مؤشرات لها تأثير كبير على الجامعتين و تبين من التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكونات الضمنية لمؤشرات رأس المال الفكري ، و في المرحلة الثانية تم تصنيف هذه المؤشرات وترتيبها ضمن فئات على النحو الآتي :

- رأس المال الفكري .
- رأس المال البنيوي .
- رأس المال الارتباطي .

الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

هدفت دراسة كروم و شيرمان (Crum & Sherman,2008) إلى التعرف إلى الإبداع الإداري والقيادي و التعليمي لمديري المدارس الثانوية في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرها في تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعلم ، وقد تشكلت عينة الدراسة من (155) مديرا لمدارس ثانوية ، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن درجة نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية لدى الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم و الناتجة عن تهيئة بيئة مناسبة لإنجاز الموظفين ، وتسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق ، كما أن التواصل بين الموظفين يؤثر إيجابا على المستوى التعليمي للطلبة .

إذ سعت دراسة العنزي (2009) . إلى التعرف إلى درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم و علاقته بالإبداع الإداري وقد تألفت عينة الدراسة من (200) وكيل. وأعدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس ، توافر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف و درجة متوسطة في مجال الحساسية للمشكلات والمخاطرة و درجة كلية متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تفويض الصلاحيات و الإبداع الإداري .

أما دراسة يالماز (Yilmaz,2010) فقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي و الوظيفي للعاملين في المدارس ، وقد تشكلت عينة الدراسة من (527) مديراً في منطقة كونيا في تركيا ، واعتمدت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتوصلت

إلى نتائج من أهمها أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع الإداري والتنظيمي وسلوك الإدارة التنظيمية لدى المديرين و دوره في تعزيز صنع القرار للعاملين ، كما أظهرت النتائج أن الأبعاد السلوكية للمديرين تؤثر بشكل كبير في ارتفاع الإبداع الوظيفي و التنظيمي للعاملين في المدارس بشكل ملحوظ .

وهدفت دراسة **النقري (2011)** ، إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم . وقد تألفت عينة الدراسة من (238) معلماً و (235) معلمة واعتمدت الدراسة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتوصلت إلى نتائج من أهمها أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية كان متوسطاً و أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان و مستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس. كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي .

في حين أن دراسة **جولسون (Gulsen, 2012)** هدفت إلى تحديد مستويات الاستعداد للإدارة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم و تقديم المقترحات للمطبقين، و قد تألفت عينة مكونة من جميع مديري المدارس الثانوية الموجودين على رأس عملهم و المتقاعدين في العام الدراسي 2012 /2011 في مقاطعة (Nevsehir Province) في تركيا، و استجاب للدراسة (152) مديراً و مديرة أي ما نسبته (89.4%) من مجتمع الدراسة و أعتمدت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، و قد أظهرت النتائج أن متوسط تقدير مديري المدارس الثانوية لمستويات الاستعداد للإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً للمديرين المتواجدين على رأس عملهم أي أنهم موافقون على وجود استعداد لديهم للإدارة

الإبداعية أما المديرون المتقاعدون فقد كانت موافقتهم على ذلك شبه تامة .

كما سعت دراسة الكبيسي (2013) إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري وقد تألفت العينة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية . وأعدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات و من أبرز نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعاً وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم ومستوى الإبداع الإداري، كما أفرزت فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة .

وهدفّت دراسة عمومن (2014) إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف إلى النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين في تلك الجامعات ، وقد تألفت عينة الدراسة من (360) موظفاً إدارياً في هذه الجامعات وأعدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي في الجامعات ، كما أن النمط القيادي السائد في المؤسسات التعليمية هو النمط الفعال وأن مستوى الإبداع الإداري للموظفين فوق المتوسط .

وأجرى صلاح الدين (2015) . دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة محمد خيضر - بسكرة وجامعة المسيلة في الجزائر، وقد تألفت عينة الدراسة من (42) رئيس قسم من الجامعتين ، وأعدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وقد أفرزت النتائج علاقة ارتباطية موجبة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء

الأقسام الإداريين. وكان مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام مرتفعاً، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في متغير الإبداع تبعاً لمتغيري السن والتخصص الأكاديمي .

في حين أن دراسة مرعي (2015) هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي ، وقد تألفت عينة الدراسة من (346) معلماً و معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، و أتمدت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية كان متوسطاً ، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان و درجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي في تلك المدارس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي (حملة ماجستير فأعلى) و متغير الخبرة لصالح (10 سنوات فأكثر).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أنها اختلفت في أهدافها، فقد هدفت دراسة كالبيانو و سانشيز (canlbano & Sanchez , 2008) إلى إظهار كيفية تطبيق مبادئ رأس المال الفكري على الجامعات و مؤسسات الأبحاث، وهدفت دراسة اولاريو (Olarua , 2011) إلى الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة و علاقتها برأس المال الفكري بأبعاده ، رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي في المنظمات الأمريكية، أما دراسة قرني والعتيقي (2012) فقد هدفت إلى تقديم مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات، في حين أن دراسة الخطيب (2013) هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية، وسعت دراسة عمر (2013) إلى معرفة الدور الذي يتركه رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار، ودراسة كل من قشقش (2014) و الشمري (2014) هدفتا إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ، أما دراسة قشطة (2015) فقد هدفت إلى التوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن دراسة غولشاهي و ايستاهباناتي و غباراست و غلينو و فيروزباني (Golshahi, Estahbanati, Haghparast, Ghalehnou, Firoziani, 2015) فقد هدفت إلى تعريف و تصنيف مؤشرات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي .

في حين أن الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري، مثل دراسة كروم و شيرمان (Crum & Sherman,2008) هدفت إلى التعرف إلى الإبداع الإداري والقيادي، وهدفت دراسة العنزي (2009) إلى علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري، ودراسة يالماز (Yilmaz,2010) هدفت إلى تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين، في حين أن دراسة النقري (2011) هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع

الإداري و علاقته بدافعية المعلمين، و هدفت دراسة جولسون (Gulsen,2012) إلى تحديد مستويات الاستعداد للإدارة الإبداعية، و دراسة الكبيسي (2013) هدفت إلى معرفة توافر أبعاد منظمة التعلم و علاقته بالإبداع الإداري، و دراسة عمومن (2014) هدفت إلى كشف العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري، أما دراسة صلاح الدين (2015) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين النسق القيمي و الإبداع الإداري، وهدفت دراسة مرعي (2015) إلى معرفة مستويات الإبداع الإداري وعلاقتها بتشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي .

كما اختلفت الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة، فقد تراوحت احجام العينات في الدراسات السابقة بين (42) فرداً إلى (527) فرداً، واعتمدت جميع الدراسات السابقة الاستبانة أداةً لجمع البيانات. أما الدراسة الحالية فاعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وهذا ما يجعلها متفقة مع الدراسات السابقة إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بهدفها وهو درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، وعينتها وهي (297) معلماً و معلمة، و تعد الأولى في حدود علم الباحث التي تناولت درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

وقد أفادت الدراسات السابقة الباحث في تحديد مشكلة الدراسة و صياغتها وتطوير أداتي الدراسة و الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

تناول هذا الفصل منهج البحث المستخدم، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتطوير أدوات الدراسة وصدقهما وثباتهما، وإجراءات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الأولية على النحو الآتي.

منهج البحث المستخدم :

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي؛ لأنه المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، واعتمدت الدراسة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة لرأس المال الفكري أم الإبداع الإداري.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية في الفصل الدراسي الثاني للعام 2015/2016، والبالغ عددهم (1342) معلماً ومعلمة، وفق آخر إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام 2013/2014 بواقع (624) معلم و(718) معلمة.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، إذ شملت متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (297) معلماً ومعلمة ، استناداً إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجن (Krejcie & Morgan,1970)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري

الجنس والمؤهل العلمي.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس و المؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئات	
46.5	138	ذكر	الجنس
53.5	159	أنثى	
74.4	221	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.5	37	بكالوريوس + دبلوم عالي	
13.1	39	دراسات عليا	
100.0	297	المجموع	

يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ (138) معلماً، و(159) معلمة، بينما كان عدد حملة

درجة البكالوريوس (221) معلماً ومعلمة، بينما بلغ عدد المعلمين من حملة درجة بكالوريوس + دبلوم عالي

(37) معلماً ومعلمة ، و (39) معلماً ومعلمة دراسات عليا.

أداتا الدراسة :

لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث :

1. استبانة رأس المال الفكري

قام الباحث بتطوير استبانة لرأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.استناداً إلى الأدب

النظري والدراسات السابقة ذات الصلة ؛ إذ استعان الباحث باستبانة رأس المال الفكري لدراسة الشمري

(2014) وقشقش (2014) والخطيب (2013) في رأس المال الفكري ويتكون هذا المقياس من (26)

فقرة. موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

1. مجال رأس المال البشري: وتمثلها الفقرات من (1-12).

2. مجال رأس المال الهيكلي: وتمثلها الفقرات من (13-19) .

3. مجال رأس المال الزبائني (العلاقاتي): وتمثلها الفقرات من (20-26) والملحق (3) يبين ذلك .

التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً: الصدق

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) من أعضاء هيئة التدريس وذوي الاختصاص في العلوم التربوية و التربية الخاصة و علم النفس التربوي في الجامعة الأردنية، و جامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الشرق الأوسط كما في الملحق (2)، وقد طلب منهم إبداء الرأي بصدد الاستبانة بهدف تحكيمها وإبداء الرأي من حيث صلاحية الفقرات وانتمائها لمجال البحث وأي تعديلات مناسبة من حيث الإضافة أو الحذف لتحقيق هدف الدراسة .

وقد تم اختيار معيار (80 %) للاتفاق على حذف الفقرات أو تعديلها، وبناءً على آراء المحكمين تم إجراء تعديلات لغوية على بعض فقرات الاستبانة. كما استفاد الباحث من آراء وتوجيهات المحكمين على أبعاد وعبارات الاستبانة لصياغتها بالشكل المناسب و الملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية .

صدق البناء: رأس المال الفكري

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة، استخرجت معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، إذ أن معامل الارتباط يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها

بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.65-0.93)، ومع المجال (0.73-0.95) والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.87(**)	.84(**)	10	.83(**)	.84(**)	19	.73(**)	.65(**)
2	.90(**)	.88(**)	11	.89(**)	.88(**)	20	.85(**)	.88(**)
3	.93(**)	.90(**)	12	.90(**)	.90(**)	21	.86(**)	.82(**)
4	.89(**)	.85(**)	13	.77(**)	.86(**)	22	.87(**)	.86(**)
5	.87(**)	.87(**)	14	.92(**)	.89(**)	23	.76(**)	.71(**)
6	.87(**)	.85(**)	15	.91(**)	.93(**)	24	.88(**)	.83(**)
7	.91(**)	.90(**)	16	.88(**)	.87(**)	25	.95(**)	.92(**)
8	.83(**)	.80(**)	17	.79(**)	.78(**)	26	.82(**)	.79(**)
9	.95(**)	.93(**)	18	.88(**)	.87(**)			

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم

حذف أي من هذه الفقرات.

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

رأس المال الفكري ككل	مجال رأس المال الزبائني	مجال رأس المال الهيكلية	مجال رأس المال البشري	
			1	مجال رأس المال البشري
		1	** .907	مجال رأس المال الهيكلية
	1	** .947	** .914	مجال رأس المال الزبائني
1	** .971	** .968	** .978	رأس المال الفكري ككل

ثبات أداة الدراسة: رأس المال الفكري

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل؛ إذ بلغ (0.91) وتعد هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من قيم لمعاملات الثبات مثل دراسة الشمري (2014)، وقشقش (2014).

الجدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مجال رأس المال البشري	0.92	0.91
مجال رأس المال الهيكلية	0.88	0.92
مجال رأس المال الزبائني	0.90	0.93
رأس المال الفكري ككل	0.91	0.97

2. استبانة الإبداع الإداري

قام الباحث بتطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء. وقد استند الباحث عند تطويره على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كما استعان باستبانة الإبداع الإداري لدراسة الكبيسي (2013)، في الإبداع الإداري وتكونت من (31) فقرة و الملحق (1) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية .

التأكد من الخصائص السيكومترية:

أولاً: الصدق

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) من أعضاء هيئة التدريس وذوي الاختصاص في العلوم التربوية و التربية الخاصة و علم النفس التربوي في الجامعة الأردنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الشارقة الأوسط كما في الملحق(2)، وقد طلب منهم إبداء الرأي بصدد الاستبانة بهدف تحكيمها و إبداء الرأي من حيث صلاحية الفقرات و انتمائها لمجال البحث و أي تعديلا مناسبة من حيث الإضافة أو الحذف لتحقيق هدف الدراسة .

وقد تم اختيار معيار (80 %) للاتفاق على حذف الفقرات أو تعديلها، وبناءً على آراء المحكمين تم إجراء تعديلات لغوية على بعض فقرات الاستبانة . كما استفاد الباحث من آراء وتوجيهات المحكمين على أبعاد وعبارات الاستبانة لصياغتها بالشكل المناسب والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق البناء:الإبداع الإداري

لاستخراج دلالات صدق البناء للاستبانة، استخرجت معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلماً ومعلمة، إذ أن معامل الارتباط يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.74-0.92)، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول(5)

معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
** .74	23	** .85	12	** .85	1
** .85	24	** .89	13	** .87	2
** .91	25	** .89	14	** .87	3
** .86	26	** .92	15	** .86	4
** .85	27	** .81	16	** .87	5
** .88	28	** .90	17	** .86	6
** .84	29	** .91	18	** .79	7
** .87	30	** .91	19	** .79	8
** .90	31	** .88	20	** .90	9
		** .85	21	** .89	10
		** .88	22	** .86	11

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي

من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:الإبداع الإداري

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً و معلمة ، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.92).

كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا؛ إذ بلغ (0.96) و تعد هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة النقري (2011) ودراسة الكبيسي (2013) و مرعي (2015).

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية للتأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة :

أ. معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق البناء الداخلي للاستبانة والثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

ب. معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

كما استخدم الباحث في معالجة البيانات إحصائياً برنامج (SPSS) ، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و الدرجة .

2. للإجابة عن السؤال الثاني استخدم تحليل التباين الثنائي المتعدد.

3. للإجابة عن السؤال الثالث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب و المستوى .

4. للإجابة عن السؤال الرابع استخدم تحليل التباين الثنائي المتعدد.

5. للإجابة عن السؤال الخامس استخدم معامل ارتباط بيرسون.

متغيرات الدراسة:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عالي، دراسات عليا).
- رأس المال الفكري.
- الإبداع الإداري.

إجراءات الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة والعينة .
2. تطوير أداتي الدراسة.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى . والملحق (4) يبين ذلك.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية . والملحق (5) يبين ذلك.

5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الأولى إلى مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية. والملحق (6) يبين ذلك.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية و التعليم لمنطقة الزرقاء الثانية إلى مديري و مديرات المدارس الثانوية الحكومية. والملحق (7) يبين ذلك.
7. تحكيم أداتي الدراسة للتحقق من الصدق الظاهري.
8. التأكد من ثبات أداتي الدراسة.
9. تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها.
10. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
11. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها بالفصل الخامس.
12. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.
13. تحديد درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لمديرين المدارس الثانوية باعتماد المعادلة الآتية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4 - 1}{3} = \frac{3}{3}$$

1. فالدرجة من (1 - 2.33) للفقرة الواحدة تدل على درجة منخفضة .

2. والدرجة من (2.34 - 3.67) للفقرة الواحدة تدل على درجة متوسطة .

3. والدرجة من (3.68 - 5) للفقرة الواحدة تدلّ على درجة مرتفعة .

وتطبق المعادلة ذاتها في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة الزرقاء .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها:

السؤال الأول: ما درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	رأس المال البشري	3.75	0.836	1	مرتفعة
3	رأس المال الزبائني	3.69	0.908	2	مرتفعة
2	رأس المال الهيكلي	3.59	0.853	3	متوسطة
	رأس المال الفكري ككل	3.69	0.794		مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.75 - 3.59)، إذ جاء مجال " رأس

المال البشري " في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاء "مجال رأس المال

الهيكلية" في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري ككل (3.69).

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

مجال: رأس المال البشري

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال رأس المال البشري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يمتلك مدير مدرستي المعرفة الأساسية اللازمة لأداء مهامه بالطريقة الصحيحة.	4.04	1.008	1	مرتفعة
2	يوظف مدير مدرستي خبرات المعلمين في خدمة مدرسته .	3.89	0.976	2	مرتفعة
7	ينجز مدير مدرستي الأعمال بالطريقة الصحيحة .	3.85	1.032	3	مرتفعة
3	يمتلك مدير مدرستي المعرفة لتحقيق الخطط المستقبلية .	3.81	1.029	4	مرتفعة
11	يشجع مدير مدرستي المعلمين المتميزين.	3.75	1.178	5	مرتفعة
4	يعمل مدير مدرستي على تطوير خطط المدرسة .	3.74	1.089	6	مرتفعة
8	يبادر مدير مدرستي بتقديم أفكار بناءة .	3.73	1.095	7	مرتفعة
12	يستثمر مدير مدرستي الوقت بفاعلية .	3.71	1.080	8	مرتفعة
6	يسعى مدير مدرستي إلى تطوير الكفايات المهنية للمعلمين .	3.70	1.070	9	مرتفعة
5	يسعى مدير مدرستي إلى استثمار الموارد البشرية	3.66	1.101	10	متوسطة

				المتاحة .	
متوسطة	11	1.080	3.63	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل .	9
متوسطة	12	1.085	3.48	يشجع مدير مدرستي البحث العلمي لدى المعلمين .	10
مرتفعة		0.836	3.75	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.04 - 3.48)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يمتلك مدير مدرستي المعرفة الأساسية اللازمة لأداء مهامه بالطريقة الصحيحة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها " يشجع مدير مدرستي البحث العلمي لدى المعلمين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75).

مجال: رأس المال الزبائني

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال رأس المال الزبائني مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يعزز مدير مدرستي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .	3.80	1.116	1	مرتفعة
22	يقوم مدير مدرستي بتعزيز العلاقات الايجابية بين المعلمين .	3.73	1.063	2	مرتفعة
21	يقوم مدير مدرستي بتنفيذ العديد من الفعاليات للمحافظة على علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .	3.69	1.120	3	مرتفعة
23	يقوم مدير مدرستي بالموازنة في التعامل بين	3.67	1.168	4	متوسطة

				المعلمين دون استثناء .	
متوسطة	5	1.081	3.64	يحرص مدير مدرستي على نشر الثقافة المؤسسية بين المعلمين .	24
متوسطة	5	1.154	3.64	تفتح المدرسة أبوابها للفعاليات الشعبية المتعددة في المجتمع المحلي .	26
متوسطة	7	1.134	3.61	يهتم مدير مدرستي بأراء المتعاملين مع المدرسة .	25
مرتفعة		0.908	3.69	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.80 - 3.61)، إذ جاءت الفقرة (20) والتي تنص على "يعزز مدير مدرستي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، بينما جاءت الفقرة (25) ونصها "يهتم مدير مدرستي بأراء المتعاملين مع المدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69).

مجال: رأس المال الهيكلي

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات مجال رأس المال الهيكلي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	ينشر مدير مدرستي ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل .	3.83	0.987	1	مرتفعة
15	يحرص مدير مدرستي على تطوير كفاياته الإدارية.	3.68	1.080	2	مرتفعة
17	يشجع مدير مدرستي المعلمين على التطوير بشكل مستمر .	3.63	1.009	3	متوسطة
14	يعمل مدير مدرستي على تفعيل قواعد البيانات بصورة مستمرة .	3.52	1.078	4	متوسطة

متوسطة	5	1.133	3.49	يعمل مدير مدرستي على توفير المخصصات المالية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .	18
متوسطة	6	1.171	3.48	توجد في مدرستي قاعدة بيانات دقيقة .	13
متوسطة	6	1.166	3.48	يقوم مدير مدرستي بتوفير مرافق مناسبة للمعلمين.	19
متوسطة		0.853	3.59	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83 - 3.48)، إذ جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "ينشر مدير مدرستي ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرتان (13 و 19) ونصهما "توجد في مدرستي قاعدة بيانات دقيقة"، و"يقوم مدير مدرستي بتوفير مرافق مناسبة للمعلمين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.59).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	فئة التغير	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجال رأس المال البشري	مجال رأس المال الهيكلي	مجال رأس المال الزبائني	رأس المال الفكري ككل
الجنس	ذكر	3.48	0.927	3.48	3.36	3.47	3.44
		3.48	0.888	3.48	3.36	3.47	3.44
	أنثى	3.99	0.667	3.99	3.78	3.88	3.90
		3.99	0.632	3.99	3.78	3.88	3.90
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.79	0.806	3.79	3.64	3.73	3.74
		3.79	0.757	3.79	3.64	3.73	3.74
	بكالوريوس +دبلوم عالي	3.72	0.882	3.72	3.49	3.61	3.63
		3.72	0.868	3.72	3.49	3.61	3.63
	دراسات عليا	3.51	0.936	3.51	3.38	3.49	3.47
		3.51	0.902	3.51	3.38	3.49	3.47

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين التثائي على

المجالات كما في الجدول (11) وتحليل التباين للدرجة الكلية كما في الجدول (12).

الجدول (11)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على مجالات رأس المال الفكري

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.000	25.974	16.638	1	16.638	مجال رأس المال البشري	الجنس
0.000	15.821	10.905	1	10.905	مجال رأس المال الهيكلي	هوتلنج=0.089
0.000	13.348	10.547	1	10.547	مجال رأس المال الزبائني	المؤهل العلمي
0.874	0.134	0.086	2	0.172	مجال رأس المال البشري	ويلكس=0.996
0.665	0.408	0.281	2	0.563	مجال رأس المال الهيكلي	
0.807	0.215	0.170	2	0.340	مجال رأس المال الزبائني	
		0.641	293	187.682	مجال رأس المال البشري	الخطأ
		0.689	293	201.964	مجال رأس المال الهيكلي	
		0.790	293	231.508	مجال رأس المال الزبائني	
			296	206.986	مجال رأس المال البشري	الكلي
			296	215.446	مجال رأس المال الهيكلي	
			296	244.161	مجال رأس المال الزبائني	

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات

وجاءت الفروق لصالح الأناث إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (22.805) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع

المجالات إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (0.237).

الجدول (12)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على الدرجة الكلية لرأس المال الفكري

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	22.805	13.293	1	13.293	الجنس
0.789	0.237	0.138	2	0.277	المؤهل العلمي
		0.583	293	170.796	الخطأ
			296	186.527	الكلية

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة ف)

(22.805) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الأناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت

قيمة ف (0.237) وبدلالة إحصائية بلغت (0.789) .

السؤال الثالث: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، والجدول

(13) يوضح ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى الفقرات المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	يتصف مدير مدرستي بالثقة بالنفس.	3.84	1.155	1	مرتفع
30	يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره	3.79	1.152	2	مرتفع
1	يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم	3.78	1.059	3	مرتفع
28	لدى مدير مدرستي حماس قوي لتحقيق النجاح .	3.76	1.102	4	مرتفع
31	لدى مدير مدرستي المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.76	1.156	4	مرتفع
9	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على توجيه المعلمين	3.72	1.156	6	مرتفع
29	يتصف مدير مدرستي بالحكمة .	3.72	1.154	6	مرتفع
24	لدى مدير مدرستي المقدرة على التأثير في الآخرين .	3.68	1.116	8	مرتفع
5	يحرص مدير مدرستي على تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.64	1.063	9	متوسط
11	يشجع مدير مدرستي العمل بروح الفريق .	3.64	1.163	9	متوسط
12	يعمل مدير مدرستي على فتح قنوات الاتصال بين المعلمين .	3.64	1.104	9	متوسط
10	يبتكر مدير مدرستي أساليب مناسبة لتنفيذ العمل .	3.63	1.156	12	متوسط
22	يتصف مدير مدرستي بالاتزان الانفعالي .	3.63	1.207	12	متوسط
25	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإقناع بالحجة	3.62	1.154	14	متوسط
27	يقوم مدير مدرستي بتفويض السلطة للآخرين في بعض المهمات .	3.61	1.137	15	متوسط
16	يكافئ مدير مدرستي الأفراد المبدعين.	3.60	1.150	16	متوسط
18	لدى مدير مدرستي المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	3.60	1.111	16	متوسط
20	يتكيف مدير مدرستي مع الظروف المختلفة للتعامل معها بفاعلية .	3.60	1.114	16	متوسط

متوسط	19	1.104	3.57	يشجع مدير مدرستي على التجديد .	8
متوسط	20	1.090	3.55	يقوم مدير مدرستي بدعم الأفراد المبدعين .	2
متوسط	20	1.068	3.55	يسعى مدير مدرستي إلى تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون .	3
متوسط	22	1.075	3.53	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشكلات المتعددة .	4
متوسط	22	1.075	3.53	يساعد مدير مدرستي على تنمية مهارات المعلمين الأدائية .	7
متوسط	22	1.171	3.53	يشجع مدير مدرستي على المنافسة الإيجابية .	15
متوسط	25	1.239	3.51	يتقبل مدير مدرستي النقد من الآخرين.	21
متوسط	26	1.100	3.50	يخطط مدير مدرستي لمواجهة المشكلات المحتمل حدوثها .	17
متوسط	27	1.136	3.48	يهيئ مدير مدرستي بيئة محفزة على الإبداع .	13
متوسط	28	1.106	3.47	يستشرف مدير مدرستي المشكلات قبل حدوثها .	19
متوسط	29	1.144	3.44	يشجع مدير مدرستي على استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي .	6
متوسط	30	1.149	3.43	يوفر مدير مدرستي الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع .	14
متوسط	31	1.195	3.39	يعمل مدير مدرستي على إشراكي في صناعة القرارات	26
متوسط		894.	3.60	الدرجة الكلية	

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.84 - 3.39)، إذ جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يتصف مدير مدرستي بالثقة بالنفس" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (1.155) بينما جاءت الفقرة (26) ونصها "يعمل مدير مدرستي على إشراكي في صناعة القرارات" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39). وانحراف معياري بلغ (1.195) وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (3.60).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي، والجدول (14) يبين ذلك .

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
138	0.979	3.34	ذكر	الجنس
159	0.745	3.83	أنثى	
221	0.845	3.67	بكالوريوس	المؤهل العلمي
37	0.970	3.59	بكالوريوس + دبلوم عالي	
39	1.018	3.23	دراسات عليا	

يبين الجدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء بسبب اختلاف فئات متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي الجدول (15).

الجدول (15)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	18.068	13.373	1	13.373	الجنس
0.264	1.338	0.990	2	1.980	المؤهل العلمي
		0.740	293	216.864	الخطأ
			296	236.726	الكلية

يتبين من الجدول (15) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة ف (18.068) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000)، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف (1.338) وبدلالة إحصائية بلغت (0.264).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى

الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء

الإبداع الإداري		
**0.81 0.000 297	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	مجال رأس المال البشري
**0.80 0.000 297	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	مجال رأس المال الهيكلي
**0.86 0.000 297	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	مجال رأس المال الزبائني
**0.89 0.000 297	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	رأس المال الفكري ككل

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة توافر رأس المال

الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء إذ بلغ معامل

الارتباط (0.89) و بمستوى دلالة (0.000) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة المتعلقة بدرجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين, كما تضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، إذ جاء مجال "رأس المال البشري" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (0.836) وبدرجة مرتفعة، تلاه في الرتبة الثانية مجال "رأس المال الزبائني" بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.908) وبدرجة مرتفعة، فيما حل مجال "رأس المال الهيكلي" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.853) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك مديري المدارس لمعارف ومهارات وخبرات إدارية متطورة نتيجة ما يتعرضون له من برامج تدريبية من قبل وزارة التربية و التعليم انعكس على كفاياتهم المهنية و اتجاهاتهم نحو التزود بالمعرفة اللازمة والمتجددة في الحقول المعرفية بصورة عامة والإدارة التربوية بصورة خاصة ، وربما انعكس ذلك على مهاراتهم الاجتماعية التي اتسمت بالتواصل النشط مع المعلمين في البيئة الداخلية للمدرسة ومع الفعاليات الاجتماعية في البيئة

الخارجية ، بينما جاء رأس المال الهيكلي فيه بالرتبة الأخيرة ويفسر الباحث ذلك بأن الموارد المادية اللازمة للمدارس غير متوفرة بالصورة المفترضة، ويمكن أن تشير هذه النتائج إلى توافر الكوادر المؤهلة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، من خلال إدارة مدرسية واعية للمستجدات التربوية المعاصرة، وتتطلع إلى المستقبل ببناء شخصية إنسانية تتمتع بقدر عالٍ من الكفاءة والمهارة اللازمة، وتعمل على تطوير وتنسيق جهود العاملين لتوجيههم لأهمية رأس المال الفكري في المجتمع، والعمل على تنميته وبناءه بتوظيف مستوياتها الإدارية المتعددة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة بصورة مناسبة .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **الخطيب (2013)**، والتي أظهرت نتائجها أن هناك مستوى مرتفعاً لرأس المال الفكري لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، إذ احتل رأس المال البشري الرتبة الأولى على رأس المال الهيكلي والزبائني. كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **قشطة (2015)**، و التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لدى عمداء الكليات و نوابهم و رؤساء الأقسام جاء بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **قرني والعتيقي (2012)** و التي أظهرت نتائجها أن توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات المصرية جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة **الشمري (2014)**، والتي أظهرت نتائجها أن درجة توافر رأس المال الفكري في الجامعات الكويتية كانت متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات الأداة فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي :

1. مجال رأس المال البشري:

وفيما يتعلق بفقرات مجال "رأس المال البشري" والذي جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة عالية ، فقد حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى وتتص على " يمتلك مدير مدرستي المعرفة الأساسية اللازمة لأداء مهماته بالطريقة الصحيحة"، وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم خبرات كبيرة في تنظيم أعمالهم الإدارية بشكل دقيق، إذ يجب على مدير المدرسة قبل استلامه لمنصب المدير أن يشغل منصب إداري في المدرسة ليعتاد على طبيعة الأعمال الإدارية ويحصل على المعارف الأساسية اللازمة لأداء مهامه، ويقوم بإدارة مدرسته بكفاءة وفاعلية.. تلاها الفقرة (2) وتتص على "يوظف مدير مدرستي خبرات المعلمين في خدمة مدرسته" وبدرجة عالية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أحد واجبات المديرين الأساسية هو تنمية مقدرة المعلمين، وتحسين خبراتهم التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، ورفع مستواهم المهني والفني، حتى يستطيعوا تحسين أدائهم، والقيام بواجباتهم على أحسن وجه، إذ أن التحسين في مهارات المعلمين يساعد مديري المدارس في توظيف هذه الخبرات والمهارات لصالح المدرسة والتلاميذ ولصالح العملية التعليمية ككل، أما فيما يتعلق بالفقرة (10) والتي تتص على " يشجع مدير مدرستي البحث العلمي لدى المعلمين" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة ومن خلال خبرته العملية كمرشد تربوي إلى تواضع في إدراك مديري المدارس لأهمية البحث العلمي وممارستهم لهذه المهمة نظراً لضعف إدراكهم أو عدم وجود استراتيجيات تتبناها وزارة التربية والتعليم لامتلاكهم مهارات بحثية .

2 مجال رأس المال الزبائني:

أما فيما يتعلق بمجال "رأس المال الزبائني" والذي جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة مرتفعة، فقد حصلت الفقرة (20) على الرتبة الأولى وتتص على "يعزز مدير مدرستي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي"، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة و من خلال عمله و تواصله المستمر مع المجتمع المحلي إلى إدراك مديري المدارس لأهمية وجود علاقة جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي، إذ أن المجتمع المحلي يمثل شريكاً للمدرسة و يعمل على دعمها، كما تقوم المدرسة بتقديم بعض الخدمات للمجتمع المحلي من خلال بعض الأنشطة التي يقوم بها المعلمون مع الطلبة، تلاها الفقرة (22) وتتص على "يقوم مدير مدرستي بتعزيز العلاقات الايجابية بين المعلمين" وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أحد أدوار المدير الأساسية هو إدارة العلاقات بين العاملين في مدرسته، والمحافظة على وجود علاقات طيبة وإيجابية بينهم، وتوفير ظروف مناسبة لعملهم، وعدم تفضيل بعضهم على بعض، ومحاولة حل النزاعات إن وجدت، إذ أن الهدف من كل ذلك هو المحافظة على سير العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، إذ تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة، على أسس سليمة مبنية على الودّ والمحبة، وتمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة نحو التطور بأقصى طاقاته. أما فيما يتعلق بالفقرة (25) والتي تتص على "يهتم مدير مدرستي بأراء المتعاملين مع المدرسة" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين المدارس الثانوية و فعاليات المجتمع المحلي ليست تفاعلية متعمقة تسمح باعتماد الأفكار المقدمة من المتعاملين مع المدرسة في استراتيجياتها

الأدائية ، ولاسيما أن السياسات العامة و النقلات النوعية في المنهجية والأداء ما زالت ذات طابع مركزي تديره وزارة التربية والتعليم.

3. مجال رأس المال الهيكلي

وفيما يتعلق بفقرات مجال "رأس المال الهيكلي" والذي جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة متوسطة ، فقد حصلت الفقرة (16) على الرتبة الأولى وتتص على "ينشر مدير مدرستي ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل"، وبدرجة مرتفعة، وتلاها الفقرة (15) وتتص على "يحرص مدير مدرستي على تطوير كفاياته الإدارية" وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير الأداء المهني لمديري المدارس وتأهيلهم في المجال الإداري سواء عن طريق التدريب، و الاشتراك في المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بأساليب الإدارة الحديثة، كما يهتم المديرون أنفسهم بتطوير مهاراتهم، وذلك رغبة منهم بالحصول على جائزة المدير المتميز. أما فيما يتعلق بالفقرة (19) والتي تتص على " يقوم مدير مدرستي بتوفير مرافق مناسبة للمعلمين" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توافر الإمكانيات اللازمة والتقييم الدقيق لاحتياجات المدارس و ربما عدم متابعة المديرين للكثير من المتطلبات اللازمة لذلك .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq$

α) في درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى

لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي؟

1.الجنس

فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الأناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأناث من المديرات يدركن أهمية الاهتمام برأس المال الفكري وخاصة رأس المال البشري، ويسعيين إلى تطوير قدراتهن، وتحقيق طموحاتهن بامتلاك معارف و مهارات تتعكس على أدائهن المهني سعياً لتحقيق ذواتهن ففي الوقت الذي يمكن للذكور ممارسة نشاطات بدنية ومهنية وعقلية في مجالات متنوعة فإن التركيز لدى الأناث يكون أكثر في عملهن الذي يتطلب رأس مال فكري تثبت فيه الأنثى كفاءتها.

2.المؤهل العلمي

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وعلى الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عالي، دراسات عليا)، إلا أن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء كان بدرجة عالية. وهذا يعني أن المعلمين يدركون بشكل قاطع أهمية الاهتمام برأس المال الفكري في المدارس، ودوره في نجاحها وتطورها، وقد يعود ذلك إلى اهتمام المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على أهمية رأس المال الفكري في كافة الدرجات العلمية التي تمنحها و لاسيما في عصر التفجر المعرفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.60). فقد حصلت الفقرة (23) على الرتبة الأولى وتنص على "يتصف مدير مدرستي بالثقة بالنفس" وبمستوى عال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرات الواسعة التي يتمتع بها مديرو المدارس والتي تؤدي إلى زيادة ثقتهم بأنفسهم، كما يمكن أن تعزى هذه النتائج إلى وجود المقومات اللازمة لدى مديري المدارس لإتباع أساليب إدارية حديثة تدعم الإبداع والتغيير والتطور والتخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة، كما قد تتبع هذه الثقة العالية لديهم من دعم الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم للمديرين من أجل تحقيق مهامهم والمحافظة على سير وتقديم العملية التعليمية. تلاها الفقرة (30) وتنص على "يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره" وبمستوى عال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس هم من المؤهلين إدارياً ومن حملة الشهادات العلمية العليا وقد خضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة والقيادة وبالتالي فهم يمتلكون المهارات الإبداعية واتجاهات إيجابية نحو الإبداع الإداري وما يتصل بها من الطلاقة والأصالة والمقدرة على حل المشكلات وغيرها من المهارات الإبداعية. أما فيما يتعلق بالفقرة (26) والتي تنص على "يعمل مدير مدرستي على إشراكي في صناعة القرارات" فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، ويعزو الباحث ومن خلال خبرته المباشرة هذه النتيجة إلى ثقة المديرين في معظم الأحيان بأنفسهم ومقدراتهم ومهاراتهم الإدارية فهم يتخذون قراراتهم في معظم الأحيان بناء على خبراتهم،

ولا يخصصون الوقت الكافي لعرض المشكلات على المعلمين والأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، وقد يعود ذلك إلى أن النهج الديمقراطي التشاركي لم يتجذر لدى المديرين بالصورة الفضلى .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة **العنزي (2009)**، والتي أظهرت أن الدرجة الكلية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك جاء بدرجة متوسطة ، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة **النقري (2011)**، والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان جاء بدرجة متوسطة ، ونتيجة دراسة **مرعي (2015)**، والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان كان متوسطاً.

لكنها اختلفت مع دراسة **جولسون (Gulsen,2012)**، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الاستعداد للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مقاطعة Nevsehir في تركيا ، جاء بمستوى مرتفع ، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة **الكبيسي (2013)**، والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الأساسية الخاصة في عمان كان مرتفعاً ، وتتعارض أيضاً مع دراسة **عمومن (2014)**، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري فوق المتوسط لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الجزائرية، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة **صلاح الدين (2015)**، والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة محمد خيضر - بسكرة وجامعة المسيلة كان مرتفعاً ، ودراسة **كروم وشيرمان (Sherman & Crum, 2008)**، والتي أظهرت نتائجها أن درجة نجاح مديري المدارس الثانوية في تحقيق مستويات عالية عند الطلبة ارتكز على الممارسات الإدارية الإبداعية الفعلية لديهم و الناتجة عن تهيئة بيئة مناسبة لإنجاز الموظفين، و تسهيل عملية الإدارة وتقوية روح الفريق ، كما أن التواصل بين الموظفين يؤثر إيجاباً على المستوى التعليمي للطلبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الدرجة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي .

1. الجنس

ففيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الأناث. و يعزو الباحث و من خلال خبرته المباشرة ذلك إلى أن المديرات لديهن اهتمام أكثر بعملهن من المديرين، لذلك تهتم المديرات بما يجري داخل مدارسهن من نشاطات وممارسات إدارية، وقد يدركن تلك الممارسات بشكل أدق من المديرين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري كممارسة قد تلفت انتباه المديرات إليه أكثر من المديرين، ربما لرغبتهن في أن تسود مثل هذه الممارسات داخل المدرسة، وسعيهن إلى المنافسة والتميز، لأن النتائج التي تتمخض عن هذا التوجه تنعكس إيجاباً في أداء المدرسة وتحقيق أهدافها.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كل من الكبيسي (2013) ، ومرعي (2015)، والتي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس. لكنها اختلفت مع دراسة النقري (2011)، و التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس .

2. المؤهل العلمي

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فلم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وعلى الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس ، بكالوريوس + دبلوم عالي، دراسات عليا)، إلا أنهم يدركون أهمية التوجهات العالمية نحو الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين نتيجة لما يتعرضون له من دورات تدريبية أو لقاءات أو ندوات علمية .

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كل من النقري(2011)، والكبيسي (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لكنها اختلفت مع دراسة كل من صلاح الدين (2015)، ومرعي(2015)، و التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05

$\alpha \leq$) بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء؟

تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وقد تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة توافر رأس المال الفكري ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الوعي الذي تشكل لدى المديرين بأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية ، وضرورة التوجه نحو الممارسات الإبداعية في الإدارة

المدرسية مما أدى إلى اهتمامهم بالمعلمين وتوظيف خبراتهم في خدمة المدرسة وتشجيع المعلمين المتميزين، وتطوير خطط المدرسة، وتقديم أفكار بناءة، واستثمار الوقت بفاعلية، وتطوير كفاياتهم الإدارية باستمرار، واستثمار الموارد البشرية المتاحة، وتشجيع البحث العلمي لدى المعلمين، ونشر ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل، وتشجيع المعلمين على التطوير بشكل مستمر، وتفعيل قواعد البيانات بصورة مستمرة، وتوفير المخصصات المالية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة ومرافق مناسبة للمعلمين، وتعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتعزيز العلاقات الايجابية بين المعلمين، وتنفيذ العديد من الفعاليات للمحافظة على علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، ونشر الثقافة المؤسسية بين المعلمين، وفتح أبواب المدرسة للفعاليات الشعبية المتعددة في المجتمع المحلي، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري لدى المديرين والمعلمين على حد سواء، حيث تزداد ثقتهم بأنفسهم، وتصبح لدى المديرين المقدرة على حل المشكلات والتفكير السريع في الظروف المختلفة وتوجيه المعلمين والتأثير في الآخرين، وتشجيع العمل بروح الفريق، كما يصبحون أكثر حكمة واتزاناً وذوي رؤية مستقبلية. وبذلك يرى الباحث انه كلما زاد الاهتمام برأس الماس الفكري، تزداد مهارات مديري المدارس فيما يتعلق بالإبداع الإداري.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كاليبانو و سانشيز (Canlbano & Sanchez, 2008) والتي أظهرت نتائجها بأن تطبيق مبادئ رأس المال الفكري على الجامعات يمكن أن يكون ذو فائدة للجامعات و المجتمع ككل، كما انفقت مع نتائج دراسة عمر (2013)، والتي أظهرت نتائجها أن الاهتمام بتنشيط رأس المال المعرفي في الجامعات السورية يساهم في تحقيق الابتكار وتعزيزه.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- تم التوصل إلى أن درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء جاء بدرجة مرتفعة، لذلك يوصي الباحث بالمحافظة على هذه الدرجة وتعزيزها بالتوجه نحو تطبيق نظام إدارة المعرفة وتشجيع عمليات التفاعل بين المعلمين في تداول النتائج المعرفية في الحقول التخصصية المتنوعة .
- 2- تم التوصل إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء كان متوسطاً لذلك يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم.
- 3- وضع نظام حوافز مبني على أسس التميز و الإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين .
- 4- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء.

المراجع

قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

القرءان الكريم.

أبن كثير ، الحافظ عماد الدين أبي الفداء(1998) . تفسير القران العظيم ، بيروت : دار الكتب العلمية.

أبن منظور ، جمال الدين أبي الفضل ، (1994) . لسان العرب ، بيروت : دار صادر .

أبو جادو ، صالح محمد علي (2007) . تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية

الحل الابتكاري للمشكلات ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

الأعسر ، صفاء (2000) . الإبداع في حل المشكلات ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر .

أيوب ، ناديا (2000) . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الأبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك

التجارية ، الإدارة العامة ، 40 ، (21) ، ص 1-51 .

جروان ، فتحي عبد الرحمن (2004) . الموهبة و التفوق و الإبداع ، عمان : دار الفكر للطباعة

والتنشر والتوزيع .

جروان ، فتحي عبد الرحمن (2008) . الموهبة والتفوق والإبداع ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع

جمعة ، محمود و نوري ، حيدر شاکر (2011) . تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع

الإداري : دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى' ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، 34 ،

(90) ، 309 .

حريم ، حسين (2004) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، عمان :

دار الحامد للنشر و التوزيع .

- الحمادي ، علي (2006) . صناعة الإبداع ، بيروت : دار ابن حزم للنشر و التوزيع .
- الخطيب ، معزوزة عبدالله (2013) . دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- الخفاف ، عبد المعطي (2009) . مبادئ الإدارة الحديثة : منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ، عمان : دار دجلة - ناشرون و موزعون .
- خير الله ، جمال أنيس (2009) . الإبداع الإداري ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع .
- الداهري ، صالح حسن (2008) . سيكولوجية الإبداع والشخصية ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دواني ، كمال (2013) . القيادة التربوية ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- السكرانة ، بلال خلف (2011) . الإبداع الإداري ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- الشمري ، عيد عائد خليف (2014) . درجة توافر رأس المال الفكري و علاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- صلاح الدين ، شيخاوي (2015) . النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي : دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة و جامعة المسيلة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح (2003) . الإدارة الرائدة ، عمان : دار الصف للنشر والتوزيع .
- العازمي ، محمد بزيغ (2006) . القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على

العاملين بديوان وزارة الداخلية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية .

عبيد ، نغم حسين نعمه ، (2000) . أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة بغداد ، العراق .

عجلان ، حسين (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، القاهرة : مكتبة الجامعة.

عطوي ، جودت عزت (2015) . الإدارة المدرسية الحديثة : مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

عمر ، حسن الشيخ (2013) . دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية : دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، 31 ، (2) ، ص 365 – 385 .

عموم ، رمضان (2014) . علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة قاصدي مرياح و رقلة ، الجزائر .

العميان ، محمود سليمان (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

العنزي ، سعد علي حمود وصالح ، أحمد علي (2009) . إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

العنزي ، مبارك عبدالله (2009) . علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس

- منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة مؤتة ، الأردن .
- عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن (2006) . القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- قرني ، اسامة و العتيقي ، ابراهيم (2012). إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية ، مجلة التربية، 15، (35)، 223-334 .
- القيوتي ، محمد (2009) . السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- قشقس ، خالد احمد عبد الحميد (2014) . إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- قشطة ، أمال نبيل (2015) . إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- القطاونة، منار ابراهيم (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي : دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- الكبيسي ، أريج ميمون (2013) . درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجه نظر المعلمين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

الكليبي ، صالح بن محمد (2011) . الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة : دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة سانت كلمنتس ، اليمن .

مرعي ، سمية طه خالد (2015) . مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين و علاقته بدرجة تشجيع المعلمين على استخدام مهارات التفكير الإبداعي ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

مرسي ، شرين (2013) . تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري ، مجلة كلية التربية ببها ، 3 ، (95) ، 71 - 141.

المطيري ، محيا بن خلف (2007) . إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة أم القرى مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

المفرجي ، عادل و صالح ، احمد (2003) . رأس المال الفكري : طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

نجم ، نجم عبود (2003) . إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع .

نجم ، نجم عبود (2008) . إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

النقري ، إيميليا محمود محمد (2011) . مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

الهلاي ، الشربيني ، الهلاي (2011) . إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، (22) ، 23 - 27.

الهمشري ، عمر (1994) . معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية : 21 ، (4) ، 115 - 150 .

هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (1999) . معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، 39 ، (1) ، 1 - 69 .

هيجان ، عبد الرحمن (2007) . رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة الى الفئة المميزة ، ورقة عمل منشورة متاحة على الانترنت

<http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2014/2013). إدارة البحث و التخطيط التربوي ، إحصائية بأعداد

المعلمين و المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء ، متاحة على الانترنت

<http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=29>

ياسين ، سعد غالب (2007) . إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، عمان : دار المفاهيم

للنشر والتوزيع .

يوسف ، عبد الستار حسين (2005) . " دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال " ، بحوث

المؤتمر الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية للفترة من 27 - 29 نيسان ، كلية الاقتصاد

و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن .

- Bontis , N . Keow , W . & Richardson , S. (2000). "Intellectual capital and business performance in Malaysian Industries ", **Journal of Intellectual Capital** , 1 (1) , 85 – 100 .
- Canlbano.L & Sanchez . P (2008). Intellectual capital management and reporting in universities and research institutions, **Estudios DE Economial Aplicada** , 26, (2), 7-26.
- Crum , K .H & Sherman , W. H .(2008) . Facilitating high achievement high school principals , reflections on their successful leadership practices , **Journal of Educational Administration** 46, (5) , 562 - 580 .
- Golshahi .A, Estahbanati . F, Haghparast . A, Ghalehnou . Z, Firoziani . E. (2015). Identifying and ranking indicators of intellectual capital in higher educational institution from perspective of faculty members : cas study university of S and B, **Journal of Scientific Research and Development**, 2,(3),169 – 176.
- Gulsen , C. (2012) . The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management , **International Journal on New Trends in Education and Their Implications** , 5 , (2) , 77 – 86 .
- Guthrie , J . (2001)" The management, measurement and the reporting of intellectual capital ", **Journal of Intellectual Capital** , 2 , (1) ,27 - 41 .

Harding ,T. (2010) . Fostering creativity for leadership and leading change .**Arts Education Policy Review**. 111 , (2) ,51 – 59 .

Harris , A. (2009) . Creative leadership : Developing future leaders .
Management in Education . 23 , (1) ,9 -11 .

Joia , L . A . (2000). “Measuring intangible corporate assets:

Linking business strategy with intellectual capital”, **Journal of**

Intellectual Capital, 1 (1) ,68 – 84 .

Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970) . Determining sample size for research activities . **Educational and Psychological Measurement** , 30 , (3), 607 – 610 .

Marzano , R . waters , T. & McNulty , B. (2005) . **School leadership that works : From research to results** , Alexandria, va : Association for Supervision and Curriculum Development .

Mintzer , B. (2004) . **The power of a vision a leader’s Journey**

on line available : [www. Barbarmintzer.com / news](http://www.Barbarmintzer.com/news)ls.

Morgan , J . (2014) . **The future of work Attract , new talent ,Better leaders and create a competitive organization** , Hoboken , New Jersey : John Wiley and Sons .

Olariu , M. (2011) . Knowledge Management – intellectual capital online article , **Mariana Oleriu’s Journal** , available online :

<https://marianaolariu.wordpress.com/2011/04/26/knowledge-management-intellectual-capital>.

Stewart , T .A. (1997) . **Intellectual capital : The new wealth of organizations** , Doubleday , New York .

Yilmaz , E . (2010) . The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristic ,**Procedia Journal of social and Behavioral sciences** . 2 , (2) , 3949 – 3953 .

الملحقات

ملحق (1)

استبانة آراء المحكمين

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الدكتور الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين " و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية / تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، و نظراً لما نعهده فيكم من خبرة واسعة في مجال البحث و دراية عميقة في المجالات ذات العلاقة يشرفني أن أضع بين أيديكم هاتين الاستبانتين و هما :

الأولى : استبانة رأس المال الفكري لقياس درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء .

الثانية : استبانة الإبداع الإداري لقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي الحكومية في محافظة الزرقاء .

بههدف تحكيمهما و التكرم بإبداء الرأي بصددهما من حيث صلاحية الفقرات و انتمائها لمجال البحث و أي تعديلات ترونها مناسبة من حيث الإضافة أو الحذف لتحقيق أهداف الدراسة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود فايز الجعارات

الجزء الأول : معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالي

دراسات عليا

الجزء الثاني : فقرات استبانة رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
مجال رأس المال البشري							
1	يمتلك مدير مدرستي المعرفة الأساسية اللازمة لأداء مهامه بالشكل المطلوب .						
2	يستفيد مدير مدرستي من خبرات المعلمين.						
3	يمتلك مدير مدرستي المعرفة الكافية لتحقيق الخطط المستقبلية .						
4	يعمل مدير مدرستي على تطوير خطط المدرسة .						
5	يسعى مدير مدرستي إلى استثمار الموارد البشرية المتاحة .						
6	يسعى مدير مدرستي إلى تطوير الكفايات المهنية للمعلمين .						
7	يستطيع مدير مدرستي انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة .						
8	يبادر مدير مدرستي بتقديم أفكار و مقترحات بناءه .						
9	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشاكل التي تواجه العمل .						
10	يعمل مدير مدرستي على دعم أبحاث المعلمين .						

						يشجع مدير مدرستي المعلمين المتميزين .	11
						يستثمر مدير مدرستي الوقت بكفاية و فاعلية .	12
مجال رأس المال الهيكلي							
						يوجد في مدرستي قاعدة بيانات دقيقة و شاملة عن جميع الموارد المادية و البشرية .	13
						يعمل مدير مدرستي على تفعيل و تطوير نظم المعلومات و قواعد البيانات بصورة مستمرة .	14
						يحرص مدير مدرستي على تطوير كفاياته الإدارية .	15
						يسعى مدير مدرستي إلى ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل .	16
						يقوم مدير مدرستي على تشجيع المعلمين على التطوير و التجديد بشكل مستمر .	17
						يعمل مدير مدرستي على توفير المخصصات المالية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .	18
						يقوم مدير مدرستي بتوفير مرافق مناسبة للمعلمين .	19
مجال رأس المال العملاء (العلاقات)							
						يعمل مدير مدرستي على كسب ثقة المجتمع المحلي .	20
						يقوم مدير مدرستي بتنفيذ العديد من الفعاليات للمحافظة على علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .	21

						يقوم مدير مدرستي بتعزيز الثقة بين المعلمين .	22
						يقوم مدير مدرستي بتعزيز العلاقات الايجابية بين المعلمين .	23
						يقوم مدير مدرستي بالموازنة في التعامل بين المعلمين دون استثناء أو تحيز .	24
						يحرص مدير مدرستي على نشر الثقافة المؤسسية بين المعلمين .	25
						يهتم مدير مدرستي بأراء المتعاملين مع المدرسة و يعمل على أخذ ملاحظاتهم بشكل جدي .	26
						تفتح المدرسة أبوابها للمجتمع المحلي و الفعاليات الشعبية المتعددة .	27

الجزء الثالث : فقرات استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
1	يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم .						
2	يقوم مدير مدرستي بتعزيز الأفراد المبدعين .						
3	يسعى مدير مدرستي على تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون .						
4	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشاكل المتعددة .						
5	يحرص مدير مدرستي على تبادل الخبرات بين المعلمين .						
6	يشجع مدير مدرستي على استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي .						
7	يساعد مدير مدرستي على تنمية مهارات المعلمين الأدائية .						
8	يشجع مدير مدرستي على الابتعاد عن الروتين .						
9	يمتلك مدير مدرستي القدرة على توجيه المعلمين .						
10	يبتكر مدير مدرستي أساليب جديدة لتنفيذ العمل .						
11	يشجع مدير مدرستي العمل بروح الفريق .						
12	يعمل مدير مدرستي على فتح قنوات الاتصال بين المعلمين .						
13	يهيئ مدير مدرستي بيئة محفزة						

						على الإبداع .	
						يوفر مدير مدرستي الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع .	14
						يشجع مدير مدرستي على المنافسة .	15
						يكافئ مدير مدرستي الأفراد المبدعين.	16
						يخطط مدير مدرستي لمواجهة المشكلات المحتمل حدوثها .	17
						لدى مدير مدرستي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	18
						يكتشف مدير مدرستي المشكلات قبل حدوثها .	19
						يتكيف مدير مدرستي مع الظروف المختلفة و التعامل معها .	20
						يقبل مدير مدرستي النقد من الآخرين.	21
						يتصف مدير مدرستي بالاتزان و عدم الانفعال بسرعة .	22
						يتصف مدير مدرستي بالثقة بالنفس .	23
						لدى مدير مدرستي القدرة على التأثير في الآخرين .	24
						يمتلك مدير مدرستي القدرة على الإقناع بالحجة و البرهان .	25
						يعمل مدير مدرستي على إشراكي في صناعة القرارات .	26
						يقوم مدير مدرستي بتفويض السلطة للآخرين في بعض المهمات .	27

						لدى مدير مدرستي حماس قوي لتحقيق النجاح .	28
						يتصف مدير مدرستي بالحكمة و الذكاء.	29
						يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره .	30
						لدى مدير مدرستي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .	31

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية و الاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	تخطيط تربوي	أ.د. عبد الجبار البياتي	1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أ.د. عباس الشريفي	2
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د. أنمار الكيلاني	3
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	أ.د. هاني الطويل	4
جامعة البلقاء التطبيقية	تربية خاصة	أ.د. يعقوب الفرح	5
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	د.عاطف بن طريف	6
الجامعة الأردنية	علم نفس تربوي	د. فريال أبو عواد	7
جامعة البلقاء التطبيقية	تربية خاصة	د. حابس العواملة	8
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربوية	د. ملك الناظر	9
الجامعة الأردنية	إدارة تربوية	د. صالح عباينة	10

ملحق (3)

الاستبانة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم

أختي المعلمة

تحية طيبة و بعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين " كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. و نظراً لكونكم من العاملين في مجال التعليم الثانوي يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة للتكرم بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات في العمود الذي يعبر عن و جهة نظركم علماً بأنّ الإجابات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولا تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم...

الباحث

محمود فايز الجعارات

الجزء الأول : معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالي

دراسات عليا

الجزء الثاني : فقرات استبانة رأس المال الفكري

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	نادرة
مجال رأس المال البشري						
1	يمتلك مدير مدرستي المعرفة الأساسية اللازمة لأداء مهامه بالطريقة الصحيحة .					
2	يوظف مدير مدرستي خبرات المعلمين في خدمة مدرسته .					
3	يمتلك مدير مدرستي المعرفة لتحقيق الخطط المستقبلية .					
4	يعمل مدير مدرستي على تطوير خطط المدرسة .					
5	يسعى مدير مدرستي إلى استثمار الموارد البشرية المتاحة .					
6	يسعى مدير مدرستي إلى تطوير الكفايات المهنية للمعلمين .					
7	ينجز مدير مدرستي الأعمال بالطريقة الصحيحة .					
8	يبادر مدير مدرستي بتقديم أفكار بناءة .					
9	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل .					
10	يشجع مدير مدرستي البحث العلمي لدى المعلمين .					
11	يشجع مدير مدرستي المعلمين المتميزين .					
12	يستثمر مدير مدرستي الوقت بفاعلية .					
مجال رأس المال الهيكلي						
13	توجد في مدرستي قاعدة بيانات دقيقة .					
14	يعمل مدير مدرستي على تفعيل قواعد البيانات بصورة مستمرة .					

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	نادرة
15	يحرص مدير مدرستي على تطوير كفاياته الإدارية .					
16	ينشر مدير مدرستي ثقافة التحسين المستمر في أداء العمل .					
17	يشجع مدير مدرستي المعلمين على التطوير بشكل مستمر .					
18	يعمل مدير مدرستي على توفير المخصصات المالية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .					
19	يقوم مدير مدرستي بتوفير مرافق مناسبة للمعلمين .					
مجال رأس المال الزبائني (العلاقاتي)						
20	يعزز مدير مدرستي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي .					
21	يقوم مدير مدرستي بتنفيذ العديد من الفعاليات للمحافظة على علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .					
22	يقوم مدير مدرستي بتعزيز العلاقات الايجابية بين المعلمين .					
23	يقوم مدير مدرستي بالموازنة في التعامل بين المعلمين دون استثناء .					
24	يحرص مدير مدرستي على نشر الثقافة المؤسسية بين المعلمين .					
25	يهتم مدير مدرستي بأراء المتعاملين مع المدرسة .					
26	تفتح المدرسة أبوابها للفعاليات الشعبية المتعددة في المجتمع المحلي .					

الجزء الثالث : فقرات استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	نادرة
1	يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم .					
2	يقوم مدير مدرستي بدعم الأفراد المبدعين .					
3	يسعى مدير مدرستي إلى تنفيذ الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون .					
4	يقدم مدير مدرستي حلولاً إبداعية للمشكلات المتعددة .					
5	يحرص مدير مدرستي على تبادل الخبرات بين المعلمين .					
6	يشجع مدير مدرستي على استخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي .					
7	يساعد مدير مدرستي على تنمية مهارات المعلمين الأدائية .					
8	يشجع مدير مدرستي على التجديد .					
9	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على توجيه المعلمين .					
10	يبتكر مدير مدرستي أساليب مناسبة لتنفيذ العمل .					
11	يشجع مدير مدرستي العمل بروح الفريق .					
12	يعمل مدير مدرستي على فتح قنوات الاتصال بين المعلمين .					
13	يهيئ مدير مدرستي بيئة محفزة على الإبداع .					
14	يوفر مدير مدرستي الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع .					
15	يشجع مدير مدرستي على المنافسة الإيجابية .					

نادرة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الفقرة	الرقم
					يكافئ مدير مدرستي الأفراد المبدعين.	16
					يخطط مدير مدرستي لمواجهة المشكلات المحتمل حدوثها .	17
					لدى مدير مدرستي المقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	18
					يستشرف مدير مدرستي المشكلات قبل حدوثها .	19
					يتكيف مدير مدرستي مع الظروف المختلفة للتعامل معها بفاعلية .	20
					يقبل مدير مدرستي النقد من الآخرين.	21
					يتصف مدير مدرستي بالاتزان الانفعالي .	22
					يتصف مدير مدرستي بالثقة بالنفس.	23
					لدى مدير مدرستي المقدرة على التأثير في الآخرين .	24
					يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإقناع بالحجة .	25
					يعمل مدير مدرستي على إشراكي في صناعة القرارات .	26
					يقوم مدير مدرستي بتفويض السلطة للآخرين في بعض المهمات .	27
					لدى مدير مدرستي حماس قوي لتحقيق النجاح .	28
					يتصف مدير مدرستي بالحكمة .	29
					يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره .	30
					لدى مدير مدرستي المقدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	31

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences
كلية العلوم التربويّة

ك ع ت / خ / 1 / 28
التاريخ: 2016/03/14

عطوفت مدير التربية والتعليم (الزرقاء الأولى) المحترم

يقوم الطالب " **محمود هايز الجعارات** " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة توافر راس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأداة دراسته وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربويّة



المصلحة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى

١٥ آذار ٢٠١٦

الرقم

المدير / رئيس قسم

نسخة: الصادر الخارجي



هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب. 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة باحث من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم لمنطقة الثانية.



MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

كع تاخ / 11/ 27
التاريخ: 2016/03/14

عطوفة مدير التربية والتعليم (الزرقاء الثانية) المحترم

يقوم الطالب "محمود فايز الجعارات" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأداة دراسته وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم .

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية



نسخة: الصادر الخارجي



ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى إلى مديري المدارس الثانوية.



* وزارة التربية والتعليم *
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى

الرقم: ١/٧ / ٢٧٣٢

التاريخ:

الموافق: ١٦ / ٣ / ٢٠١٦

مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب "محمود فايز الجعارات" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة توافر راس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية وذلك عن طريق تعبئة استبانة من قبل معلمي /معلمات مدرستك

أرجو تسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة له ،على ان يتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

المديرة المسؤولة
خليل عوض أبو العسل

نسخة: مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة: رفق الإشراف والتدريب التربوي
نسخة: الديوان

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة باحث من مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية إلى مديري المدارس الثانوية



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية

الرقم ز ١٧٧/١ ١٩٩٩
التاريخ ١٧/٧/٢٠١٦
الموافق ١٧/٧/٢٠١٦

مديري ومديرات المدارس الثانوية المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

إشارة لكتاب رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم ك ع ت/خ/١/٢٧ تاريخ ٢٠١٦/٣/١٤ يقوم الطالب محمود فايز الجعارات بإجراء دراسة عنونها "درجة توافر رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي مدارسكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم



المستور
رشيد نواف صبيح

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / رئيس قسم الإشراف والإسناد التربوي
نسخة / الديوان



الزرقاء - حي الأمير محمد - شارع هشام بن عبد الملك هاتف ٢٩٣٤١٩٨ - ٢٩٣٤١٩٩ فاكس ٠٥/٣٩٣٤٢٠٢ ص.ب ١٢٣٤٢