

مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

عمّان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

اميليا محمود محمد النكري

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريقي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار 2011

تفويض

أنا اميليا محمود محمد النقري أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: اميليا محمود محمد النقري




التوقيع: 

التاريخ: 2011 / 5 / 28

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها: "مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

عمّان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وأجيزت بتاريخ: 28 / 5 / 2011

1. الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي رئيساً
 2. الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي عضواً ومشرفاً
 3. الدكتور عاطف يوسف مقابلة عضواً وممتحناً خارجياً
- التوقيع: 
- التوقيع: 
- التوقيع: 

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى حمداً كثيراً والصلاة والسلام على قدوتنا ورسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني وقد أشرفت على الانتهاء من رسالة الماجستير هذه، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم العرفان للدكتور المجل عباس عبد مهدي الشريفي الذي كان لتوجيهاته ودعمه لي الدور الأكبر في إنجاز هذه الدراسة التي أعتز وأفتخر بها.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور المحترم عبد الجبار البياتي الذي كان له دور في تشجيعي منذ أن كانت هذه الدراسة فكرة.

وأتقدم أيضاً بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من أسهم في مساعدتي على إتمام هذه الدراسة.

الباحثة

إهداء

إلى أطيّب أمّ أمّ الله بعمرها
إلى أحنّ أب رحمة الله وجعل مثواه الجنة
إلى بحر الحب الذي لا يجف
إلى نهر العطاء الذي لا ينضب
إلى شعاع الأمل الذي لا يختفي
إلى من دعمني وساندني طيلة مسيرتي العلمية
زوجي الغالي لؤي أحمد الغرايبة
وإلى شمس نهاري التي لا تخبو
ابنتي نور
وإلى قمر ليلي المضيء
ابنتي مايا
إلى كل من وقف بجانبني وأعانني في إنجاز هذا الجهد المتواضع

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	تقويض.
ج	قرار لجنة المناقشة.
د	شكر وتقدير.
هـ	الإهداء.
و	قائمة المحتويات.
ح	قائمة الجداول.
ط	قائمة الأشكال التوضيحية.
ط	قائمة الملحقات.
ي	الملخص باللغة العربية.
ل	الملخص باللغة الانكليزية.
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة:
2	تمهيد.
8	مشكلة الدراسة.
9	هدف الدراسة وأسئلتها.
10	أهمية الدراسة.
11	تعريف المصطلحات.
12	حدود الدراسة.
12	محددات الدراسة.
	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة:
14	الأدب النظري المتعلق بالإبداع الإداري.
33	الأدب النظري المتعلق بالدفاعية.
44	الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري.
50	الدراسات السابقة ذات الصلة بالدفاعية.
56	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:
61	منهج البحث المستخدم.
61	مجتمع الدراسة.
61	عينة الدراسة.
62	أداتا الدراسة.
63	صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري).
63	ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري).
64	صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين).
65	ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين).
65	إجراءات تطبيق الدراسة.
67	متغيرات الدراسة.
67	المعالجة الإحصائية.
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة:
70	نتائج السؤال الأول.
73	نتائج السؤال الثاني.
76	نتائج السؤال الثالث.
77	نتائج السؤال الرابع.
81	نتائج السؤال الخامس.
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:
89	مناقشة النتائج.
99	التوصيات.
	المراجع:
101	المراجع العربية.
110	المراجع الأجنبية.
115	الملحقات.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على مديرية التعليم الخاص في محافظة عمان حسب الجنس.	63
2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	71
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	74
4	معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس باستخدام معامل بيرسون.	77
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً للجنس.	78
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً للخبرة.	79
7	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تبعاً للخبرة.	80
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	81
9	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، وفق متغير المؤهل العلمي.	82
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للجنس.	83
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم وفق متغير الخبرة.	84
12	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم وفق متغير الخبرة.	85
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي.	86
14	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي.	87
15	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي	88

قائمة الأشكال التوضيحية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات.	38

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري) بصورتها الأولى.	117
2	أسماء محكمي أدواتي الدراسة.	122
3	أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري) بصورتها النهائية.	124
4	أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين) بصورتها الأولى.	129
5	أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين) بصورتها النهائية.	134
6	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.	140
7	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم.	141
8	كتاب تسهيل مهمة من مديريةية التعليم الخاص.	142

مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان

وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

اميليا محمود محمد النكري

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (238) معلماً و(235) معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. واستخدمت لجمع البيانات أدواتان الأولى لقياس مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس دافعية المعلمين من وجهة نظرهم. ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.46)، كما بينت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري

(0.69)، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) وبمستوى دلالة (0.000).

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان تعزى لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، والخبرة. إلا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة بكالوريوس + دبلوم عالي.

وكما أوصت الباحثة بما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية لرفع مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان.
- تقديم الحوافز للمعلمين لتشجيعهم وزيادة دافعتهم نحو العمل.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان.

Administrative creativity level of private secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teachers' motivation from their point of view

**Prepared By
Amilia Mahmoud Alnukari**

**Supervised by
Dr Abbas A. Mahdi**

Abstract

This study aimed at finding out the administrative creativity level of private secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teachers' motivation from their point of view.

The sample of the study consisted of 238 male teachers and 235 female teachers, using stratified random sample from the population of the study. Two instruments were used to collect data; the first was used to measure the administrative creativity level of private secondary school principals in Amman governorate from teachers' point of view, and the second to measure the teachers' motivation of private secondary school principals in Amman governorate from their point of view. For processing data statistically, means, standard deviations, Pearson Correlation Coefficient, ANOVA, and Scheffé test were used.

The findings of study were as follows:

- The administrative creativity level of private secondary schools principals in Amman governorate from teachers' point of view was medium.
- Teachers' motivation level of private secondary schools in Amman governorate, from their point of view was medium.

- There was a significant relation between the administrative creativity level of private secondary school principals in Amman governorate and teachers' motivation level from their point of view.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the administrative creativity of private secondary school principals in Amman governorate as perceived by their teachers, attributed to gender, years of experience, and academic qualification.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of the teachers' motivation of private secondary school in Amman governorate as perceived by them, attributed to gender and years of experience.
- There were significant differences in the level of the teachers' motivation of private secondary schools in Amman governorate as perceived by themselves, attributed to academic qualification, in favor of Bachelor Degree and Higher Diploma.

The Researcher recommended the following:

- Organizing training courses to raise the level of administrative creativity of private secondary schools' principals in Amman governorate.
- Providing teachers with incentives to encourage them and to increase their motivation towards work.
- Conducting a similar study on public secondary schools in Amman governorate.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد:

تُعد الإدارة المدرسية أحد المقومات الأساسية للعملية التربوية، لذلك فقد احتلت أهمية خاصة فهي المسؤولة بشكل مباشر عن مخرجات العملية التعليمية، وحتى يتحقق نجاح الإدارة المدرسية يجب أن يتعاون جميع الأطراف فيها من مديرين ومعلمين وأولياء أمور وطلبة. وإن الإدارة المدرسية المبدعة هي التي تعرف كيف تحفز دافعية المعلمين تجاه مهنتهم.

يعيش العالم اليوم تطوراً هائلاً في جميع مجالات الحياة وخاصة في المجال التربوي التعليمي، فقد أخذ دور المدرسة ينمو ويتطور تبعاً للتطورات العالمية المختلفة، وتجاوز دور المدرسة من تلقين المعلومات والمعارف إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد ليصبح مقتدرًا على التعلم والبحث والابتكار والإبداع، وهذا ما تسعى القيادة المدرسية لتنميته لدى المعلمين للارتقاء بالمتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات (العاجز، وشلدان، 2010). فالفضول عند البشر هو وسيلة لفهم العالم المحيط، لأنهم الأقدر على الإبداع والابتكار وحل مشكلاتهم لتخيل العالم الأفضل، وخاصة دول العالم النامية التي بحاجة للتفاؤل بمستقبل واعد، والتعاون ضروري لحل المشكلات المعقدة التي تواجه العالم الذي تسوده العولمة. (Rabideau, 2010).

إن الإبداع هو موقف يجب تطويره لخدمة المعلمين بهدف تطوير التوجيهات والتقنيات التي تخدم المواقف بطرق جديدة وليس مجرد وسيلة يستخدمها مدير المدرسة، فإذا عُرُفت السمات الشخصية والعمليات التي تكون موجودة عند الأفراد المبدعين يمكن تعلّم كيف تكون

العملية الإبداعية، فالعديد من الأفراد المبدعين لديهم المقدرة على توليد كثير من الأفكار من خلال العصف الذهني و بالتالي يمكن تطوير مهارات التفكير الإبداعي (Brinkman, 2010).

يعتقد معظم الناس أن الإبداع هو ما يفعله عادة الفنانون الموهوبون والمخترعون وصفوة رجال الأعمال، ولكن في الحقيقة جميع الأفراد قد يكونون مبدعين في كل يوم، فكلما حلوا مشكلة أو تجاوزوا عائقاً، وكلما قاموا بصنع شيء جديد أو تطوير شيء قديم، يكون إبداعهم في العمل، ولكن أن تكون مبدعاً ليس بالشيء السهل، ذلك أن تطوير المقدرة الإبداعية يتطلب فهم الطبيعة المحيرة للعملية الإبداعية، فالناس الموهوبون يكتشفون هذه الطبيعة من خلال حدسهم ومع ذلك يمكن لأي شخص أن يتعلمها. فعندما يعرف الفرد مراحل العملية الإبداعية وكيفية تتبع خطواتها والعقلية المناسبة لاستخدامها عندها سيعرف إلى أي مدى يمكن أن يكون مبدعاً (Petty, 1998).

إن قضية الإبداع هي قضية بالغة الأهمية في كل الميادين والمجالات، وما تقوم به المدارس اليوم في تنمية الإبداع في التعليم هو عمل رائع، ولكن يجب مواصلة البحث لبناء علاقات أفضل بين الإبداع والحرية والعمل والمسؤولية، ومن الخطأ الاعتقاد أن التعليم هو مجرد النجاح في الاختبارات التي يمكن مقارنتها عالمياً أو مواصلة توحيد كل شيء والابتعاد عن الممارسة الإبداعية ظناً أنه توفير للوقت، بل يجب الاعتراف بحق استخدام مختلف الطرق للوصول إلى إجابة، وأن لا تُعتمد طريقة واحدة فقط. وهذا كله لمصلحة الطلبة والمعلمين والمدارس للنهوض بالأمة نحو الإبداع. (Hope, 2010).

إن الإبداع في العمل يتضمن نشاطات وأعمالاً معينة ذات قيمة وفائدة وهذا يعني المرونة والانفتاح على احتمالات جديدة، وأشار مانجو (Mango,2009) إلى أن هناك أربعة وجوه جديدة من الإبداع هي: وضع حجر أساس للأفكار وإطلاق العنان للخيال للتعبير عن

الرعاية والعاطفة، وإطلاق نظرة الأمل والحقيقة التي تثير الطريق للآخرين، والأفكار الخلاقة النيرة التي تتضمن استراتيجيات مفيدة للتعامل مع الحياة العملية.

وتحتل المدرسة دوراً مهماً جداً في تنمية الإبداع لأنها البيت الثاني لتنشئة الطفل، التي تضع في أعلى سلم أولوياتها التربوية المتكاملة للجيل وذلك من خلال العمل والممارسة والتطوير المستمر الذي يساعد على تكوين الاستعدادات والخصائص والاهتمامات والإبداعات المختلفة لدى جميع فئات الطلبة (حبش، 2005).

إن منصب المدير بوصفه قائداً للفريق هو الأكثر أهمية، إذ من غير قائد لن يكون هناك من يوجه الفريق ويقوده وسرعان ما يصبح غير منتج، فالدور الرئيس للمدير قائداً هو مساعدة أفراد الفريق لتحقيق أهدافهم ومهامهم، وإبقائهم متماسكين، وتأكده من أنهم يقدمون أفضل ما عندهم وهذا ينطبق على القادة كلهم مهما اختلفت ظروف العمل (Adair, 2006).

أما مفهوم الإبداع الإداري فينطلق من المفاهيم العامة للإبداع، وإن الإبداع في الإدارة يتعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات والمقدرة على قيادة فرق العمل. والإبداع الإداري هو كل فكرة أو منتج يقدمه الموظفون في كل المستويات الوظيفية ويتسم بالتجديد والإضافة والأصالة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المنظمة. وهناك عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية. وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيكتشف الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم. (الكردي، 2010)

ويشير الإبداع الإداري إلى المقدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة مفيدة لتطوير العمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التقبل من العاملين وتقوم على تحفيز ما لديهم

من مواهب وقدرات ومهارات لتحقيق أهداف المنظمة، فالإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن القيادة والرؤية الصحيحة وتشجيع الأفراد على بذل أفضل ما عندهم ثم تحويل النتائج إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة (أبو فارس، 1999).

ولقد قام كثير من المديرين في المنظمات بوضع آراء رائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى ترقى المؤسسات للأفضل وتواكب التطور وتصل بأعمالها لمستوى الإبداع، ينبغي إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ومنحها الرعاية ما دامت في الاتجاه الصحيح، واحترام الأفراد وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في صنع القرار وتحقيق النجاحات، فالتخلي عن الروتين وتطبيق اللامركزية ينمي المقدرة الإبداعية لدى الأفراد وتتحقق خطوة وراء خطوة في سلم النجاح، ويمكن الاستفادة من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات، وإن التجديد المستمر للفكر والطموحات وشعور الفرد بأنه يتكامل في عمله يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، وخاصةً أنّ وضع أهداف عليا والتطلع لتحقيقها يحرك دافعية الأفراد إلى العمل ويعودهم أنّ هناك دائماً جديداً يسعون لتحقيقه. (البستجي، 2010).

إنّ الدافعية هي محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهم يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليل نسبة الإصابات والحوادث في العمل، وتقليل معدل الغياب، وتقليل الأخطاء (حريم، 2004). لذلك فالمنظمة بحاجة لمعرفة حاجات الأشخاص وأهدافهم الشخصية لكي يتم إشباعها من خلال تقديم حوافز لتشجيع الأشخاص على تبني أهداف المنظمة ومعايير السلوك التي تضعها (Chopra, 2002).

إن وراء كل سلوك دافع، والدافع هو المحرك بالنسبة للسلوك ومن خلال الدوافع يمكن تفسير سلوك العاملين، والعمل على تعديله، وهذا يتوقف على فهم الإدارة لحاجات العاملين

وميولهم ومتطلباتهم وإشباعها وبحث مشكلاتهم وحلها، وقد عرف كل من "برنارد برلسن وكيري ستاينر B.Berlson And G. Steiner" الدافع، بأنه حالة داخلية تقوي وتحرك الفرد، والدافعية أنها توجه السلوك نحو الأهداف. (العرفي، ومهدي، 2008).

إنّ المقدرة والدافعية ضروريتان للإنجاز ولكن عندما تدعم المقدرة الدافعية أو العكس فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بسبب تفاعلها معاً لأن مستوى الدافعية + مستوى المقدرة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الكلي (Saxena,2006).

وتعد المثيرات البيئية التي تحيط بالإنسان من الأسباب التي تنشأ من خلالها حاجته لبعض الأشياء التي لو حصل عليها تم إشباع دوافعه، فالدافعية هي القوة المحركة لسلوك الإنسان وبدونها لا تسير العملية التعليمية في الطريق الصحيح، فأكثر ما يميز السلوك الإنساني هو النشاط، و هذا النشاط يتوقف على مستوى دافعية الفرد نحو ممارسة هذا السلوك، فمثلاً دافع الفرد إلى الإنجاز هو الحاجة إلى النجاح (موسى، 2006).

ويقوم الأفراد - عادة - بأداء أعمال للمنظمة التي يعملون فيها وذلك مقابل أن تقدم المنظمة أشياء لهم. إن العاملين يتوقعون الحصول على مكافآت عندما يقومون بعمل طلبت الإدارة منهم القيام به. وإذا أدرك العاملون في المنظمة أن الإدارة لا تشبع حاجاتهم، فإن جهودهم تقل وإنتاجهم ينخفض، فالمنظمات الأكثر إنتاجاً هي التي تشبع الحاجات الشخصية لدى الأفراد العاملين فيها. وبما أن الأفراد تتنوع شخصياتهم، فإنه ليس من السهل فهم سلوكهم في المنظمات المعقدة وبالتالي فإن فهم دافعتهم أمر صعب، لأن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالعديد من التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل هذه المنظمة. (العرفي، ومهدي، 2008)

إن وظيفة المدير في مكان العمل هو إنجاز الأمور من خلال العاملين، وللقيام بذلك ينبغي على المدير أن تكون لديه المقدرة على إدارة دافعية العاملين، ولكن هذا القول أسهل من

الفعل، فممارسة الدافعية أو التحفيز من الموضوعات الصعبة، وعلى الرغم من البحوث الأساسية والتطبيقية فإن موضوع الدافع ليس مفهوماً بشكل واضح أو أنه يمارس أحياناً بشكل خاطئ، و لفهم الدوافع يجب فهم الطبيعة البشرية، وهنا تكمن المشكلة لأن طبيعة الإنسان على الرغم من بساطتها إلا أنها معقدة أيضاً. وفهم هذا الأمر وتقديره شرطان لإثارة دافعية الموظف في مكان عمله بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءته الإنتاجية حتى تكون الإدارة فعالة (Accel-Team,2010).

لذا يتوجب على المديرين خلق علاقة بين العاملين وعملهم وبين العاملين فيما بينهم لحفزهم على إظهار أفضل ما لديهم وترجمة رغباتهم إلى إنجاز للعمل على أتم وجه (Gellerman,2004).

ونظراً لما قد يحمله الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من تأثير على مستوى دافعية المعلمين، فإن الدراسة الحالية تحاول تعرّف العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان ومستوى دافعية المعلمين؛ من أجل تحديد مدى انعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم وعلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

مشكلة الدراسة:

يعد مدير المدرسة العنصر الأساس لتحقيق إدارة مبدعة خلاقية من خلال بناء قاعدة قوية ومنتينة من المعلمين المخلصين لعملهم وهذا يعتمد على العمل معهم بروح الفريق المتعاون، ورفع مستوى دافعية المعلمين من خلال فهم مشكلاتهم وحلها وتقديم الحوافز لهم لإشباع حاجاتهم المتنوعة.

وأفادت دراسة بيركنز (Perkins) عام 1981 المشار إليها في كروبي (2001) أن العملية الإبداعية ناتجة عن عدة عناصر، أربعة من هذه العناصر مرتبطة بالدافعية وهي: الرغبة في إيجاد نظام من الفوضى، الرغبة في المخاطرة، الرغبة في إثارة تساؤلات غير متوقعة، الشعور بأن شيئاً ما يتحداهم.

لقد انبثقت فكرة الدراسة من واقع عمل الباحثة معلمة في مدرسة ترى أن إدارتها تشجع على الإبداع وتقدم كل الدعم لمعلميها وتحرص على توفير مناخ إبداعي وترفع مستوى دافعية المعلمين، بينما علمت الباحثة أن هناك بعض المعلمات في مدارس أخرى يشعرون بالإحباط بسبب الإدارة التي لاتشجع على الإبداع وهذا قد يؤثر في دافعيتهن نحو العمل.

ففي خضم تطورات العصر المتسارعة والمنافسة من أجل تحقيق الأفضل أصبح من الضروري مواكبة كل جديد، والبحث عن أفكار مبدعة خلاقية تدعو للتميز والتفرد، ومن هنا جاءت أهمية الإبداع في العمل الإداري لأنه يسعى نحو التطوير والارتقاء للأفضل، فالمديرون المبدعون يحظون بتقدير معلمهم واحترامهم ويُعدّون خير مثال يحتذى به وأكبر مشجع للمعلمين لطرح أفكار جديدة دون تردد، وهذا كله يساعد على خلق بيئة ملائمة للإبداع.

وأشارت دراسة مؤتمن (2003) إلى ضرورة أن يعمل قادة النظام التربوي بالمفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة التربوية التي تنقلها من مجرد تسيير روتيني للوظائف الإدارية إلى عمليات قيادة، وابتكار، وإبداع.

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في تعرف مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان وعلاقته بمستوى دافعية المعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان وعلاقته بمستوى دافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان و مستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في نشر الوعي الإبداعي بين المديرين والمعلمين للعمل فريقاً متكاتفاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة والحصول على أفضل المخرجات التربوية، وتعريف المديرين أهمية إشباع حاجات المعلمين لحفز دافعيتهم نحو العمل الخلاق والإبداع من خلال خلق بيئة ملائمة للإبداع وأمنة وإشراكهم في صنع القرارات وتقديم الحوافز المعنوية والمادية. ويمكن إجمال أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في تعرف مستوى الإبداع الإداري لديهم وكيفية تحقيق المستوى المطلوب من هذا الإبداع، بهدف زيادة دافعية المعلمين نحو العمل.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها معلمي المدارس الثانوية في تعرف مستوى دافعيتهم ودرجة تعاونهم والعمل بروح الفريق والمشاركة باتخاذ القرارات.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز الإدارات المدرسية المبدعة ودعمها.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديرية التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم في عقد دورات تدريبية تساعد مديري المدارس الثانوية ومعلميها للعمل وحدة متكاملة بحيث يحقق كل منهم دوره على أكمل وجه.

- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال أو إكمال ما بدأتها الباحثة.
- عدم وجود دراسات تبرز العلاقة بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل، يزيد من أهمية هذه الدراسة
- تقدم هذه الدراسة أداتين يتوافر فيهما الصدق والثبات يمكن استخدامهما في أبحاث ودراسات لاحقة.

تعريف المصطلحات:

فيما يأتي تعريفات مفاهيمية وإجرائية للمصطلحات الواردة في هذه الدراسة، وهي:

- الإبداع (Creativity): عرفه ويلسك (Welsch) المشار إليه في سارساني (Sarsani,2006) بأنه عملية توليد نتائج فريدة من نوعها يبتكرها المبدع من منتجات موجودة ملموسة وغير ملموسة يجب أن تقي بالمعايير الموضوعية من قبل المبتكر.
- الإبداع الإداري (Administrative Creativity): الإبداع الإداري هو عملية فكرية فريدة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل، فضلاً عن أنّ الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون. (الكردي، 2010)
- وعرّفت الباحثة هذا المصطلح إجرائياً بأنه: عملية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية على مستوى الهيكل التنظيمي، من خلال ابتكار مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل فريق العمل، وكما يقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن استبانة الإبداع الإداري المستخدمة في الدراسة الحالية.

- **الدافعية (Motivation):** الدافع هو عبارة عن رغبات وحاجات توجه سلوك الفرد نحو هدف معين، والدافعية هي مجموعة القوى الداخلية الدافعة للفرد، تعمل على استمرار نشاطه و تدفعه لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك (شاويش، 2005).

وعرّفت الباحثة هذا المصطلح إجرائياً بأنه: القوى التي تحرك الفرد وتقويه ويستدل عليها من خلال السلوك الملاحظ، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن استبانة الدافعية المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمات والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعام الدراسي 2010/2011.

محددات الدراسة:

1. تحددت نتائج هذه الدراسة بصدق أدواتي الدراسة وثباتهما.
2. تحددت النتائج بمدى موضوعية المستجيبين من أفراد مجتمع الدراسة وأمانتهم العلمية.
3. إن تعميم نتائج هذه الدراسة يصح على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة فقط.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة الإبداع الإداري، والدافعية. كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت هذين الموضوعين.

أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بالإبداع الإداري والدافعية وعلى النحو الآتي:

1. الإبداع الإداري:

وتضمن موضوعات تتعلق بمفهوم الإبداع، ومفهوم الإبداع الإداري، وعناصر الإبداع، وأنواع الإبداع، وتنمية الإبداع الإداري، والمرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري، ومستويات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية، والأعمال الإبداعية، وخصائص الأشخاص المبدعين، ومعوقات الإبداع الإداري، والمكونات العامة للإبداع.

مفهوم الإبداع :

إن أول مشكلة ظهرت عند تناول مفهوم الإبداع بالدراسة في البلاد العربية تباين ترجمة الباحثين العرب لمفهوم الإبداع واختيار أفضل لفظة، ففضل بعض الباحثين ترجمة (creativity) بالإبداع، وبعضهم الآخر ترجمها بالابتكار وبهذا فإن الإبداع والابتكار يحملان المعنى نفسه، استناداً إلى المعاجم اللغوية إن لفظة الإبداع أكثر دقة من الناحية اللغوية من لفظة ابتكار، فالجزر اللغوي لكلمة إبداع هي بدع والشيء البديع هو ما بلغ الغاية في بابه وأما كلمة ابتكار جذرها

بكر ولها معان عديدة مغايرة لما قصده الباحثون بالإبداع . مما جعل كلمة إبداع بمعنى خلق على غير مثال أكثر رسوخاً في اللغة من كلمة ابتكار وهي الأفضل استخداماً (عامر،2008).

والإبداع من الموضوعات الأكثر إثارة للجدل وهذا ما أكده كثير من الباحثين منهم ماكينون (Mackinnon,1991) بقوله أنه ليس من السهل وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع. وأشار الدهان (1992) إلى أن مفهوم الإبداع يستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء وعرفه بأنه الذات في استجابتها عندما تستثار بعمق وبصورة علنية.

كما عرف سكوت وبرونس الإبداع حسب ما جاء في (Scott,and Reoinaid,1994):

أنه عملية متعددة الأبعاد تتضمن نشاطات مختلفة وهناك سلوك إبداعي مختلف في كل مرحلة. وعرف تورانس (Torrance) الوارد في (قطامي، وآخرون، 2008) الإبداع أنه عملية يتم إدراك التغيرات والعناصر المفقودة فيها ومحاولة صياغة فرضيات جديدة والتوصل لنتائج محددة واختبار الفرضيات ومن ثم تعديلها. كما عرفه بأنه مقدرة الشخص على إبداع نتائج تتسم بالأصالة والبراعة أو صنع حلول للمشكلات.

ومن أقوال العلماء والمفكرين في الإبداع حسب ما جاء في نور(2005،ص 176) قال ألكس أوزبورن (Osborn) الذي طور أسلوب العصف الذهني: " كل الناس يملكون المقدرة على الإبداع". وقال جيمس آدمز James Adams : "كل الناس قادرون على التفكير إبداعياً إذا لم يتم منعهم (بالتربوية والتعليم) من فعل ذلك". وقال فرانك وليامز (Frank E.Williams) "الإبداع ليس مقدرة يقتصر وجودها عند عدد محدود من الأفراد إنه مقدرة موجودة عند كل

فرد"

مفهوم الإبداع الإداري:

إنّ الإبداع من أكثر الموضوعات أهمية في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، فهو يدعّم قوة المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى وهذا يدفع الإدارة العليا لبذل كثير من الجهد لدعم العملية الإبداعية التي تبدأ من الدّاخل (الزهري، 2002).

لقد عرّف بدران (1988) الإبداع الإداري بأنه المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تطور العمل نحو الأفضل، بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار والوسائل القبول من العاملين، وتحفّز ما لديهم من قدرات لتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية وترفع من مستوى أدائهم.

كما عرّف الإبداع الإداري بأنه "عملية يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب جديدة في العمل" (Robbins and David,1998, 248) وأشار رو وبايس (Rowe and Bais,1974,258) إلى أنّ تومسون (Thompson) عرّف الإبداع الإداري بأنه " عملية خلق وإيجاد الأفكار الجديدة، التي تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المؤسسة أو المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية".

في حين عرّفه جواد (2002) بأنه : عبارة عن ابتكار طرق وأساليب تفيد في إنجاز العمل على أفضل وجه، وهو عملية عقلية للفرد تتميز بالأصالة والمرونة والحساسية للمواقف والمشكلات التي تواجه الفرد وبشكل منفرد وغير مألوف.

إنّ أساليب الحياة غالباً ما تكون روتينية، ولكن عناصر الإبداع تشير إلى أنه يجب كسر الروتين وتطبيق طرق جديدة ولكن يتأثر هذا التطبيق أحياناً بالسلوك الإنساني والمجتمع والنّقافة

وطبيعة المنظمات نفسها، وقد يواجه المديرون صعوبات منها عدم رؤيتهم الواضحة للأمور وتمييزها، ولذلك يجب التعامل مع الأمور الإدارية في المنظمات إذا كانت واضحة وسبق لهم التدريب عليها ويعتقدون أن العقول المدربة على مستوى عالٍ فقط يمكنها حل هذه الأمور وهذا الخطأ الذي يقعون فيه، لأنه إذا لم تكن هناك مغامرة لن يكون هناك كسب، وهذه المقولة صحيحة طالما أن الشعور بالنهج الإبداعي موجود. فالإبداع هو أن تسأل أسئلة فيها تحدٍّ ومغامرة وإلا سيكون الجديد قليلاً جداً (Ramachander, 2006).

إن كل عمل يحتاج إبداع ولكل عمل منظور مختلف للإبداع لذلك من الطبيعي أن يتم تحضير الأشخاص المبدعين وهذه فكرة جيدة، ولكن الحقيقة أن كل شخص يوجد بداخله إبداع أكثر مما يستخدمه عادة (Clegg, and Birch, 2009).

والإبداع في التعليم والتعلم يعني الانطلاق في تطوير مدرسة المستقبل التي تهيئ الظروف المناسبة لتعليم وتعلم من نوع جديد، تعليم وتعلم يعتمد على التفكير والتحليل وليس على الحفظ واسترجاع المعلومات ويواكب تغيرات العصر المتسارعة، ولتطوير البيئة المدرسية حتى تصبح بيئة إيجابية ومثيرة للتعلم لابدء من منهجية للعمل تقوم على مجموعة من المبادئ والأسس والأطر العامة التي تحكم العلاقات والمسؤوليات داخل المجتمع المدرسي ومع المجتمع الخارجي وتقرر كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والعبء الأكبر في تحديد منهجية العمل يقع على عاتق مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين والمشرفين والتربويين (جروان، 1997).

ويمكن التعرف إلى المدير المبدع من خلال قياس سمات الإبداع الاستعدادية لديه، وذكر جيلفورد (Guilford, 1959) سمات الشخص المبدع من خلال تعريفه للإبداع وهو: الإبداع سمات استعدادية تضم طلاقة التفكير، ومرونة التفكير، والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة والإسهاب. وأشار المغربي (2004) إلى أن عناصر الإبداع التي تشكل

بمجموعها سمات أساسية عامة يستدل بها الشخص المبدع وبالتالي المدير المبدع منها : العقل المتسائل الخلاق - والقدرة على التحليل- والقدرة على التخيل والحدس- والثقة بالنفس- والتمرد على السلطة- والنزعة نحو التجريب- والتقويم الذاتي.

عناصر الإبداع:

تتكون العملية الإبداعية وفقاً للداهري (2008) من المهارات الأربع الآتية:

- الطلاقة (Fluency): وهي مقدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة لحل مشكلة ما في مدة زمنية ثابتة بالمقارنة مع غيره.
- المرونة (Flexibility): وهي التحرر من الجمود والبعد عن النمطية والروتين إذ يقوم الفرد بإعطاء أفكار وآراء غير متشابهة ومبتكرة، وللمرونة مظهران هما:
 - المقدرة على المرونة التلقائية: وهي مقدرة الفرد على إعطاء عدد متنوع من الاستجابات بشكل تلقائي، وإعطاء منتجات إبداعية متنوعة ولا تنتمي لإطار واحد، أي الإبداع بأكثر من شكل أو إطار.
 - المقدرة على المرونة التكيفية: وتسمى هكذا لأنها بحاجة لتعديل مقصود في السلوك لينفق مع الحل السليم، وتتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.
- الأصالة (Originality): هي عبارة عن استجابات جديدة لمثيرات معينة يقوم بها الفرد فهي المقدرة على التفكير بطريقة جديدة والمقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة الواضحة فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل لا يكرر أفكار المحيطين به.

- الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems): وهي أهم مكونات الإبداع إذ تظهر الفروق بين الأفراد في درجة حساسيتهم لمشكلات تحيط بهم أي أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والبحث عن حل لها.
- وقد أضاف العمرية (2005) مهارة خامسة تمثلت في:
- الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: أي أن يكون المبدع مقتدرًا على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين على الرغم من كل المعوقات التي تواجهه من المواقف الخارجية وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة. وإن المقدرة على مواصلة الاتجاه تعد من القدرات الأساسية التي تسهم في تشكيل أداء المبدع لعمله.
- وأما الكنانة (2005) فقد أضاف مهارة سادسة هي:
- التخيل (Imagination): فالمبدع لديه خيال واسع لبدائل حلول مشكلة تواجهه ومن ثم يحول هذا الخيال إلى واقع وفرضيات ويختبر هذه الفرضيات لإيجاد الحل الأفضل للمشكلة.

أنواع الإبداع:

- صنّف الصيرفي (2003) الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع هي:
- الإبداع التعبيري: وهو الطريقة التقليدية التي يمتاز بها فرد معين في عمل شيء ما أو مزاول مهنة معينة مثل رسومات الأطفال العفوية.
- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تتم إضافتها لسلعة ما أو خدمة كالمظهر العام لهذه السلعة أو جمالية المكان الذي يتم فيه تقديم خدمة ما، مثل تطوير لوحة فنية.

- الاختراع: وهو استحداث شيء جديد لأول مرة من شيء موجود من قبل ولكن يتم إضافة تعديلات جديدة عليه بحيث يأخذ شكلاً جديداً ويؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

- الإبداع المركب: وهو تجميع غير عادي بين الأشياء بحيث يتم تجميع أفكار مختلفة حيث توضع في أنموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .

- الاستحداثات: ويعني استخدام شيء موجود وإعادة تطويره وتطبيقه في مجالات جديدة. وصنف كل من إيفان (Evan,1993) ورضا (1424هـ- 2003 م) الإبداع إلى نوعين هما:

- الإبداع الإداري: ويتضمن إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها ونظمها الرقابية.
- الإبداع الفني: الذي يتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون الإنتاج وأساليبه.

وأشار دافت ونو (Daft&Noe,2001) إلى أنّ الإبداع الفني عملية تتم من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية، أمّا الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله إذ يتم تبني الإبداع ودعمه من قبل المستويات الإدارية العليا.

وأما الخوالدة (2005) فقد أشار إلى أنّ كثيراً من الدراسات الإدارية توصلت إلى أنّ المنظمات تركز على الإبداع الفني بشكل أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية في أداء المنظمة ككل، ووجدت تلك الدراسات أنّ المنظمات التي تقل فيها الفجوة يكون أداؤها أفضل.

تنمية الإبداع الإداري:

تعد عملية الإبداع الإداري ضرورة ملحة في المنظمة ولهذا ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل المتنوعة لتنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تحسين العمل وتطويره في المنظمات والتركيز على الموارد البشرية لأنها المحور الرئيس في عمل المنظمات.

وقد ذكر الصيرفي (2003) العوامل التي يجب أن تتوفر لتنمية الإبداع الإداري لدى

العاملين في المنظمات وهي :

- احترام الرأي والرأي الآخر.
 - البعد الإنساني في التعامل والاتصال المفتوح.
 - الإيمان بالانتماء للمنظمة والولاء لها.
 - خلق بيئة ملائمة لدعم التفكير الإبداعي للعاملين.
 - التدريب على الإبداع والتطوير والاستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.
 - التعامل مع أي خطأ على أنه فرصة للتعلم فليس الهدف تصيد الأخطاء.
 - مكافأة السلوك الإبداعي مادياً ومعنوياً .
 - تفويض السلطات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - التعامل مع المشكلات بعقلية علمية .
- وقد ذكرت سهيلة عباس (2004) بعض الأساليب التي تساعد المنظمة على تطوير الإبداع الإداري وتنميته لديها:

- تشجيع الأفراد على طرح آرائهم المختلفة .

- وضع هيكل تنظيمي يدعم ديمقراطية العمل وتنمية روح المشاركة والتعاون والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمديرين .
- شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا من خلال اعتبار المنظمة جزءاً لا يتجزأ من البيئات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية والتعليمية وغيرها.
- الأخذ بالفروق الفردية في المنظمة.
- وجود قيادة إدارية واعية.

المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

أشار كل من المعاني (1990) والخوالدة (2005) إلى أن الإبداع الإداري يعد عملية متكاملة، تقوم على مرتكزات أساسية لا يستقيم الإبداع إلا بوجودها معا وتشكل مبادئ ينطلق فيها الشخص المبدع وهي :

- العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود المقدرة على التفكير عند الأفراد، ويشمل القدرات والسمات الإبداعية لدى الأفراد ومن أهمها الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والمقدرة على التنبؤ، والإحساس بالمشكلة، والمقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة .
- العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة .
- العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري، ومن أهم هذه الدوافع : الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاجتهاد، وحب الاستطلاع.

مستويات الإبداع :

تعددت مستويات الإبداع وفقاً للفئة المبدعة، وتبعاً لذلك أشار كل من (Peters and Waterma,1982)، والعميان (2002)، وحريم (2003)، والعميان (2010) إلى أن الإبداع قسم إلى إبداع فردي، وإبداع جماعي، وإبداع تنظيمي. وهذه المستويات الثلاثة يكمل بعضها بعضاً، فلا يمكن التوصل إلى الإبداع التنظيمي دون إبداع جماعي وإبداع فردي.

وفيما يأتي عرض لمستويات الإبداع الثلاثة:

1. الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتوصل إليه فرد من الأفراد.
2. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي تتوصل إليه جماعة من الأفراد، ويكون أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وأن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الأحادية الجنس، وأن الجماعة شديدة التنوع والتماسكة، والجماعة التي أفرادها أكثر انسجاماً تنتج حلولاً أفضل وأكثر ميلاً للإبداع.
3. الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وأن المنظمات المبدعة تتميز بالميل نحو الممارسة والتجريب، ووجود مشجعين للإبداع، واحترام القيم وتطبيقها، ومشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل، والبساطة في الهيكل التنظيمي، وتطوير مبادئ التنظيم وأخلاقياته.

وذكر جروان (2004) أنه عندما يرد تعبير (الإبداع) فإنه يطرأ على ذهن لدى الأكاديميين والناس العاديين أنه الاختراق الإبداعي (Creative Breakthrough) إلا أن بعض الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات الإبداع وأندرها مستوى هو الاختراق الإبداعي، وقد أضاف جروان بأن تايلور (Taylor) قسم الإبداع إلى خمسة مستويات هي:

1. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity) :

ومعناه تطوير فكرة فريدة بغض النظر عن جودتها أو نوعيتها، مثل الرسومات العفوية للأطفال.

2. الإبداع المنتج أو التقني (Productive/Technical Creativity) :

وهذا المستوى يشير إلى البراعة بالتوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثل تطوير لوحة فنية.

3. الإبداع الابتكاري (Inventive Creativity) :

وهذا المستوى يشير إلى استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير تحددها دوائر تسجيل براءات الاختراعات بشرط أن يكون العمل غير مسبوق ونافع مثل ابتكارات أديسون.

4. الإبداع التجديدي (Innovative Creativity) :

ويشير إلى المقدر على اختراق قوانين أو مبادئ فكرية ثابتة وتقديم أفكار جديدة مثل التي قدمها ينغ و أدلر (Jung&Adler) في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد (Freud)، إذ أضاف ينغ (Jung) إلى نظرية الشخصية لفرويد (Freud) أنه إلى جانب مكونات الشخصية فإن وراثته الدوافع البيولوجية وخبرات الأجداد تلعب دوراً مهماً، ثم أضاف إليهما أدلر (Adler) أن جميع البشر لديهم هدف مشترك وهو التطور نحو الأفضل ولكل فرد أسلوبه في تحقيق ذلك.

5. الإبداع التخيلي (Imaginative Creativity) :

وهو أعلى مستويات الإبداع إذ يتم التوصل فيه إلى نظرية أو افتراض جديد كلياً، مثل أعمال أينشتاين ومنها تفسير الظاهرة الكهروضوئية التي حيرت العلماء.

مراحل العملية الإبداعية:

قدم شتاين (Stein) المشار إليه في عامر (2003) وصفاً للعملية الإبداعية وأوضح أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل أساسية، وهذه المراحل هي :

- مرحلة تكوين الفرض وتبدأ هذه المرحلة بإعداد حل للمشكلة وتنتهي بتكوين فكرة.
- مرحلة اختبار الفرض وهذه المرحلة تحدد إذا كانت الفكرة تصلح أو لا تصلح.
- مرحلة نقل الفكرة للآخرين: وذلك بأن يتم تقديم الإنتاج الإبداعي للآخرين بطريقة تجعلهم يتقبلونه ويستجيبون له.

أما مراحل العملية الإبداعية التي أشار إليها كل من العساف (1999) وجواد (2000) وحريم (2003) والحوامدة (2003) وفقاً لتصنيف والاس وماركسبري (Wallas & Marksberry) ووالاس وهادمارد (Wallas & Hadmard) وشوهان (Chahan) فهي :

- **مرحلة الاهتمام:** تبدأ بظهور مشكلة ما، ويبدأ الاهتمام بها لحلها أو الشعور بحاجة لحلها.
- **مرحلة الإعداد (Preparation):** ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة وجمع المعلومات والخبرات وربطها مع بعضها بعضاً.
- **مرحلة الاحتضان (Incubation):** وفيها يتم التركيز على المشكلة لتصبح واضحة في ذهن المبتكر من خلال ترتيب الأفكار وتنظيمها.
- **مرحلة الإشراف (Illumination):** يتم فيها إدراك العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وتتبع شرارة الإبداع التي تؤدي بدورها لحل المشكلة.

- **مرحلة التحقق (Verification):** وهذه آخر مرحلة يتم فيها اختبار الفكرة المبدعة وإعادة النظر فيها وتعرض كل الأفكار للتقييم.

▪ وأما الطيبي (2004) فقد أشار إلى أن مراحل العملية الإبداعية تمر بالمراحل السابقة ما عدا المرحلة الأولى مرحلة الاهتمام التي عدها من ضمن المرحلة الثانية وهي مرحلة الإعداد.

الأعمال الإبداعية:

عرّف جروان (2002) الأعمال الإبداعية بأنها كل الإنجازات أو الابتكارات أو المنتجات أو الاختراعات المعرفية غير المسبوقة أو المألوفة التي تحظى بالاحترام والتقدير من مجتمع ما في زمن ما. وكانت الأعمال الإبداعية سابقاً محط اهتمام الباحثين والأكاديميين لأنها تعكس الجانب المادي الملموس للإبداع أما العناصر الأخرى التي ترتبط بالظاهرة الإبداعية فلم تحظ بالاهتمام إلا في حدود ضيقة.

وقد ذكر جروان (1999) أن كثيراً من الوقائع في حياة المبدعين وتاريخ أعمالهم الإبداعية أشارت إلى أن الصدفة أو الحظ يلعبان دوراً ما في عملية الإبداع ومن المشاهير الذين دخل الحظ والصدفة في إبداعاتهم أديسون (Edison) ونوبل (Nobel) وأرخميدس (Archimedes) وفليمينغ (Fleming) وكولمبوس (Columbus). وبنى الباحث سايمونتن (Simonton) نظرية حول دور الصدفة في الإبداع على افتراضين أساسيين هما:

- الإبداع هو شكل من أشكال القيادة (يؤثر شخص في الآخرين).
- إن لعمليات الصدفة دوراً فاعلاً في الإبداع من حيث توليد الأفكار الجديدة.

وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية داروين للتطور والتي أكد فيها على أن هناك دوراً للحظ والصدفة في البقاء.

وأشار جروان (2002) إلى أن الأساس الذي تنطلق منه محاولة الفرد لحل المشكلات هي الخبرة السابقة، فإن حل مشكلة يتطلب استنارة الخبرات السابقة والبحث في مخزون المعرفة لدى الشخص. وهناك طرفان لحل المشكلة: محاولات من الخبرة السابقة وأخرى من معلومات جديدة ترتبط بالمشكلة. فالعمل الإبداعي هو امتداد سابق بدأ به المبدع نفسه أو وصل إليه آخرون قبله وعاصروه. ومن الأمثلة على أعمال إبداعية: الآلة البخارية لجيمس وات (James Watt)، وطائرة الأخوين رايتس (Wrights) التي ذكرها الباحث وايزبرج (Weisberg) وقدم أدلة قاطعة تؤكد أن هذه الأعمال مبنية على خبرات وتجارب سابقة قام بها آخرون ومهدت الطريق لمن أتى بعدهم.

خصائص الأشخاص المبدعين:

ذكر الطيبي (2001) أن هناك خصائص تميز الأشخاص المبدعين، منها:

- تصل درجة ذكائهم لأكثر من 130 على مقاييس الذكاء ولديهم تحصيل مرتفع في المواد الدراسية في واحدة أو أكثر.
- عندهم إبداع وتفكير منتج ويمتلكون مقدرة عالية في التعامل مع الأفكار.
- يتحملون المخاطر ولديهم الإصرار أن يستمروا في المهمة.
- لديهم مقدرة على حل المشكلات بطرق تتميز بالابتكار والحدثة.
- يمتلكون المقدرة على إدارة النقاش والتفاوض وقيادة الآخرين.
- لديهم المقدرة على تقييم أعمالهم وتمييز الخطأ من الصواب.

كما ذكر القريوتي (2009) خصائص للإداريين المبدعين، هي: البصيرة الخلاقة، والثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، والمقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والمواقف الغامضة، والمقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الفردية.

وذكرت مينتزر (Mintzer,2004) أن الأشخاص المبدعين يمتلكون خصائص هي: الرؤية المقنعة، والإيجابية، و مهارة التعامل مع الناس، ومهارة التفكير الاستراتيجي، والاستمرار في غاياتهم والإصرار على تحقيقها، وتحمل مسؤولية أعمالهم، والتفكير الموجه، والانضباط الذاتي.

المكونات العامة للإبداع :

ذكر روس موني (Ross mooney) المشار إليه في جروان (2002) وأبو جادو(2007) أن هنالك أربعة مكونات رئيسة تعبر عن مختلف النظريات والاتجاهات في علم نفس الإبداع ويعتمد عليها الموقف الذي يتبناه الفرد لتعريف ظاهرة الإبداع و هي:

- البيئة الإبداعية (The Creative Environment):

قام بتبني هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان (anthropologists)، ورأى هؤلاء أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي، وأن الشخص يكون مبدعاً إذا تجاوز تأثيره في المجتمع حدود المعايير العادية. وهكذا يمكن عد الإبداع شكلاً من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً في الآخرين. وحتى يبرز عمل ما في سجل الحضارة الإنسانية يجب أن يتم تقبله والاعتراف بأهميته وقيمه من قبل مجتمع ما.

- الشخص المبدع (The Creative Person):

وقد تبينى هذا الاتجاه علماء نفس الشخصية الذين رأوا أنه يمكن التعرف إلى الأشخاص المبدعين من خلال دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. ويتم وصف شخص بأنه مبدع من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية والدافعية، والخصائص التطورية.

- العملية الإبداعية (The Creative Process):

وكان هذا الاتجاه محور اهتمام علماء القياس النفسي وعلماء النفس المعرفيين الذين استحوذت عليهم فكرة الاستبصار لدى علماء النفس الجشطالت إذ تركزت دراساتهم على الجوانب التي تتعلق بعملية حل المشكلات، وأنماط التفكير، أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل جميعها العملية الإبداعية.

- المنتج الإبداعي (Creative Product):

ركز هذا الاتجاه على الناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تنتهي إلى نواتج مبدعة ملموسة سواء كانت على شكل لوحة فنية أم قصيدة أم نظرية. وقد قام كثير من الباحثين بتحديد مواصفات ومعايير لتقييم الأعمال الفنية والموسيقية والأدبية من حيث مستوى الإبداع فيها، وتم اتخاذ معيارين للحكم على النواتج الإبداعية هما الأصالة والملاءمة.

معوقات الإبداع الإداري:

أشار النمر (1992) إلى أن عملية الإبداع تواجه كثيراً من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل

من مقدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات كما يأتي:

- **المعوقات التنظيمية والإدارية:** إن المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها المنظمات، التي تتمثل بفرض اللوائح والقوانين والالتزام بحرفيتها وكذلك سوء المناخ التنظيمي وتركيز السلطة لدى الرؤساء وعدم تفويضها، تؤدي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية.
- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** هناك كثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري، فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيس في الحد من الإبداع لدى أبنائها. كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع وقتل الطموح لدى أبناء المجتمع. كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلبة.
- وفضلاً عن المعوقات التي ذكرها النمر (1992)، أضاف جواد (2000) والحوامة (2003) وحريم (2003) معوقات أخرى هي:
- **المعوقات الشخصية (الإدراكية):** وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك أي عدم وجود رؤية صحيحة للأشياء، أو خداع في الإدراك لأسباب نفسية أو فسيولوجية، أو محدودية الإدراك.
- **المعوقات النفسية والعاطفية:** وتظهر بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس أفكار جديدة ولكنهم يطردونها، خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو قلة ثقة بالنفس أو الخوف من نتائجها.

- **معوقات من قبل المدير:** وتتمثل بممارسات المدير السلبية التي قد تشلّ العمل الإبداعي مثل تسلّطه وتعالیه على العاملين معه وعدم تبني أفكارهم الجديدة والشك فيها، وإشعار العاملين بعدم الاستقرار وبإمكانية فصلهم بأي وقت.

أما القربوتي (2009) فقد أضاف معوقات أخرى للإبداع في المنظمات حددها بما يأتي :

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير وعدم رغبتها فيه.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وهذا يدفعهم إلى اتباع أسلوب مركزي في الإدارة.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، وسوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- الظروف الاقتصادية: إذ بسبب سوء الظروف الاقتصادية يقضي الموظف وقته وتفكيره بالبحث عن وسائل تمكنه من سد حاجاته الأساسية وهذا لا يترك لديه الوقت للإبداع.
- القيم الاجتماعية السائدة: فالإبداع يعني التجريب والتفكير بغير المألوف، وهذا يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة في بعض الأحيان.
- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة: من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب ولكن في بعض المنظمات مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة وهذا كله يقتل الإبداع.

وحدد همشري (1994) عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي:

مقاومة التغيير، وغياب الحوافز، وتكاليف الإبداع، ومقاييس الإبداع، والقوانين والأنظمة، والإدارة، والمناخ التنظيمي، والزملاء (البيئة الاجتماعية)، وظروف العمل البيئية، وعوامل شخصية.

وقد أشار هيجان (1420هـ - 1999 م) إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري في

المنظمات السعودية وهي:

- عدم وضوح الرؤية لدى المدير والتي يحدد على أساسها مستقبل المنظمة، إذ تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف المنظمة وخططها وإجراءاتها.
- عدم تقديم العاملين الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من النقد أو العقاب عند ارتكاب الأخطاء.
- التمسك بالأنماط المألوفة وعدم المقدرة على الخروج عنها ظناً من الفرد أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- غياب جو الحرية: فأحياناً لا يستطيع الفرد تنفيذ أفكاره الإبداعية لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.
- عدم التشجيع من المنظمة: ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- الإفراط في مكافأة النجاح قد يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لقلق العاملين وخوفهم من ضياع المكافأة العالية مما يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.
- عدم مساندة المنظمة للعمل الجماعي: فإذا لم تعمل المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخي العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

- الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم إذ إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنها لن تقبل إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
- غياب جو المرح والتسلية في المنظمات: إذ يعد أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

2. الدافعية:

تضمن هذا المتغير موضوعات تتعلق بمفهوم الدافعية، والمفاهيم المرتبطة بالدافعية، وأهمية الدافعية، وأنواع الدافعية، وأنواع الدوافع، وخصائص الدافعية، ونظريات الدافعية.

مفهوم الدافعية:

إنّ كلمة الدافعية ترجع إلى الكلمة اللاتينية Morere التي تعني يحرك Move ، وينظر إلى الدافعية على أنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية وبالتالي يتم تنشيط الدوافع وتعد لتخفيف أو سد الحاجة أو النقص (حريم،2004). والدافع اذاً عبارة عن رغبات وحاجات وتوجه سلوك الفرد نحو هدف معين. وعرف ستونر Stoner الدافعية على أنها "الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه" (الصيرفي،2006،ص235).

وعرفها سين (Singh,2001) بأنها الرغبة داخل الفرد التي تدفعه إلى التصرف بطريقة ما. وأما أبورياش وآخرون (2006) فقد عرفوها بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك سلوك الإنسان والحيوان على حد سواء .

وعرفها أحمد (2000) بأنها قوة ذاتية تقوم على تحريك سلوك الفرد وتوجيهه لتحقيق غاية

معينة تشعره بحاجته إليها وأهميتها .

وذكر المغربي (2000) وحمود (2002) أن الدافعية عملية معقدة وشائكة لأنها ترتبط بالسلوك الإنساني وتتعامل مع الدوافع الشعورية واللاشعورية للإنسان من أجل إشباع حاجاته المتنوعة والمتنامية التي ترتبط بعوامل البيئة الخارجية وما تحتاج إليه من تكيف في السلوك الموجه تجاه الهدف.

المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

أوضح ملحم (2006) أن هناك مفاهيم ترتبط بالدافعية ارتباطاً وثيقاً وهي:

- **الحاجة (Need):** وهي نقطة الانطلاق لإثارة دافعية الفرد وتحفيز طاقاته ودفعه بالاتجاه

الذي يحقق إشباعها، فالحاجة تعني: الشعور بنقص شيء معين نتيجة التوتر وعدم اتزان

داخلي، ومن ثم تؤدي إلى إحداث السلوك ليشبع هذه الحاجة.

- **الحافز (Drive):** عرف ماركس (Marx) الحافز على أنه تكوين فرضي يستخدم

للإشارة إلى العمليات الدافعية الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه

معين، وتؤدي إلى إحداث السلوك.

▪ وهناك اختلاف بين مفهومي الحافز والدافع، فمفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع

بل وينطوي تحته، إن مفهوم الدافع يتعلق بالدوافع الفسيولوجية والسيكولوجية، أما مفهوم

الحافز فإنه يتعلق بالدوافع السيكولوجية فقط.

وأشار فلييه وعبد المجيد (2009) إلى أن الحوافز هي نظام تتبعه إدارة المنظمات العليا في

تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين لزيادة الدافعية لديهم نحو تحسين أدائهم وتطويره لزيادة

الإنتاجية، فالحوافز هي مجموعة من العوامل و الوسائل التي تدفع الفرد و تحفزه ليقبل على

سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك.

- **الباعث (Incentive):** وهو ما يهدف إليه الفرد، إذ يوجه استجاباته إما باتجاهه أو بعيداً عنه، ويعمل الباعث على إزالة حالة الضيق التي يشعر بها الفرد.
- **الدوافع الشعورية:** هي الدوافع التي تدخل في وعي الفرد ويكون قادراً على معرفتها والسيطرة عليها ، فالشعور بالنعاس يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله.
- **الدوافع اللاشعورية:** وتسمى أحيانا الدوافع المكبوتة وتكون صادرة عن العقل الباطن أو اللاشعور ، وتكمن وراء تصرفات الإنسان وسلوكه التي لا يعرف سببها .

أهمية الدافعية:

- أشار دونالد (Donald, 2008) إلى أن كل فرد يريد أن يكون ناجحاً، ولكن حتى يكون ناجحاً يجب أن يمتلك دافعية تجاه عمله، وذكر أربعة أسباب لأهمية الدافعية هي:
- الدافعية تساعد الفرد على البدء بعمله بحماس دون أن يحتاج لأن يجبره أحد على العمل، أو يخبره كيف يعمل.
- الدافعية تحث الفرد على الاستمرار في عمله حتى لو واجهته صعوبات فإن هذا لا يعيق إنجاز له لعمله بل يثير التحدي لديه.
- الدافعية تدفع الفرد إلى إنجاز أعمال أكثر من الأعمال المطلوبة منه، وذلك طوعاً وحباً بعمله.
- الدافعية تجعل عمل الفرد ممتعاً ونظرتة إلى النجاح مختلفة، فهو يتطلع دائماً إلى قطف ثمار نجاحه حتى وإن كان الطريق طويلاً وفيه عقبات كثيرة.

أنواع الدافعية:

صنف كل من بلناب (Belnap, 2008) و يونس (2009) الدافعية إلى نوعين هما:

- **الدافعية الداخلية:** و تنشأ من داخل الإنسان نفسه، ويمكن أن تكون سيكولوجية أو فسيولوجية، بحيث يقبل الفرد على السلوك مدفوعاً برغبة داخلية ليرضي ذاته ويشبع حاجاته. وهذه الدوافع شرط أساس للتعلم، وتستمر مع الفرد مدى الحياة.

- **الدافعية الخارجية:** ومصدرها خارجي مثل مؤسسات المجتمع المدني، وهنا يقبل الفرد السلوك حتى يرضي أفراداً آخرين لكسب تقديرهم وحبهم وتشجيعهم.

▪ فالدافعية في البداية تكون خارجية ثم فيما بعد تنتقل إلى دافعية داخلية.

أنواع الدوافع:

صنّف الرشدان والهمشري (2002) الدوافع بحسب مصادرها وأهدافها إلى :

- **الدوافع الفطرية (الأولية):** ويقصد بها الدوافع التي تولد مع الإنسان ولا يحتاج لتعلمها، وترتبط بالحاجات الأساسية مثل دوافع الجوع، والعطش ، والأمومة و الجنس، ويشترك في هذه الدوافع الإنسان والحيوان على حد سواء.

- **الدوافع المكتسبة (الثانوية):** هي الدوافع التي يكتسبها الإنسان من خلال تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها من خلال خبرته، وهي تختلف من فرد لآخر وهي أكثر قابلية للتغيير وأكثر مرونة من الدوافع الفطرية، مثل الدافع للانتماء، والإنجاز، والتحصيل، ودوافع السيطرة ودافع حب الاستطلاع.

خصائص الدافعية:

أشارت الزعبي (2003) إلى بعض خصائص الدافعية وهي:

- **الدافعية عملية معقدة التركيب:** وذلك بسبب عدم إمكانية رؤية الدافع ، بل يستدل عليه من خلال السلوك الظاهر، فضلاً عن كون حاجات الإنسان متعددة ودائمة التغيير.

- **الدافعية عملية متطورة باستمرار:** لأن الحاجات والرغبات كثيرة وكل حاجة تسبب حدوث حاجة أخرى، لذلك تُعد الدافعية نشاطاً مستمراً لدى الأفراد.

- **الدافعية متعددة الوجوه:** فالدافعية إما أن تكون إيجابية تعتمد على المنبثات الإيجابية داخلية أو خارجية، أو تكون سلبية تعتمد على المنبثات السلبية داخلية أو خارجية.

وذكرت البدور (2006) بعض الخصائص للدوافع منها :

- **الدوافع مركبة:** تختلف الدوافع لدى الكائن الحي حسب نوعه وحسب المواقف التي يتعرض لها . فالحيوانات مثلاً لديها دوافع أولية كدافع البحث عن الطعام، أمّا الإنسان فتتعدد دوافعه تبعاً للمواقف وتعدد حاجاته.

- **مدى تأثير الدافع:** لا علاقة لقوة الدافع بالفترة التي يستغرقها تأثيره، فإن دافع الجوع عند الفرد مثلاً قد يمنع تفكيره في أي موضوع غير الحصول على الطعام، وما أن يحصل على الطعام ويشبع حاجته ينتهي تأثير دافع الجوع.

- **قوة الدافع:** فالدافع هو المحرك الأساس وراء أوجه النشاط المختلفة التي يكتسب الفرد من خلالها أشياء جديدة ويعدل سلوكه بناءً عليها.

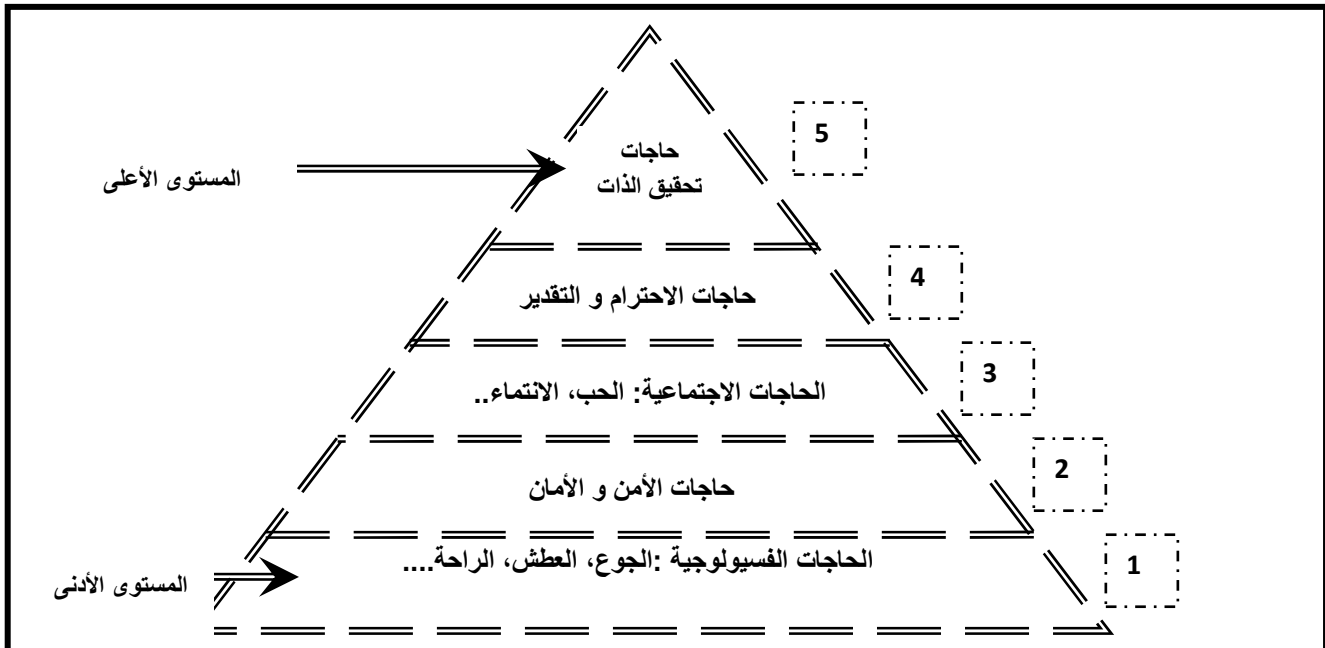
نظريات الدافعية:

أشار المغربي (2000) وحرير (2004) والعنبي (2005) والعميان (2010) إلى أن

هناك نظريات متعددة تتعلق بالدافعية منها:

1- نظرية الحاجة لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

ابراهيم ماسلو عالم النفس الأمريكي وضع عام 1943م نظريته هرمية الحاجات الإنسانية، واعتمد ماسلو في دراسته للدافعية على افتراض مفاده أن أغلب الناس يحفزون من خلال رغبتهم في إشباع حاجات معينة ووضع نموذجاً هرمياً لهذه الحاجات، التي تبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم، وتتبعها حاجات أخرى حتى تصل إلى قمة الهرم، فالإنسان يملك دوافع لإشباع حاجاته تبعاً لأهميتها ويستمر إشباع الحاجات مدى الحياة، وتصنف هذه الحاجات وفقاً لهرم ماسلو كما في الشكل (1):



الشكل (1)

هرم ماسلو (Maslow) للحاجات الإنسانية

Source: George Boeree, (2006). "Personality Theories, Abraham Maslow", (On-Line), available: http://www.social-psychology.de/do/pt_maslow.pdf

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهدفها الحفاظ على بقاء الإنسان واستمراريته، وهي الحاجات الأولية والأساسية، وتأتي أهمية إشباعها بالدرجة الأولى، مثل: الحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء، النوم والملبس.
- **حاجات الأمن والأمان:** إن حاجات الأمن هدفها توفير ما يحمي الإنسان من الضررين المادي والمعنوي، وحماية حاجاته الفسيولوجية فإذا تم إشباعها يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان، وتسمى حاجات الأمان؛ وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان ليحافظ على توازنه الطبيعي مثل القوانين التي تمنع أن يعتدي شخص على آخر.
- **الحاجات الاجتماعية (الحب، الانتماء):** ويقصد بها حاجة الإنسان لتقبل المجتمع له وتكوين علاقات اجتماعية.
- **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين، وتحقق له التوازن النفسي، وتقسم إلى:
 - حاجات احترام الذات: فحق الفرد في الاستقلالية بعمله وحرية في الاختيار، يعزز ثقته بنفسه واعتزازه بها ويفتخر بسلوكه الذاتي.
 - حاجات التقدير الاجتماعي: هي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بإنجازاته ونجاحاته وإعطائه المكانة المناسبة له في المجتمع، وطبعاً تؤثر في حاجات احترام الذات.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي شعور الفرد بكفاءته ومهارته وإنجازاته واعتراف الآخرين به وقيمه في المجتمع.

تطبيقات هرم الحاجات لـ ماسلو في الإدارة:

ذكر العرفي ومهدي (2008) أن نظرية الدافعية الإنسانية لـ ماسلو تتضمن مقدمتين

أساسيتين لهما تطبيقات مهمة لكل مدير:

الأولى: إن الحاجات الإنسانية تترتب في هرم ماسلو حسب الأهمية: فالحاجات في

المستوى الأعلى ليست ذات أهمية في تحفيز السلوك إلا إذا تم إشباع الحاجات في المستوى

الأدنى بشكل جيد، فالفرد يبدأ بإشباع حاجاته الأساسية ثم ينتقل لإشباع حاجاته في المستوى

الأعلى. فإذا حاولت الإدارة أن تشبع الحاجات العليا للعاملين دون أن تشبع حاجاتهم الدنيا

الأساسية فلن يحفز العاملون على زيادة جهودهم و كفاءتهم.

الثانية: أن الحاجات التي يتم إشباعها ليست محفزات بذاتها: إذ ينبغي على الإدارة أن

تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، وأن تقوم بتحفيز العاملين بالحاجات غير المشبعة وذلك بتحديد

الحاجات التي لم تشبع نسبياً، حتى تتمكن من التأثير في سلوك العاملين.

2. نظرية الحاجة للإنجاز (Need Achievement Theory) لمكلياند (McClelland):

ذكر العنبي (2005) أن هناك علماء اهتموا بالفروق الفردية بين الأشخاص، ومن

أهمهم ديفيد مكلياند (McClelland) وهو أستاذ في جامعة هارفرد الأمريكية، وركز مع فريقه

على الانتماء فضلاً عن الحاجات الفيزيائية. وتحدث عن هذه الحاجات الثلاث الرئيسة العرفي

ومهدي (2008) وحمود (2002) وحريم (2004) كما يلي:

- الدافعية للإنجاز (Achievement Motivation):

من خلال دراسة مكلياند (McClelland) وفريقه، تم تحديد دافعية الإنجاز على أنها

حاجة إنسانية متميزة، تختلف درجة قوتها بين الأفراد، وتوصلت هذه الدراسة إلى المقدر

على قياس دافعية الإنجاز لدى الأفراد، ومدى تأثيرها في مواقف معينة، وأوضح مكلياند أن

الأفراد ذوي دافعية الإنجاز العالية يختارون الأهداف القادرين على تحقيقها، وتثير التحدي عندهم ويفضلون مهمات العمل التي يمكن من خلالها التأثير في المخرجات وينصب اهتمامهم على الإنجاز نفسه أكثر من أية مكافآت تنتج عن نجاحهم، و يهتمون أكثر بالأداء الفردي والتغذية الراجعة عن نجاحهم في تحقيق الأهداف.

- إن دافعية الإنجاز العالية تؤدي بالفرد للتركيز على المستويات العليا للأداء، وتركيز السلوك على تحقيق الأهداف.

- يتأثر مستوى دافعية الإنجاز بتوقعات الأفراد العاملين معه، وتشير الأبحاث إلى أنه يمكن تطوير دافعية الإنجاز وزيادتها عند الأفراد، وهذا يتوقف على مدى تقديم الإدارة للدعم والمساندة وإعطاء فرص كافية للأفراد لوضع الأهداف الممكنة التحقيق والتي تثير التحدي.

واقترح مكلياند (McClland) بحسب ما ذكره المغربي (1994) عدة خطوات لتنمية دافع

الإنجاز لدى الأفراد هي:

- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية الراجعة حتى يعزز نجاحه.
- أن يختار الفرد قدوة له من الأشخاص المعروفين بإنجازاتهم.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويحدث نفسه بشكل إيجابي.
- يحاول أن يضع نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

- **دافعية القوة (Power Motivation):**

إن كل شخص لديه اهتمام بالتأثير في الآخرين، والسيطرة على العلاقات معهم. إن هدف دافعية القوة لدى الفرد هو شعوره بأنه قوي، وإن الحصول على القوة قد يشبع حاجات أخرى، إذ إن القوة مهمة لإدارة أي منظمة لأنها تحتاج أشخاصاً لديهم قوة التأثير في سلوك الآخرين، لذلك يجب تحفيز المدير للتأثير في الآخرين. ويمكن إشباع حاجة القوة من خلال: السيطرة على

المعلومات أو على المصادر أو على الأفراد، وقد تؤدي دافعية القوة إلى تقبل المسؤولية وتشجيع جهود فريق العمل وتطوير الإنتاج، وأشارت دراسات مكليلاند (McClelland) إلى أن دافعية القوة يمكن أن تؤدي إلى اعتماد أسلوبين هما:

▪ **القوة الشخصية:** وهي التحكم في الآخرين والسيطرة عليهم والرغبة في موالاتهم بصفة شخصية.

▪ **القوة القانونية:** وهي القوة مع الآخرين من حيث الاهتمام بالمهام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى المديرين أن يقوموا بتحديدتها والتوضيح للعاملين ما المطلوب منهم تحقيقه، وحل المشكلات التي تواجههم.

أما فرنج وريفن (French & Raven, 1968) فقد أشارا إلى خمسة مصادر للقوة هي:

- قوة منح المكافأة (Reward Power): وهي المقدرة على مكافأة الآخرين .
- القوة القسرية (Coercive Power): وهي المقدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم .
- القوة الشرعية (Legitimate Power): وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من الآخرين.
- قوة الإعجاب أو القوة المرجعية (Referent Power): وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة (Expert Power): وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال معين.

3. نظرية التوقع للدافعية:

وذكر كل من الزعبي (2003) والقريوتي (2009) أن هذه النظرية تقوم على أن سلوك الإنسان ليس بسيطاً بحيث يمكن أن تحدده محفزات تعمل على إثباع حاجات معينة بل أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكيرية قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد.

لقد وضع فيكتور فروم (Vector Vroom) أسس هذه النظرية فقد رأى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للمكافآت التي سيحصل عليها واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه المكافآت، ومن خصائص هذه النظرية:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره يحدد به مقدار مكافأته.

- دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حسيطة ثلاثة عناصر هي : التوقع، والوسيلة، والتكافؤ.
- أن العناصر الثلاثة [التوقع + الوسيلة + التكافؤ] تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، تختلف باختلاف الأفراد وهي تمثل عناصر إدراكية له.

- ترى هذه النظرية أن الفرد لديه المقدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم، لذلك وجب الاهتمام بهذه العناصر بشكل موسع.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض موجز للدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت كلاً من متغيري الدراسة الحالية: الإبداع الإداري، والدافعية. وقد تم عرض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع الإداري:

هدفت دراسة سكموك (Schmook, 1997)، إلى تحديد تصورات مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بالممارسات القيادية والصفات الإبداعية لمديري المدارس في Break-the-Mold schools وركزت الدراسة أيضاً على تحديد الممارسات القيادية والسمات الإبداعية لمديري المدارس وتحديد مدى الاختلاف بينها. وتألقت عينة الدراسة من (20) مديراً و(172) معلماً من (17) مدرسة في ولاية فلوريدا. وتم استخدام ثلاث استبانات: الأولى استبانة (CSPQ) لقياس التصور الذاتي للإبداع عند المديرين، والثانية استبانة (CTOQ) لقياس إبداع المعلمين والثالثة استبانة لقياس الممارسات القيادية لدى المديرين. وقد تم اختيار تصورات الإبداع الرئيسية لتقييم المديرين والمعلمين على النحو المحدد في السمات الآتية: شغف العمل، والاستقلال، والأصالة، والمرونة، ومجموعة واسعة من المصالح، وتحديد الأهداف، والذكاء، والإبداع والدافعية. وكان من أهم النتائج: أظهرت تصورات المديرين حول وجود السمات الإبداعية عندهم نسبة عالية، وأما المعلمين فقد أظهرت تصوراتهم حول وجود هذه السمات عند المديرين نسبة أعلى من تصورات المديرين أنفسهم.

وهدفت دراسة جورترز (Goertz, 2000)، إلى تعرف درجة الإبداع والأصالة والطلاقة للقيادة الفعالة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من أربعة مديرين من مديري المدارس الثانوية في ولاية كاليفورنيا. وتمّ اختبار المديرين الأربعة وتطوير استبانة لكشف مدى حب العمل والاستقلالية والأصالة والطلاقة وتحديد الأهداف والدافعية لديهم وتمّ إجراء مقابلات معهم. وأثبتت النتائج أهمية الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع والقيادة الفعالة.

أما دراسة القطاونة (2000) فقد هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز) والسلوك الإبداعي، ثم التعرف إلى العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي للمشرفين الإداريين). وتكونت عينة الدراسة من (282) مشرفاً إدارياً اختيروا بطريقة العينة العشوائية النسبية. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة كان عالياً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، في حين أن العلاقة بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن دالة إحصائياً.

وقامت خطاطبة (2002) بإجراء دراسة هدفت إلى قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، واستخدمت في هذه الدراسة استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان والكرك وعجلون والبالغ عددهم (42) مديراً ومديرة. وكانت أبرز

نتائج الدراسة كالاتي: توفر مظاهر الإبداع الإداري في المجالات الأربعة (الاتصال، والتوجيه، والتخطيط، واتخاذ القرار) على التوالي، على مقياس مكون من خمس درجات. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري في التوجيه والاتصال تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع في اتخاذ القرار و التخطيط.

وهدفت دراسة حوامدة (2003) إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الإبداع الإداري لديهم، فضلاً عن تعرف العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) على تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لديهم. وتكونت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين ورؤساء الأقسام في الأردن وعددهم (264) فرداً. واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى لقياس تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي، والثانية لقياس الإبداع الإداري. وكانت أبرز نتائجها فيما يتعلق بالإبداع الإداري كالاتي: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الدكتوراة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة ولصالح الوسط وفي مجال الاتصالات ولصالح الشمال.

وهدفت دراسة القواسمة (2004) إلى قياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (340) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية في جميع أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية. وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية

في الأردن للإبداع الإداري، والثانية لقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للإبداع الإداري. وكانت أبرز نتائجها: أن درجة معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الإداري كانت متدنية ودرجة ممارستهم له متدنية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الإداري تعزى للعمر والمؤهل العلمي كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للعمر والمؤهل العلمي وتتصدر معرفتهم للإبداع الإداري معرفتهم التقليدية الإدارية والروتينية الإدارية والتفريقية الإدارية وتتصدر ممارستهم الروتينية الإدارية ممارستهم الإبداعية الإدارية والتقليدية الإدارية و التوفيقية الإدارية.

وأما دراسة أوكينو (Okino, 2005) فقد هدفت الدراسة إلى تحديد مظاهر المدير الإبداعية وسلوك المعلمين الذي يساعد المعلمين على إظهار التقبل، والتطوير، وممارسة الأفكار الإبداعية التي تزيد من تحصيل الطلبة في اللغة الإنجليزية، كما هدفت إلى تحديد السلوك الإبداعي الذي يؤكد المديرين والمعلمون على أنه أكثر تأثيراً، وشملت عينة الدراسة ست مدارس في مقاطعة أورانج في ولاية كاليفورنيا من المدارس التي حافظ طلابها في الفترة من 1999-2003 على نمو مستمر في مقياس الكفاءة الأكاديمية وفحص كاليفورنيا القياسي في اللغة الإنجليزية. وتم استخدام استطلاع مسحي إذ قام (76) معلماً وستة مديرين من هذه المدارس بتقييم سلوك 24 مديراً ومعلماً مبدعاً. وتم استخدام المقابلات مع جميع المديرين وستة من معلمهم. وجاءت النتائج كالتالي: شجع المديرين المعلمين على استخدام الأفكار الإبداعية لزيادة تحصيل الطلبة في اللغة الإنجليزية من خلال الاستكشاف والسعي للوصول إلى أفكار خلاقة مبدعة وتبادل هذه الأفكار معهم ومع زملائهم المعلمين وتوفير الظروف الملائمة والدعم

المعنوي والمادي ومساعدة المعلمين أيضاً على المجازفة بأفكارهم التي يشعرون أن احتمالية نجاحها كبيرة.

أما حوامدة وحراخشة (2006) فقد قاما بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة) في مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وتألّفت عينة الدراسة من (264) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم. وتم تطوير أداة لقياس مستوى الإبداع الإداري. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين مرتفع، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراة.

وأما دراسة محمد (2006) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً ومديرة، و(210) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية. واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات، والثانية لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، وذلك من وجهة نظر المعلمين. ومن أهم النتائج: تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

وهدفت دراسة إدر (Eder, 2008) إلى دمج الأنموذجين التكويني والتفاعلي لإبداع الموظف. وقد تم جمع بيانات المسح من الموظفين والمشرفين عليهم. كما تم الجمع بين ثلاث عينات تنظيمية منفصلة في عينة واحدة أكبر، ومن أجل السيطرة على الآثار المحتملة للمجموعة، استخدم الأنموذج الخطي الهرمي لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة عدم دعم التكامل بين الأنموذجين من الإبداع، ولم يكن للمكونات الشخصية أي أثر رئيس على الإبداع، وكان هناك تفاعل ملحوظ بين الدوافع الذاتية والمهارات ذات الصلة بالمجال. ولم يحصل الدافع الداخلي إلا على علاقة إيجابية مع الإبداع عندما كانت المهارات ذات الصلة بالمجال مرتفعة. وفيما يتعلق بالتوقعات لأثر بيئة العمل على الإبداع، تم التوصل إلى أثرين ملحوظين. وكانت هناك مستويات عالية من متطلبات العمل ذات أثر سلبي على الإبداع.

كما هدفت دراسة أبو جامع (2008) إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وتألفت عينة الدراسة من: جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا بلغت (20) إدارياً، وجميع العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى وعددهم (687) إدارياً، وعينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية بلغت (600) إداري وقد تم اختيارهم وفق إجراءات علمية. واستخدمت استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء: المعلومات الشخصية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الإداري. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات " المؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري" في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية لصالح المؤهل والمُتدرب، ودلت

النتائج أيضاً على أن المستوى الأدنى من متغيرات " المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي" أكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.

وهدفت دراسة شلتون (Shelton, 2010) إلى بحث العلاقات بين الإبداع والانفتاح والاستقلالية والعدالة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي الواقعي وسوء السلوك التنظيمي المحتمل. وتكونت عينة الدراسة من (155) فرداً من الراشدين في مهن مختلفة تم اختيارهم عن طريق الاتصال بمنظمتين. وتم استخدام استبانة وزعت عن طريق الانترنت والاختبارات كأداة لهذه الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الانفتاح والإبداع والعدالة التنظيمية والاستقلالية، بينما كانت العلاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والإبداع وسوء السلوك التنظيمي والاستقلالية.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالدافعية:

هدفت دراسة العموش (1995) إلى معرفة العلاقة بين الأبعاد القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الزرقاء، فضلاً عن معرفة مستوى دافعية معلمي ومعلمات تلك المدارس نحو العمل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات تعزى: لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل تعزى: لمتغيرات جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته؟ ثم التعرف إلى العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية، ودافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل. وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة، ومن (620) معلماً ومعلمة، إذ تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية. وتم استخدام استبانتين: الأولى لقياس درجة وجود الأبعاد القيادية لدى

المديرين والمديرات اشتملت على خمسين فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد. أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل واشتملت في صورتها النهائية على خمسين فقرة. وكانت من أهم النتائج: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى للخبرة والجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل أقل من بكالوريوس.

وأما دراسة رزق الله (2003) فقد هدفت إلى التعرف إلى أبرز سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم، واستخدمت استبانتان: الأولى وهي استبانة سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها والتي تكونت من (55) فقرة، وأما الاستبانة الثانية فهي استبانة دافعية المعلمين نحو العمل وقد تكونت من (54) فقرة. وجاءت النتائج: حسب الترتيب التنازلي لدافعية المعلمين نحو العمل كما يأتي: العمل مع المعلمين، والعمل في مهنة التدريس، والعمل مع الإدارة، والعمل مع الطلبة، والعمل على تطوير الذات. كما أن مستوى دافعية المعلمين كان عالياً وذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلى الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.

كما هدفت دراسة عياصرة (2003) إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (1141) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وتمّ استخدام أداتين للدراسة: الأولى عبارة عن استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس

الثانوية، والثانية عبارة عن استبانة قياس مستوى الدافعية نحو مهنتهم كمعلمين. ومن أهم النتائج: إن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين كان متوسطاً (3.89)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمحافظة.

وهدفت دراسة الظفيري (2006) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو المهنة، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً و(718) معلماً. واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى هي مقياس فيفر (Pfeffer) للنمط القيادي، والثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى دافعية المعلمين نحو المهنة كانت مرتفعة وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو المهنة لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى للخبرة ولصالح أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر، والجنسية ولصالح المعلمين غير الكويتيين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحو المهنة لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى للمؤهل العلمي.

وأما دراسة كوكاباس (Kocabas,2006)، هدفت إلى تحديد الآثار المترتبة على المصادر التحفيزية للدافعية على مستوى دافعية المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (225) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي من مركز مدينة الازك Elazig في تركيا. وتم استخدام استبانة للحصول على البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: أن دافعية المعلمين تحركها العوامل الآتية: الشعور بالأمان في المدرسة وتحصيل الطلبة وعوامل جذب المعلمين إلى مهنة التعليم والأجواء الإيجابية في المدرسة والعلاقات الإيجابية بين المعلمين وإدراك قدراتهم الخاصة وتقدير إنجازاتهم وفعالية الإدارة والتنظيم والشعور بالأمن بشأن مسائل تتعلق

بالصحة والمرض وترتيبات التقاعد، وحددت النتائج أيضاً وجود آثار سلبية على مستويات دافعية المعلمين منها المناخ التنافسي بين المعلمين والخوف من الإجراءات التأديبية الصارمة وأوجه القصور في المدرسة بما يخص التعليم وتقنياته.

وهدفت دراسة مذكر (2006) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (291) معلماً. واستخدمت أداتان للدراسة هما: استبانة مهارات الاتصال الفاعل واستبانة الدافعية نحو العمل. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: إن مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل يعزى للخبرة التعليمية والمؤهل العلمي للمعلمين.

كما هدفت دراسة داجان (Duggan, 2007)، إلى اقتراح نموذج لدافعية المعلمين نحو تعلم كيف يعلمون. وشملت عينة الدراسة (363) معلماً في منطقة فينيكس الحضرية، وتم استخدام استطلاعات الرأي طبقت على المعلمين في السنة الأولى في ثلاثة أوقات من السنة الدراسية. وكانت أهم النتائج: أن مستوى الصف والجنس ووضع الأهل ومستوى الدراسة والعمر وهدف التعليم، كلها تؤثر في جميع جوانب دافعية المعلم نحو تعلمه كيف يعلم.

وهدفت دراسة لوكاشة (2007) إلى معرفة العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (195) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من 37 مؤسسة تعليمية في محافظة العاصمة عمان. واستخدمت في الدراسة أداتان: تمثلت الأولى باستبانة

وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد لقياس السلوك القيادي للمديرين من وجهة نظر المعلمين، أما الأداة الثانية فكانت استبانة الدافعية نحو العمل التي طورتها الباحثة وفقاً لنظرية هيرزبيرغ ذات العاملين في الدافعية التنظيمية لقياس درجة دافعية المعلمين نحو العمل. وأظهرت النتائج: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة دافعية معلمي هذه المؤسسات نحو العمل في محافظة العاصمة عمّان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دافعية معلمي المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية نحو العمل حسب جنس المعلمين أو مؤهلهم العلمي أو سنوات خبرتهم تعزى لفاعلية السلوك القيادي لمديري هذه المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمّان.

وأما براون هاورد (Brown-Howard, 2008) فقد هدفت دراستها إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لدى المديرين والدافعية لدى المعلمين على أساس متغيري الجنس وسنوات الخبرة في مجال التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في ولايات جورجيا وساوث كارولينا وتكساس ولويسيانا، واستخدمت استبانة تضمنت فقرات لتقييم أسلوب القيادة عند المديرين من وجهة نظر المعلمين ومعرفة مستوى دافعية المعلمين من وجهة نظرهم، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن المعلمين أبدوا دافعية ذات دلالة إحصائية أعلى من المعلمات، وأن المعلمين ذوي الخبرة الأكثر لديهم دافعية عمل أقل.

أما دراسة باركيت (Bareket, 2008) فقد هدفت إلى بحث المتغيرات الدافعية لدى المعلمين في مقاطعة سانتا كلارا في كاليفورنيا لبيان درجة الاختلاف بين المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية المختلفة اجتماعياً فيما إذا كان أولئك الذين قرروا البقاء في مدارسهم لديهم

احتياجات دافعية مختلفة عن المعلمين المنتقلين من مدارسهم واما إذا كانت هناك تفاعلات بين نوايا التنقل ومستوى المدارس الاجتماعية والدافعية. وشملت عينة الدراسة (119) معلماً في عشر مناطق من مقاطعة سانتا كلارا، وتم استخدام الاستطلاع الوصفي وتفرعت بنود الاستطلاع إلى ستة مستويات مترابطة من سمات عوامل هيرتزبرغ الدافعية الصحية وكانت أهم النتائج: أن العمل نفسه هو الدافع المحرك للمعلمين، وأن العلاقات بين المعلمين والمديرين تؤثر على دافعية المعلمين.

وهدفت دراسة برايس (Price, 2008) إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة لدى مدير المدرسة والدافعية عند المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (202) معلماً في المدارس الحكومية بولاية ميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اختيرت العينة من تسع مدارس مختلفة. وتم استخدام استبانة لقياس مستوى القيادة لدى المدير واستبانة لقياس مستوى دافعية المعلم، وجاءت أهم النتائج كما يأتي: يميل المعلمون إلى أن تكون لديهم دافعية أعلى إذا كان المدير يمتلك خصائص ديموقراطية و يميلون إلى أن تكون لديهم دافعية أقل إذا كان المدير يمتلك خصائص قيادية استبدادية، وتكون دافعية المعلمين أكثر عندما يكون لديهم اتصال وتوجيه و مشاركة في صنع القرار، وعندما يعملون مع قادتهم بروح الفريق.

وقامت رينولدز (Reynolds, 2010) بدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس الثانوية في جنوب غربي ولاية أريزونا. وتكونت عينة الدراسة من (151) قائداً و(101) مديراً من قادة ومديري المدارس الثانوية ومن (1675) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في ولاية أريزونا. وتم استخدام أداتين: الأولى لقياس مستوى القيادة التحويلية عند القادة والمديرين، والثانية لدراسة مستوى دافعية المعلمين. وكانت من أهم

النتائج أنه كلما انخفضت ممارسة القيادة التحويلية انخفض مستوى دافعية المعلمين ولكن ليس بالضرورة كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية أن تزيد دافعية المعلمين.

وهدفت دراسة برايت (Bright,2011) النوعية إلى دراسة دوافع المعلمين لمواصلة التعليم والحاق بالمناصب القيادية في جنوب شرق ولاية جورجيا على مدى خمس سنوات. وتكونت عينة الدراسة من (18) معلماً. وتم استخدام المقابلات في ست مدارس مختلفة مع معلمين مبتدئين ومخضرمين. ومن أهم النتائج: عدم إدراك المعلمين لقدراتهم القيادية الشخصية إلا إذا تم إشراكهم في القيادة بشكل رسمي. كما أظهرت النتائج السمات القيادية التي تحرك دافعية المعلمين نحو العمل.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت بعض الدراسات السابقة متغير الإبداع الإداري، فقد هدفت بعض هذه الدراسات إلى التعرف إلى مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية مثل دراسة سكموك (Schmock, 1997)، ودراسة جورتر (Goertz, 2000)، ودراسة خطاطبة (2002)، ودراسة القواسمة (2004)، ودراسة محمد (2006)،. وهدفت دراسات أخرى إلى دراسة الإبداع لدى المشرفين والقادة التربويين مثل دراسة القطاونة (2000)، ودراسة حوامدة (2003)، ودراسة أوكينو (Okino, 2005)، ودراسة حوامدة وحراشنة (2006). وأما دراسة إدر (Eder, 2008)، وشلتون (Shelton, 2010) فقد هدفنا إلى دراسة الإبداع لدى المديرين في المنظمات. بينما هدفت دراسة أبو جامع (2008) إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. أما الدراسة الحالية فإنها هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم.

وقد تراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري بين أربعة مديرين كما جاء في دراسة جورترز (Goertz,2000)، وبين (1307) إداريين عاملين في وزارة التربية بإداراتها العليا والوسطى والتنفيذية. أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (420) معلماً ومعلمة.

أما أفراد العينات الذين شملتهم الدراسات السابقة فقد كانوا من المديرين، والمعلمين، والمشرفين التربويين، والقادة التربويين، والإداريين في وزارة التربية، وأفراد من مهن مختلفة. بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على المعلمين فقط .

وتضمنت الدراسات السابقة دراسات نوعية استخدمت فيها المقابلة وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة أوكينو (Okino, 2005)، ودراسات أخرى استخدمت فيها الاستبانة والمقابلة وسيلتين لجمع البيانات، مثل دراسة جورترز (Goertz,2000)، كما أُستخدمت دراسات أخرى الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة خطاطبة (2002)، والقواسمة (2004)، ومحمد (2006)، وسكموك (Schmock, 1997)، ودراسة القطاونة (2000)، وحوامدة (2003)، وحوامدة وحراششة (2006)، ودراسة إدر (Eder, 2008)، وشلتون (Shelton, 2010). أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة فقط وسيلة لجمع البيانات.

واتفقت معظم الدراسات على النتائج إذ أشارت إلى ارتفاع مستوى الإبداع، بينما دراسة القواسمة (2004) أشارت نتائجها إلى انخفاض الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، وأظهرت دراسة أبو جامع (2008) أن درجة الإبداع الإداري السائدة لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية كانت متوسطة. أما الدراسة الحالية فقد كان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومن وجهة نظر المعلمين متوسطاً.

وتناولت بعض الدراسات السابقة موضوع دافعية المعلمين، فقد هدفت بعض هذه الدراسات إلى التعرف إلى مستوى دافعية المعلمين نحو المهنة، مثل دراسة العموش (1995)، ودراسة رزق الله (2003)، ودراسة عياصرة (2003)، ودراسة الظفيري (2006)، ودراسة كوكباس (Kocabas, 2006)، ودراسة مذكر (2006)، ودراسة داجان (Duggan, 2007)، ودراسة براون هاورد (Brown- Howard, 2008)، ودراسة لوكاشة (2007)، ودراسة باركيت (Bareket, 2008)، ودراسة برايس (Price, 2008)، ودراسة رينولدز (Reynolds, 2010)، ودراسة برايت (Bright, 2011). أما الدراسة الحالية فقد هدفت أيضاً إلى التعرف إلى مستوى دافعية المعلمين من وجهة نظرهم.

وتراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة المتعلقة بالدافعية بين (18) معلماً كما جاء في دراسة برايت (Bright, 2011)، وبين (1927) قائداً ومديراً ومعلماً ومعلمة في المدراس الثانوية كما في دراسة رينولدز (Reynolds, 2010). أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (420) معلماً ومعلمة.

أما أفراد العينات الذين شملتهم الدراسات السابقة فقد كانوا من المديرين، والمعلمين، والقادة التربويين. بينما اقتصرَت الدراسة الحالية على المعلمين فقط .

وتضمنت الدراسات السابقة دراسات نوعية استخدمت فيها المقابلة وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة برايت (Bright, 2011)، ودراسات أخرى استخدمت فيها استطلاعات الرأي وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة داجان (Duggan, 2007)، ودراسات أخرى استخدمت فيها استطلاع وصفي وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة باركيت (Bareket, 2008)، كما استخدمت دراسات أخرى الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، مثل دراسة العموش (1995)، ودراسة رزق الله (2003)، ودراسة عياصرة (2003)، ودراسة الظفيري (2006)، ودراسة

كوكاباس(Kocabas, 2006)، ودراسة مذكر (2006)، ودراسة براون هاورد (Brown-Price, 2008)، ودراسة لوكاشة (Howard, 2008)، ودراسة برايس (Price, 2008)، ودراسة رينولدز (Reynolds, 2010). أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة فقط وسيلة لجمع البيانات.

ولم تكن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دافعية المعلمين متفقة في نتائجها وجاء بعضها متناقضاً. أما الدراسة الحالية فقد كان مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان متوسطاً من وجهة نظرهم .

وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة ذات الصلة أن كل دراسة قد تناولت متغيراً واحداً فقط من متغيري الدراسة الحالية، ولم تربط أي دراسة سابقة بين هذين المتغيرين، وبهذا تكون الدراسة الحالية هي الوحيدة - على حد علم الباحثة- التي ربطت بين متغير مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، وبين متغير دافعية المعلمين نحو المهنة، وهذا ما ميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات. وقد أغنت الباحثة حصيلتها المعرفية بالنسبة لمتغيري الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة وهذا وجه عملها نحو المسار الصحيح في تطبيق الدراسة الحالية.

هذا وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة دراستها واختيار العينة وبناء

أداتي الدراسة، فضلاً عن مناقشة ما توصلت إليه الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة وطريقة بنائهما وصدقهما وثباتهما، كما يتضمن وصفاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها لمعالجة البيانات إحصائياً.

منهج البحث المستخدم:

استخدمت الباحثة منهج البحث المسحي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات سواء بالنسبة للإبداع الإداري أم للدافعية..

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان والبالغ عددهم (2365) معلماً ومعلمة وفق إحصائية صادرة عن مديرية التربية والتعليم، كما هو مبين في الجدول (1).

عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان وبنسبة 20% من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (473) معلماً ومعلمة بواقع (238) معلماً و (235) معلمة والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها على مديرية التعليم الخاص

في محافظة عمان حسب الجنس

عدد أفراد العينة	عدد أفراد المجتمع	جنس المعلمين
238	1189	ذكور
235	1176	إناث
473	2365	المجموع

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأدوات الآتيتين:

الأداة الأولى: استبانة الإبداع الإداري:

تم بناء استبانة الدراسة الأولى لقياس مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين بالرجوع إلى الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية، مثل: دراسة خطاطبة (2002) ودراسة محمد (2006) ودراسة العاجز وشلدان (2010).

وقد تضمنت الاستبانة بصيغتها الأولية (42) فقرة لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات الإبداع الإداري (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4،

3، 2، 1)، وغطت هذه الفقرات الإبداع الإداري لدى المديرين. والملحق (1) يوضح الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى، بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين تكونت من عشرة محكمين من المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية، وقد طلب منهم إبداء الرأي في صلاحية فقرات أداة الدراسة، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة، والملحق (2) يوضح ذلك.

وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (80 %) فأكثر، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وتم استبعاد جميع الفقرات التي اتفق على عدم صلاحيتها من قبل المحكمين، إذ تم حذف (6) فقرات لم تكن ذات صلة بموضوع الدراسة، حتى استقرت فقرات الاستبانة الأولى على (36) فقرة والملحق (3) يبين أداة الدراسة الأولى بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تم إعادة التطبيق على العينة نفسها، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي تم تجميعها لمرتي التطبيق، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثبات (0.91). كما تم التحقق من ثبات أداة

الدراسة الأولى من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي فبلغت قيمة الثبات (0.91) أيضا وتعد هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والنفسية.

أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين):

قامت الباحثة ببناء استبانة الدراسة الثانية لقياس مستوى الدافعية لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية ذات الصلة، مثل: دراسة الظفيري (2006) ودراسة لوكاشة (2007) ودراسة رزق الله (2003) ودراسة البدر (2006).

وقد تضمنت الاستبانة الثانية (44) فقرة لقياس مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها، وأعطى لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجات دافعية المعلمين (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وتمثل رقمياً الترتيب (5، 4، 3، 2، 1)، وغطت هذه الفقرات الدافعية لدى المعلمين والمعلمات. والملحق (4) يوضح الاستبانة بصيغتها الأولية.

صدق أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين):

تم التأكد من محتوى صدق أداة الدراسة الثانية، بعرضها على مجموعة من المحكمين تكونت من عشرة محكمين من المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية، وقد طلب من هؤلاء المحكمين بيان رأيهم بصدد فقرات أداة الدراسة من حيث صلاحيتها للدراسة، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة، والملحق (2) يوضح ذلك.

بعد الاطلاع على الاقتراحات والملاحظات التي قدمها المحكمون اعتمدت الباحثة الفقرات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (80 %) فأكثر، وتم تعديل بعض الفقرات لغوياً واستبعاد جميع الفقرات التي اتفق على عدم صلاحيتها من قبل المحكمين، إذ تم حذف ثماني فقرات لم تكن ذات علاقة بموضوع الدراسة إلى أن استقرت فقرات الاستبانة الثانية على (36) فقرة والملحق (5) يبين ذلك.

ثبات أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية أستخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد التطبيق على العينة نفسها، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون للبيانات التي تم تجميعها لمرتي التطبيق، وأشارت قيمة معامل الارتباط إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، إذ بلغ معامل الثبات (0.80). كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي فبلغت قيمة الثبات (0.88) وتعد هذه القيمة لمعامل الثبات مقبولة في الأبحاث التربوية والنفسية.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وأخذ الموافقة الرسمية لتطبيق الدراسة وتسهيل مهمة الباحثة لإجراء دراستها كما هو موضح في الملحق (6)، تم تحديد المدارس المشمولة بالدراسة، ثم سحبت الباحثة عينة عشوائية من أسماء هذه المدارس وعددهم (25) مدرسة ثانوية خاصة تتوزع في مناطق عمان المختلفة، بعضها ذكور وبعضها إناث وبعضها

مختلط، ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة بنفسها، وطلبت منهم تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة.

وقد أكدت الباحثة للمستجيبين المشمولين في الدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (15) يوماً، وكانت نسبة الاسترجاع (89%)، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (420) استبانة لكل من الإبداع الإداري والدافعية، وتم تغريغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

وتم تحديد مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة ومستوى دافعية

المعلمين باعتماد المعادلة الآتية:

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

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض $2.33 = 1.33 + 1$

أي من $(2.33 - 1)$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 - 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من $5 - 3.68$

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة الوسيطة:

أ. الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى.

ب. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:

▪ بكالوريوس

▪ بكالوريوس + دبلوم عالٍ

▪ دراسات عليا

ج. الخبرة و لها ثلاثة مستويات:

▪ أقل من خمس سنوات

▪ من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات

▪ من 10 سنوات فأكثر

2. المتغيرات التابعة: أ- مستوى الإبداع الإداري ، ب- مستوى دافعية المعلمين.

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والرجوع إلى الجداول الإحصائية

لمعرفة دلالة قيمة معامل الارتباط.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمتغير الجنس

وتحليل التباين الأحادي لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة واختبار شيفيه إذا كانت القيم الفائية

دالة إحصائياً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه "ما مستوى الإبداع الإداري

لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظر المعلمين. ويظهر الجدول (2) ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الإبداع الإداري لمديري

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإبداع
15	يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم.	3.84	0.96	1	مرتفع
16	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين.	3.80	0.84	2	مرتفع
32	يتّصف مدير مدرستي بالأصالة في عرض الأفكار.	3.80	0.95	2	مرتفع
17	يكافئ مدير مدرستي الأفراد المبدعين على إبداعهم.	3.77	0.89	4	مرتفع
25	يحرص مدير مدرستي على تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.77	0.99	4	مرتفع
33	يتّصف مدير مدرستي بالذكاء الاجتماعي.	3.71	0.81	6	مرتفع

35	يستخدم مدير مدرستي في حوار ه كلمات واضحة ومحددة.	3.70	0.81	7	مرتفع
12	ثقة مدير مدرستي بنفسه عالية.	3.69	0.93	8	مرتفع
24	يعقد مدير مدرستي جلسات للعصف الذهني مع المعلمين.	3.65	0.86	9	متوسط
8	لدى مدير مدرستي المقدرة على إيجاد بدائل لعلاج المشكلات.	3.64	0.95	10	متوسط
27	يتابع مدير مدرستي المهمات التي يوكلها إلى المعلمين.	3.62	1.06	11	متوسط
30	يتميز مدير مدرستي بدقة الملاحظة.	3.59	0.96	12	متوسط
23	ينظم مدير مدرستي رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين.	3.58	0.91	13	متوسط
10	يعمل مدير مدرستي على خلق قنوات اتصال مفتوحة مع طاقم العمل.	3.55	1.08	14	متوسط
5	يهيئ مدير مدرستي بيئة مناسبة للإبداع.	3.53	1.07	15	متوسط
13	يثق مدير مدرستي بالآخرين.	3.52	0.92	16	متوسط
11	يتصف مدير مدرستي بالمرونة في تعامله مع العاملين في المواقف المختلفة.	3.50	0.96	17	متوسط
28	يقيم مدير مدرستي علاقات شخصية مع المعلمين.	3.49	0.90	18	متوسط
34	يشرك مدير مدرستي المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.49	0.94	18	متوسط
7	يطلب مدير مدرستي من المعلمين تشجيع طلبتهم على الإبداع.	3.48	1.02	20	متوسط
26	يساعد مدير مدرستي المعلمين على تنمية المهارات لديهم.	3.48	1.05	20	متوسط
9	يقوم مدير مدرستي بأعمال تتطلب المجازفة.	3.44	1.01	22	متوسط
29	ينقل مدير مدرستي أفكاره وتصوراته بشكل واضح.	3.42	0.99	23	متوسط
31	يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره.	3.42	0.87	23	متوسط

6	يحثّ مدير مدرستي المعلمين على استخدام أساليب مبدعة في التدريس.	3.39	1.08	25	متوسط
14	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإقناع.	3.39	0.92	25	متوسط
36	يشجّع مدير مدرستي المعلمين على الابتعاد عن الروتين وعن ما هو مألوف.	3.39	0.97	25	متوسط
2	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة.	3.36	0.92	28	متوسط
22	يشجّع مدير مدرستي على إثراء المنهاج بأنشطة تنمّي الإبداع.	3.35	1.19	29	متوسط
1	يحاول مدير مدرستي تحديد المشكلات بهدف حلّها.	3.27	1.04	30	متوسط
3	يتبنّى مدير مدرستي الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون.	3.22	0.97	31	متوسط
21	يشجّع مدير مدرستي المعلمين على تقديم دروس مبرمجة تنمّي الإبداع.	3.19	0.81	32	متوسط
19	يوفر مدير مدرستي الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع.	3.18	0.76	33	متوسط
20	يتبنّى مدير مدرستي مفهوم التنافس الشريف.	3.17	0.74	34	متوسط
18	يعطي مدير مدرستي المعلمين الحرية للتعبير عن مقترحاتهم.	3.15	0.91	35	متوسط
4	يشجع مدير مدرستي المعلمين على الإبداع في العمل.	3.08	1.07	36	متوسط
	الدرجة الكلية	3.49	0.46		متوسط

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة

في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)

وانحراف معياري (0.46)، وجاءت الفقرات بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.84 - 3.08) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص

على "يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم"، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف

معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على "يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.84) و بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يعطي مدير مدرستي المعلمين الحرية للتعبير عن مقترحاتهم" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يشجع مدير مدرستي المعلمين على الإبداع في العمل" بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى دافعية المعلمين في

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدافعية
20	أضع لنفسني معايير عالية عند إنجاز عمل ما في المدرسة.	3.65	0.89	1	متوسطة
5	يعمل مدير مدرستي على توفير الإمكانيات المادية المناسبة للعمل.	3.57	1.00	2	متوسطة
11	أقوم بالمهام التي يكلفني بها مديري برحابة صدر.	3.52	0.95	3	متوسطة

13	يناسبني نظام الإجازات في عملي المدرسي.	3.51	0.93	4	متوسطة
9	يقدم لي مدير مدرستي التعزيز المعنوي المناسب عند قيامي بعمل جيد.	3.49	0.96	5	متوسطة
21	أفضل البقاء في وظيفتي كمعلم.	3.44	0.83	6	متوسطة
22	أبقى في المدرسة بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي.	3.43	0.98	7	متوسطة
3	يقوم مدير مدرستي بتهيئة الفرص المناسبة لتطوير المهني.	3.42	0.94	8	متوسطة
12	أشعر بأن عملي في المدرسة ليس روتينياً.	3.41	0.91	9	متوسطة
2	يحرص مدير مدرستي على إقامة علاقات زمالة جيدة بين معلمي المدرسة.	3.40	1.03	10	متوسطة
18	أتعاون مع فريق العمل المدرسي.	3.40	1.07	10	متوسطة
15	لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي.	3.39	0.87	12	متوسطة
23	أقوي علاقتي الشخصية مع زملائي المعلمين.	3.39	0.87	12	متوسطة
19	يتيح لي عملي تكوين علاقات جيدة مع أولياء الأمور.	3.35	0.93	14	متوسطة
33	وجودي في المدرسة يمنحني شعور بالراحة.	3.35	1.00	14	متوسطة
24	أشاق للمدرسة عندما أتغيب عنها.	3.34	0.97	16	متوسطة
10	يساعدني مدير مدرستي في حل المشكلات المهنية التي تواجهني.	3.32	1.01	17	متوسطة
32	لو خيَّرت بين أكثر من مهنة لاخترت مهنة التعليم.	3.32	1.00	17	متوسطة
1	أحرص على الوصول يومياً إلى المدرسة في الوقت المحدد.	3.31	0.90	19	متوسطة
14	أرى أن تعليمي لطلبتي عمل ممتع.	3.31	0.86	19	متوسطة
25	أشعر أنني أحقق ذاتي في مهنتي كمعلم.	3.31	0.97	19	متوسطة
34	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه في المدرسة.	3.30	1.00	22	متوسطة
7	يشركني مدير مدرستي بصنع القرارات المتعلقة بعملي.	3.29	1.05	23	متوسطة
30	أنصح طلبتي باختيار مهنة التعليم.	3.28	0.91	24	متوسطة
29	يفرحني أن تكون نتائج طلبتي عالية.	3.26	1.00	25	متوسطة
6	يعاملني مدير مدرستي باحترام.	3.25	1.09	26	متوسطة

17	أضع دائماً أهدافاً محدّدة لتحقيقها	3.25	1.00	26	متوسطة
27	أفتخر بمهنتي أمام الآخرين	3.24	1.00	28	متوسطة
31	أطلع على ما هو جديد في مجال اختصاصي	3.24	1.04	28	متوسطة
4	أشعر بالرضا عن الأسلوب القيادي لمدير مدرستي	3.20	1.09	30	متوسطة
8	أشارك برغبة في الأنشطة المدرسية	3.20	1.12	30	متوسطة
35	تلقي آرائي المقترحة اهتمام الإدارة المدرسية	3.19	1.03	32	متوسطة
28	يحترم الآخرون مهنتي كمعلم	3.18	0.95	33	متوسطة
36	أشعر بالرضا عن أدائي المدرسي	3.18	1.03	33	متوسطة
26	أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع	3.15	1.01	35	متوسطة
16	أكون فخوراً عند إنجاز المهمات الموكلة إلي في وقتها المحدد	3.12	1.08	36	متوسطة
الدرجة الكلية		3.33	0.69		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.12) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "أضع لنفسي معايير عالية عند إنجاز عمل ما في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.89)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يعمل مدير مدرستي على توفير الإمكانيات المادية المناسبة للعمل" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة

الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على "أكون فخوراً عند إنجاز المهمات الموكلة إلي في وقتها المحدد" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.08).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (4) يبين هذه النتائج:

الجدول (4)

معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان و مستوى دافعية المعلمين في تلك

المدارس باستخدام معامل بيرسون

المتغير	معامل الارتباط	
	مستوى دافعية المعلمين	مستوى الدلالة
مستوى الإبداع الإداري	0.60	0.000

يظهر من الجدول (4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان ومستوى

دافعية المعلمين في تلك المدارس إذ بلغ معامل الارتباط (0.60) وبمستوى دلالة (0.000).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) للعينات المستقلة للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	208	3.51	.441	0.842	0.400
إناث	212	3.47	.481		

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير

الجنس ولصالح الذكور، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (0.842)، وبمستوى دلالة (0.400).

2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان وفق متغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	105	3.48	0.47
من 5- أقل من 10 سنوات	68	3.57	0.45
10 سنوات فأكثر	247	3.47	0.46
المجموع	420	3.49	0.46

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب الفئة من 5- أقل من 10 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.57)، يليهم أصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.48)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر إذ بلغ (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (7):

الجدول (7)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وفق متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.508	2	0.254	1.196	0.303
داخل المجموعات	88.575	417	0.212		
المجموع	89.083	419			

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان

تعزى لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.196)، وبمستوى دلالة

(0.303).

3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، وفق متغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (8)

ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان، وفق متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.42	3.45	196	بكالوريوس
0.50	3.56	149	بكالوريوس + دبلوم عالٍ
0.49	3.45	75	دراسات عليا
0.46	3.49	420	المجموع

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع

الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ

حصل أصحاب الفئة بكالوريوس + دبلوم عالٍ على أعلى متوسط حسابي (3.56)، وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس ودراسات عليا إذ بلغ (3.45)، ولتحديد فيما إذا

كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق

تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي

يوضحه الجدول (9):

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، وفق متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.03	2	0.515	2.439	0.088
داخل المجموعات	88.053	417	0.211		
المجموع	89.083	419			

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.594)، وبمستوى دلالة (0.205).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (10) يبين النتائج.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" (t-test) للعينات المستقلة للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكور	208	3.34	0.59	0.228	0.820
إناث	212	3.32	0.78		

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (0.228)، وبمستوى دلالة (0.820).

2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم، وفق متغير الخبرة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم وفق متغير الخبرة

الخبرة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	105	3.42	0.59
من 5- أقل من 10 سنوات	68	3.29	0.66
10 سنوات فأكثر	247	3.31	0.74
المجموع	420	3.33	0.69

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.42)، يليهم أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.31)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 5- أقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.29)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (12):

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم وفق متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.047	2	0.523	1.091	0.337
داخل المجموعات	200.041	417	0.48		
المجموع	201.088	419			

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.091)، وبمستوى دلالة (0.337).

3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المؤهل العلمي
3.24	0.62	196	بكالوريوس
3.43	0.78	149	بكالوريوس + دبلوم عالٍ
3.37	0.67	75	دراسات عليا
3.33	0.69	420	المجموع

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة بكالوريوس + دبلوم عالٍ على أعلى متوسط حسابي (3.43)، يليهم أصحاب الفئة دراسات عليا إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.37)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.24)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.453	2	1.726	3.643	0.027
داخل المجموعات	197.635	417	0.474		
المجموع	201.088	419			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\alpha \leq$ في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (3.643)، وبمستوى دلالة (0.027)، إذ كانت قيمة "ف" دالة إحصائياً، ومن أجل معرفة عائدة الفرق تم

استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول (15)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس + دبلوم عالي	دراسات عليا	بكالوريوس
		3.43	3.37	3.24
بكالوريوس + دبلوم عالي	3.43	-		0.19*
دراسات عليا	3.37		-	
بكالوريوس	3.24			-

* ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$

* يلاحظ من الجدول (15) وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ولصالح

حملة البكالوريوس + دبلوم عالٍ إذ بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية (0.19).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، كما يتضمن عرضاً للتوصيات

المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، على النحو التالي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من

وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم

تحديد الرتبة ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من

وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (2) أن مستوى الإبداع الإداري

لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.46)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين

يروون أن المديرين يؤمنون بضرورة الإبداع للارتقاء بمستوى الأداء والتميز عن الآخرين، وقد

يعزى أيضاً إلى أن ثقة المدير بنفسه عالية ويعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال

لقاءاته بهم والتحدث إليهم وفسح المجال أمامهم للتعبير عن ذواتهم ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم

بحرية، فضلاً عن مقدرته على الإشراف على الأفراد المبدعين وحرصه على توفير بيئة مناسبة

لهم ومكافأتهم على إبداعهم مادياً ومعنوياً، واتّصافه بالذكاء الاجتماعي والأصالة في عرض

أفكاره واستخدامه كلمات واضحة ومحددة في حوارهِ. ومع ذلك يحتاج المدير إلى العمل أكثر

على تشجيع الأفكار الخلاقة، ودعم المبدعين، وتوفير المناخ المناسب والإمكانات اللازمة لتطبيق أفكارهم، ونقل أفكاره وتصوراتهم للمعلمين بشكل واضح، وحثهم على استخدام الإبداع في الأساليب التدريسية، وتنمية مهاراتهم.

أما بالنسبة لمناقشة فقرات الاستبانة فقد ارتأت الباحثة مناقشة أعلى فقرتين وأدنى فقرتين على النحو الآتي:

جاءت الفقرة (15) التي تنص على " يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم" في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري (0.96)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين أنه إذا كانت ثقة المعلمين بأنفسهم عالية هذا سيؤدي بهم إلى العمل بدافعية والابتعاد عن الروتين والنمطية وخلق أفكار جديدة مبدعة وخلاقة دون الخوف من طرحها ومناقشتها أو الخوف من النقد السلبي لهذه الأفكار من قبل المديرين لأن مهمة المديرين تبني هذه الأفكار واحتضانها.

أما الفقرة (16) التي تنص على " يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين " فقد حصلت على الرتبة الثانية بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحرافها المعياري (0.84)، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون في مديري مدارسهم أنهم يمتلكون العقلية المتفتحة والشخصية القيادية الميالة للإبداع وأنهم بذلك لديهم المقدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين وتبنيهم ودعمهم وتوفير المناخ الإبداعي المناسب.

أما الفقرة (18) التي تنص على "يعطي مدير مدرستي المعلمين الحرية للتعبير عن مقترحاتهم" فقد جاءت في الرتبة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.15) وانحرافها المعياري (0.91)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من خلال الاستماع لمقترحاتهم والأخذ بها ليشعر المعلمين بأهميتهم

وأنهم يشكلون مع الإدارة وحدة متكاملة متماسكة أهدافها مشتركة وهي النهوض بالمدرسة نحو الأفضل.

وأما الفقرة (4) التي تنص على "يشجع مدير مدرستي المعلمين على الإبداع في العمل" جاءت في الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.08) وانحرافها المعياري (1.07)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المعلمين بأن المديرين لديهم الرغبة في إدخال أنماط سلوك جديدة ومتنوعة والتغيير نحو الأفضل ومنها حث المعلمين على الإبداع في العمل لمواكبة تطورات العصر المتسارعة وإنشاء جيل جديد يتميز بالإبداعات لخلق مجتمع متميز.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جامع (2008) في أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً، واختلفت مع دراسة القطاونة (2000)، ودراسة حوامدة وحراشنة (2006)، ودراسة محمد (2006) إذ أشارت النتائج على التوالي إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري للمشرفين التربويين والقادة التربويين ومديري المدارس الخاصة في الأردن، كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القواسمة (2004) إذ أشارت نتیجتها إلى تدني مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة

نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (3) أن مستوى دافعية المعلمين في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.69)، وقد يعزى ذلك إلى أن ظروف العمل في هذه المدارس يسودها الاحترام والتقدير والحرية المعطاة للمعلمين وإلى التزام المعلمين الوظيفي لقناعتهم أن عملهم واجب ورسالة عليهم تأديتها بأمانة، فضلاً عن أن المعلمين يضعون لأنفسهم معايير عالية عند إنجازهم لعملهم في المدرسة، ويقومون بالمهام الموكلة إليهم برحابة صدر، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن المديرين يوفرون الإمكانيات المادية المناسبة ويعملون على تشجيع المعلمين عند إنجازهم لهذه المهمات.

أما بالنسبة لمناقشة فقرات الاستبانة فقد ارتأت الباحثة مناقشة أعلى فقرتين و أدنى فقرتين على النحو الآتي:

الفقرة (20) التي تنص على "أضع نفسي معايير عالية عند إنجاز عمل ما في المدرسة" جاءت بالرتبة الأولى بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.65) وانحرافها المعياري (0.89)، وقد يعزى ذلك إلى شعور المعلمين بالراحة في عملهم ودعم المديرين وتشجيعهم لهم وإحساسهم بالرضا الوظيفي.

وأما الفقرة (5) التي تنص على "يعمل مدير مدرستي على توفير الإمكانيات المادية المناسبة للعمل" جاءت بالرتبة الثانية بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.57) وانحرافها المعياري (1.00)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المعلمين أن المديرين يقدمون كل الدعم والمساندة لهم ويوفرون الإمكانيات المادية المناسبة للعمل لتحتم على إنجاز المطلوب منهم على أفضل مستوى وتوفير كل ما يلزم لتفجير الطاقات الإبداعية لديهم.

أما الفقرة (26) التي تنص على "أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع" جاءت بالرتبة قبل الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.15) وانحرافها المعياري

(1.01)، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يعملون على توفير بيئة مناسبة للإبداع و يولون أهمية

كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة مع المعلمين وخلق قنوات اتصال مفتوحة على كل المستويات.

وأما الفقرة (16) التي تنص على "أكون فخور عند إنجاز المهمات الموكلة إلي في

وقتها المحدد" جاءت بالرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.12)

وانحرافها المعياري (1.08)، وقد يعزى ذلك إلى دافعيّتهم وحرصهم على تقديم الأفضل

أو إعطاء صورة إيجابية عنهم للإدارة لزيادة رواتبهم أو المنافسة الشريفة فيما بينهم أو الشعور

بالرضا.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإبداع

الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان ومستوى دافعية المعلمين في

تلك المدارس؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري

لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس

باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة في الجدول (4) وجود علاقة

ارتباطية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

عمّان ومستوى دافعية المعلمين في تلك المدارس من وجهة نظرهم . وكانت هذه العلاقة

الارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.001)$ إذ بلغ معامل الارتباط (0.60)،

ولعل هذا الارتباط يمكن أن يبرر العلاقة المتبادلة بين الإبداع الإداري والدافعية. وقد يعزى ذلك

إلى أنه كلما زاد مستوى الإبداع الإداري عند المديرين زاد اهتمامهم بالبيئة المدرسية بكافة

عناصرها وبالتالي اهتمامهم براحة المعلمين وتشجيعهم ودعمهم وبث روح الحماس فيهم وتعزيز العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة والتي تساعد على خلق قنوات اتصال مفتوحة، فضلاً عن إشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية، وعقد جلسات عصف ذهني تساعد على حل المشكلات التي تواجههم، وتشجيع الأفكار الجديدة وتبنيها، والعمل على توفير بيئة مناسبة للإبداع، فضلاً عن إشباع حاجات المعلمين ورغباتهم ومعرفة ميولهم الشخصية لزيادة دافعيتهم نحو العمل، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، فإن ذلك ينعكس على دافعية المعلمين بصورة إيجابية والعكس صحيح.

ويمكن أن تعد هذه النتيجة طبيعية لأن طبيعة العمل الإداري بصورة عامة تتطلب التطوير والتغيير وتبني الأفكار المبدعة الجديدة باستمرار للتميز عن الآخرين، وتساعد دافعية المعلمين المديرين في تطبيق الأفكار الإبداعية سواء كانت نابعة من المديرين أم من المعلمين.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

أظهرت نتائج اختبار "ت" في الجدول (5) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس، ويستدل من هذه النتيجة أن الجنس ليس متغيراً مؤثراً في إدراك مستوى

الإبداع الإداري لأن هذا الإبداع هو عمل فذ جديد يدركه الآخرون وقد يلمسون آثاره وفوائده بغض النظر عن جنسهم. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى إدراك المعلمين من كلا الجنسين أهمية الإبداع الإداري لدى المديرين في تحسين ظروف العمل وتبني التغيير للارتقاء نحو الأفضل ومواكبة تطورات العصر المتسارعة، وعلمهم بأن المدير هو المحرك الذي يبعث الحيوية في المدرسة، وأن المدير المبدع هو الذي يشجع على كل جديد، والقادر على توفير مناخ ملائم للإبداع، والتغلب على الصعاب التي تحول دون إيجاد البيئة التي تشبع حاجات المعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسات كل من القطاونة (2000)، ومحمد (2006)، وأبو جامع (2008) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لجنس المستجيب.

2. متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (7)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعود سبب ذلك أن الإبداع سمة يمتلكها المدير تمكنه من استخدام أساليب جديدة لمواجهة الصعاب وتذليلها. ولا علاقة للخبرة بذلك طال أم قصرت. وإن النظرة الحديثة للإدارة تفرض على المديرين ضرورة البحث عن كل ما هو جديد بما يخدم مصالح المدرسة، لتحسين مستوى أدائها وفعاليتها وزيادة جودة مخرجاتها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القطاونة (2000)، ودراسة محمد (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى خبرة المستجيبين.

3. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (9)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين مهما كان مستوى مؤهلهم العلمي، أن المديرين ينظرون إلى العمل الإداري باهتمام بالغ، ويحرصون على تسييره بطرق متنوعة وإدخال الأفكار المبدعة فيه للتخلص من رتابة العمل من خلال الاطلاعات على التجارب الرائدة في مجال الإدارة التربوية على النطاق المحلي والعالمي، والاستفادة منها وتوظيفها في إداراتهم لتحقيق أهدافهم التربوية المنشودة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القطاونة (2000) ودراسة محمد (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الإبداعي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القواسمة (2004) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة مديري المدارس الثانوية الحكومية للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له تعزى إلى المؤهل العلمي. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو جامع (2008) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً للمتغيرات الواردة فيه وعلى النحو الآتي:

- متغير الجنس:

أظهرت نتائج اختبار "ت" في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، ويستدل من هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات، ذلك أن الدافعية حالة داخلية توجه السلوك نحو إشباع حاجة معينة، بناء على نوع هذه الحاجة وشدتها، وبغض النظر عن جنس الفرد. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن المعلمين من كلا الجنسين تزيد دافعتهم للعمل إذا شعروا بالأمان والإطمئنان وأتيحت لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العموش (1995) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عياصرة (2003) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تعزى لمتغير الجنس.

- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (12)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعني هذه النتيجة أن هذا المتغير لم يكن عاملاً مؤثراً في تحديد مستوى الدافعية، ذلك أن سنوات الخبرة لم يكن لها دور فاعل في رفع مستوى الدافعية أو خفضه، وقد يعزى ذلك إلى أن الانحدار الإحصائي نحو الوسط هو السبب.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العموش (1995) و دراسة مذكر (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعزى لمتغير الخبرة. واختلفت مع دراستي عياصرة (2003) والظفيري (2006) اللتين توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعزى لمتغير خبرة المستجيب.

- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول (14)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم، وفق متغير المؤهل العلمي لصالح حملة بكالوريوس + دبلوم عالٍ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن حملة شهادة البكالوريوس + الدبلوم العالي، تكون لديهم طموحات تتناسب ومستوى المرحلة الثانوية من حيث المعلمين القائمين على التدريس فيها، تكن لديهم مثل هذه المؤهلات، التي لا تسمح لهم بمزاولة مهنة التعليم في مراحل تعليمية أعلى، وعلى العكس من حملة الشهادة العليا (الماجستير والدكتوراة) الذي يتولد لديهم طموح أعلى من أقرانهم حملة شهادة البكالوريوس + الدبلوم العالي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل

من دراستنا العموش (1995) و عياصرة (2003) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراستي الظفيري (2006) ومذكر (2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

1. تم التوصل إلى أن مستوى الإبداع الإداري عند مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كان متوسطاً، لذلك توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية لرفع مستوى الإبداع الإداري.

2. تم التوصل إلى أن دافعية المعلمين نحو العمل كان بمستوى متوسط، لهذا توصي الباحثة بتقديم الحوافز للمعلمين لتشجيعهم وزيادة دافعتهم نحو العمل من قبل الإدارات المدرسية.

3. تناولت هذه الدراسة مدارس القطاع الخاص، ولذلك توصي الباحثة بإجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة على مدارس القطاع الحكومي، وإجراء مقارنة بين المدارس الثانوية الخاصة والمدارس الثانوية الحكومية في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين وعلاقته بدافعية المعلمين.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

- أبو جامع، ابراهيم أحمد أبو عواد (2008). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- أبو جادو، صالح محمد علي (2007). تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام الحل الابتكاري للمشكلات، ط1، عمان: دار الشرق للنشر والتوزيع.
- أبو حطب، فؤاد، وعثمان، سيد (1972). التفكير دراسات نفسية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو رياش، حسين، والصابي، عبد الكريم، وعمّور، أميمة، وشريف، سليم (2006). الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، عمّان: دار الفكر.
- أبو فارس، محمد (1999). الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- أحمد، نجاح أحمد (2000). العوامل المؤثرة على تنمية الدافعية لدى الطلبة في المدارس الأساسية في منطقة عمّان الكبرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمّان، الأردن.
- بدران، ابراهيم (1988). ملاحظات حول الإبداع في الإدارة، محاضرات في برنامج تطوير الإدارة العليا المنعقد في معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن
- البدور، نجات جميل نصر الله (2006). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى

الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

البستنجي، أحمد، (2010). "الإبداع الإداري، موسوعة المهارات الإدارية وتطوير

الذات، شبكة الشباب الإخبارية"، متاح: <http://shabab->

[jo.com/vb/showthread.php?t=30841&page=2](http://shabab-jo.com/vb/showthread.php?t=30841&page=2)

استرجع بتاريخ 2011/04/09

بني يونس، محمد محمود (2009). سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات، ط2، عمان: دار

المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

جروان، فتحي عبد الرحمن (1999). الموهبة والتفوق والإبداع، ط1، العين، دار

الكتاب الجامعي.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2002). الإبداع، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر

والتوزيع.

جروان، فتحي عبد الرحمن، (2004). الموهبة والتفوق والإبداع، ط2، عمان: دار

الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

جواد، شوقي (2000). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حبش، زينب (2005). التفكير الإبداعي، ط1. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.

- حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حوامدة، باسم علي عبيد (2003). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حوامدة، باسم علي عبيد، و حراحشة، محمد عبود (2006). "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية**، المجلد 18. (2) ص ص 493-543.
- خطاطبة، سهى محمود حسن (2002). **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الخوالدة، رياض عبد الله عايف (2005). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الداهري، صالح حسن (2008). **سيكولوجية الإبداع والشخصية**، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدهان، أميمة (1992). **نظريات منظمات الأعمال**، عمان: مطبعة الصفدي.
- رزق الله، مريم عودة سلامة (2003). **سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو**

العمل من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الرشدان، عبدالله، والهمشري، عمر أحمد (2002). المدخل إلى التربية والتعليم، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

رضا، حاتم علي حسن (1424). "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، المملكة العربية السعودية.

روشكا، ألكسندرو. (1989م). الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو فخر،

الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.

الزعيبي، دلال (2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزهري، رندة (2002). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، مجلد (30)، العدد (3)، الكويت.

شاويش، مصطفى نجيب (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003). الإدارة الرائدة، ط1، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2006). السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الطيبي، محمد حمد (2001). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الطيبي، محمد حمد (2004). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الظفيري، خالد صاهود مزعل (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو المهنة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2010). " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 18. العدد (1)، ص ص 37.

عامر، أيمن (2003). الحل الإبداعي للمشكلات بين الوعي والأسلوب، ط1، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

عامر، أيمن (2008). شخصية المبدع ومحدداتها و آفاق تنميتها، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنبي، صبحي جبر (2005). *تطور الفكر و الأساليب في الإدارة*، ط1، عمان، دار
الحامد للنشر و التوزيع.

العرفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس عبد (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية*،
ط2، بنغازي: دار الكتب الوطنية.

العساف، عبد المعطي محمد (1999). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات
المعاصرة*، عمّان: دار زهران للنشر والطباعة.

العمرية، صلاح الدين (2005). *التفكير الإبداعي*، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

العموش، حمود رزق الخنيفس (1995). *العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات*

مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميها نحو العمل. (رسالة ماجستير

غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

العميان، محمود (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط1، عمان: دار
وائل للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2003). *الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية*

وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في

الأردن، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا،

عمّان، الأردن.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد (2009). *السلوك التنظيمي في إدارة*

المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القيوتي، محمد قاسم (2009). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي*

والجماعي في منظمات الأعمال، ط2، عمان: دار وائل.

قطامي، نايفة، وحدي، نزيه، وقطاونة، يوسف، وصبحي، تيسير، وأبو طالب، صابر (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، القاهرة:

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

القطاونة، منار ابراهيم عيد (2000). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي. دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القواسمة، شكري محمد محمد (2004). قياس معرفة مديري المدارس الثانوية

الحكومية في الأردن للإبداع الإداري ودرجة ممارستهم له في مدارسهم،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكردي، أحمد، (2010). "الإبداع الإداري، التنمية الإدارية، موسوعة الإسلام والتنمية"،

متاح: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/6>

7675/posts/139947 استرجع بتاريخ 2011/03/23

كروبي، آرثر. (2002). الإبداع في التربية والتعليم، مرشد المعلمين والتربويين

(ترجمة ابراهيم أحمد مسلم الحارثي و محمد سعيد مقبل)، ط1، الرياض: مكتبة

الشكري للنشر والتوزيع، (الكتاب الأصلي منشور سنة 2001).

الكناني، ممدوح عبد المنعم (2005). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط1، عمان:

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

لوكاشة، باسمة محمد سعد الدين (2007). العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري

المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في

الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،

عمّان، الأردن.

ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، زينة محمود (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

مذكر، محمد دخيل الله (2006). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان، الأردن.

المعاني، أيمن (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المغربي، كامل محمد (1994). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل محمد (2000). الأساسيات والمبادئ في الإدارة، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ملحم، سامي محمد (2006). سيكولوجية التعلم و التعليم الأسس النظرية و التطبيقية،

ط2، عمان: دارالمسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

مؤتمن، منى عماد الدين (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان: مركز

الكتب الأكاديمي.

موسى، محمود عبد اللطيف (2006). الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات

العالمية والمحلية. ط1 . القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

النمر، سعود محمد (1992). الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي،

العدد (117)، ص ص 60-71، الرياض: معهد الإدارة العامة.

نور، كاظم عبد (2005). مقالات وقراءات وتأملات في علم النفس وتربية التفكير

والإبداع، ط1، عمان: ديبونو للطباعة والنشر.

همشري، عمر أحمد (1994). معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة

في الأردن. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد (21أ)، العدد(4): 115- 150

هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420هـ-1999م). معوقات الإبداع الإداري في

المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، المجلد 39، العدد (1): ص ص 1-77.

يونس، محمد محمود بني(2009). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، ط2، عمان: دار

المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

المراجع الأجنبية:

- Adair, J. (2006). *Adair on teambuilding and motivation*, (1st Ed). New Delhi: Vinod Vasishtha.
- Bareket, R. L. (2008). *Free To Flee: A study of the motivational factors impacting teachers in Santa Clara County, California, who teach in low and high-socioeconomic schools within districts that contain both*, (Unpublished Doctoral Dissertation) University Of La Verne, USA
www.proquest.com
استرجع بتاريخ 2011/05/04
- Belanp, A, (2008). “*Finding the right kinds of motivation*” (On-Line), available: <http://ezinearticles.com/?Finding-the-Right-Kinds-of-Motivation&id=1728435>
استرجع بتاريخ 2011/05/04
- Boeree. G. (2006). “*Personality Theories, Abraham Maslow*”, (On-Line), available: http://www.social-psychology.de/do/pt_maslow.pdf 2011/5/6 استرجع بتاريخ
- Bright, SH.A. (2011). *Retaining teachers beyond the first five years: Motivating teachers to become leaders*. DAI-A 71/08.
www.proquest.com 2011/01/07 استرجع بتاريخ
- Brinkman, D. J. (2010). Teaching creatively and teaching creativity. *Journal of Arts Educatoin Policy Review*, Vol. 111, 48–50
- Brown-Howard, J. (2008). *A study to determine the relationship between principal’s leadership style and teachers’ motivation*.
DAI-A 68/09.
- Chopra, Suman. (2002). *Motivation in management*, (1st Ed).

New Delhi: Ivy Publishing House.

Clegg, B. and Birch, P. (2009). *Creativity change the way you Work now*, New Delhi: Vinod Vasishtha.

Daft, Richard L, and Noe, Raymond A. (2001). *Organizational behavior*. Bandonor: Southwestern Publishing.

Donald. L, (2008). “*Four Reasons Why Motivation Is Important*. Ezinarticles”. (On-Line), available:
<http://ezinearticles.com/?four-Reasons-why-Motivation-is-Important&id=1672772>
 استرجع بتاريخ 2011/05/05

Duggan, Mary Anne. (2007). *Teachers as learners of the teaching craft: The role of motivation*. (Unpublished Doctoral Dissertation) Arizona State University. USA.
www.proquest.com 2011/1/7 استرجع بتاريخ

Eder, P. J. (2008). *Integrating the componential and interactionist models of employee creativity*, DAI-B 68/08.
www.proquest.com 2011/1/7 استرجع بتاريخ

“*Employee motivation: Theory and practice*, employee motivation, the organizational environment and productivity” (On- Line), available:
www.accel_team.com/motivation/index.html
 استرجع بتاريخ 2010/12/23

Evan, William N. (1993). *Organization theory*. New York: Macmillan Publishing Co.

French, J. and Raven, B. (1968). “The bases of social power” In D. Cartwright and A. Zander (Eds), *group danamic theory research*, New York: harper and row, p.63.

Gellerman, Saul.w. (2004). *How to manage a motivation*

machine, (1st ed). New Delhi: Viva Books Private Limited.

George Boeree, (2006). "***Personality Theories, Abraham Maslow***",

(On-Line), available:

http://www.socialpsychology.de/do/pt_maslow.pdf

استرجع بتاريخ 2011/5/6

Goertz, Jeanie. (2000). Creativity: An essential component for Effective leadership in today's schools. ***Journal of Psychology & Behavioral Sciences Collection***. Vol.22, N.3, P.62-158. http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ606607&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=EJ606607 2011/05/04 استرجع بتاريخ

Guilford, J.P. (1959). ***Personality***, New York: McGraw- Hill.

Hope, S.(2010). Creativity, Content, and Policy. ***Journal of arts educatoin policy review***. Vol. 111, Issue.2, P 39-47.

Kocabas, Ibrahim (2006). The effects of sources of motivation on teachers' motivation levels. ***Journal of Educatoinal Sciences***. Vol 129, N4, P724-733.

Mango, C.(2009). Explaining the creative mind. ***The International Journal of Research and Review***, Vol.3,B.3, P.10-19. http://journalofresearchandreview.books.officelive.com/Documents/article2_v3.pdf

Mackinnon, D.W. (1991). ***The study of creativity in proceeding of The conference on "The creative person"***. Berkeley University of California, California: USA.

Mintzer, B, (2004). "***The Power Of A Vision A Leader's Journey***" (On-Line),available: <http://www.barbaramintzer.com/newsle>

tters/june2004.html 2011/05/04 استرجع بتاريخ

Okino, S. P. (2005). *Creative elementary principal behaviors that increase student achievement in English/language arts*, DAI-A 65/09, p. 3283.

Peters, Tom, and Waterma, Bon, (1982). *In search of excellence*, New York: Harper and Row.

Petty, G.(1998). *How to Be Better at...Creativity*, (1st ed). New Delhi: Vinod Vasishtha.

Price, A. M. (2008). *The relationship between the teacher's perception of the principal's leadership style and personal motivation*. (unpublished Doctoral Dissertation) The University Of Southern Mississippi.
www.proquest.com

2011/01/07 استرجع بتاريخ

Rabideau, M.sh.(2010). Creativity repositioned. *Journal of Arts Educatoin Policy Review*. Vol. 111, Issue 2, 54- 58.
<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a925471532~frm=titlelink>

2011/01/07 استرجع بتاريخ

Ramachander,S. (2006). *Creativity at work*. New Delhi: Sage Publications, India.

Reynolds, Catherin L (2010). *Transformational leadership and teacher motivation in southwestern Arizona high schools*. DAI-A 70/07.

Robbins, S.and David A. D. (1998). *Fundamental of management: Essential concepts and applications*, (2 nd ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education.

Rowe, Lioyd A. and Boise, B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public*

Administration Review. 34 (3), p 285.

Sarsan, M. R (2006). *Creativity in schools*. (1st ed). New Delhi: Sarup & Sons.

Saxena, Anand. (2006). *Entrepreneurship: Motivation performance and rewards*. (1st ed). New Delhi: Deep & Deep Publications.

Schmook, Ines M.L. (1997). *Principals' leadership and creativity in selected Florida Schools*. **DAI-** A 57/10, p. 4215.

Scott, S. and Reoinaid, A. (1994). Determinates of innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.3, p580 -607.

Shelton, Dana Kay (2011). *Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity, openness to experience, and organizational misbehavior*, **DAI-B** 71/07.

Singh, N. (2001). *Organizational bahavior concepts: Theory and practice*. New Delhi: deep& deep publication pvt. LTD.

الملحقات

ملحق (1)

أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري)

بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتور المحكم المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، وقد أعدت الباحثة استبانتين، الاستبانة الأولى عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة ، أما الاستبانة الثانية فهي لقياس دافعية المعلمين نحو المهنة من وجهة نظرهم ، وتوزع الاستبانتان على المعلمين، وإن بدائل الإجابة للاستبانتين هي دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً . ونظراً لما تتمتعون به من معرفة وخبرة و دراية في مجال اختصاصكم، أرجو إبداء رأيكم في أداة الدراسة من حيث الآتي :

1 - مدى صلاحية الفقرة

2 - دقة الصياغة اللغوية للفقرة

3 - أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة والحذف .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة : اميليا محمود النقري

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الخبرة : أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ

دراسات عليا

استبانة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة بصيغتها

الأولية

الفقرة	صلاحية الفقرة		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
	صالحة	غير صالحة		
يحاول المدير اكتشاف المشكلات بهدف حلها				
يمتلك المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة				
يتبنى الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون				
يشجع المعلمين على الإبداع في العمل				
يهيئ بيئة مناسبة للإبداع				
يحث المعلمين على استخدام أساليب مبدعة في التدريس				
يطلب من المعلمين تشجيع طلبتهم على الإبداع				
لديه المقدرة على إيجاد بدائل لعلاج المشكلات				
يعمل على التجديد حتى لو في ذلك مجازفة				
يهتم بأراء الآخرين في الاجتماعات				
يمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية				
يعمل على تطبيق الأفكار الجديدة				
يعمل على خلق قنوات اتصال مفتوحة مع طاقم العمل				
يتصف بالمرونة في تعامله مع العاملين في المواقف المختلفة				
ثقته بنفسه عالية				
يثق بالآخرين				
يمتلك المقدرة على الإقناع				
يعمل على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم				
يمتلك المقدرة في الإشراف على الأفراد المبدعين				
يكافئ الأفراد المبدعين على إبداعهم				
يعطي المعلمين الحرية للتعبير عن مقترحاتهم				
يوفر الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع				
يتبنى مفهوم التنافس				
يشجع المعلمين على تقديم دروس مبرمجة تنمي الإبداع				
يشجع على إثراء المنهاج بأنشطة تنمي الإبداع				

الفقرة	صلاحية الفقرة		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
	صالحة	غير صالحة		
ينظم رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين				
يعقد جلسات للعصف الذهني مع المعلمين				
يحرص على تبادل الخبرات بين المعلمين				
يساعد المعلمين على تنمية المهارات لديهم				
يوضح للمعلمين المهمات التي يوكلها إليهم				
يقيم علاقات شخصية مع المعلمين				
يقيم علاقات فعالة مع المجتمع المحلي				
ينقل أفكاره وتصويراته بشكل واضح				
يشجع الأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع				
يتميز بدقة الملاحظة				
يتصف بالطلاقة في التعبير عن أفكاره				
يتصف بالأصالة في عرض الأفكار				
يتصف بالذكاء الاجتماعي				
يشرك المعلمين في وضع الخطط المدرسية				
يستخدم في حوارهِ كلمات واضحة ومحددة				
يشجع المعلمين على الابتعاد عن الروتين				
يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين				

ملحق (2)
أسماء المحكمين

أسماء محكمي أداتي الدراسة

التسلسل	الاسم	الاختصاص	اسم الجامعة
1	الأستاذ الدكتور جودت أحمد سعادة	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي	إدارة وقيادة تربوية	الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور كمال دواني	إدارة وقيادة تربوية	الشرق الأوسط
4	الأستاذ الدكتور محمد محمود الحيلة	تكنولوجيا تعليم	الشرق الأوسط
5	الدكتور غازي جمال خليفة	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
6	الدكتور محمود عبد الرحمن الحديدي	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
7	الدكتورة عونية أبو سنينة	إدارة وقيادة تربوية	الشرق الأوسط
8	الدكتورة فاطمة عبد الحليم جعفر	مناهج وطرق تدريس	الشرق الأوسط
9	الدكتور خالد صرايرة	إدارة وقيادة تربوية	الشرق الأوسط
10	الدكتور عاطف يوسف مقابلة	تخطيط تربوي	عمان العربية

ملحق (3)

أداة الدراسة الأولى (استبانة الإبداع الإداري)

بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل المعلم المحترم / المعلمة المحترمة :

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة استبانتيين، الاستبانة الأولى عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة، أما الاستبانة الثانية فهي لقياس دافعية المعلمين نحو المهنة من وجهة نظرهم.

راجية أن تعبأ المعلومات الشخصية في القسم الأول، وتوضع إشارة (√) أمام الفقرة في الفراغ المخصص أمام الوضع الذي ينطبق عليك في القسم الثاني. علماً بأن إجابتك عن الاستبانتيين سوف تعامل بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة : اميليا محمود النكري

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ

دراسات عليا

القسم الثاني

تعليمات الاستجابة:

اقرأ كل فقرة بعناية، ثم ضع إشارة (√) في المربع الذي ترى أنه ينطبق مع وضعك لكل فقرة مراعيًا اختيار درجة استجابة واحدة فقط لكل فقرة، والرجاء عدم ترك أي فقرة دون الاستجابة لها.

استبانة الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يحاول مدير مدرستي تحديد المشكلات بهدف حلها					
2	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على اتخاذ القرارات المهمة					
3	يتبنى مدير مدرستي الأفكار الجديدة التي يقترحها المعلمون					
4	يشجع مدير مدرستي المعلمين على الإبداع في العمل					
5	يهيئ مدير مدرستي بيئة مناسبة للإبداع					
6	يحث مدير مدرستي المعلمين على استخدام أساليب مبدعة في التدريس					
7	يطلب مدير مدرستي من المعلمين تشجيع طلبتهم على الإبداع					
8	لدى مدير مدرستي المقدرة على إيجاد بدائل لعلاج المشكلات					
9	يقوم مدير مدرستي بأعمال تتطلب المجازفة					
10	يعمل مدير مدرستي على خلق قنوات اتصال مفتوحة مع طاقم العمل					
11	يتصف مدير مدرستي بالمرونة في تعامله مع العاملين في المواقف المختلفة					
12	ثقة مدير مدرستي بنفسه عالية					
13	يثق مدير مدرستي بالآخرين					
14	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإقناع					
15	يعمل مدير مدرستي على تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم					

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
16	يمتلك مدير مدرستي المقدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين					
17	يكافئ مدير مدرستي الأفراد المبدعين على إبداعهم					
18	يعطي مدير مدرستي المعلمين الحرية للتعبير عن مقترحاتهم					
19	يوفر مدير مدرستي الإمكانيات اللازمة لدعم الإبداع					
20	يتبنى مدير مدرستي مفهوم التنافس الشريف					
21	يشجّع مدير مدرستي المعلمين على تقديم دروس مبرمجة تتمي الإبداع					
22	يشجّع مدير مدرستي على إثراء المنهاج بأنشطة تتمي الإبداع					
23	ينظم مدير مدرستي رحلات علمية لتنمية الإبداع لدى المعلمين					
24	يعقد مدير مدرستي جلسات للعصف الذهني مع المعلمين					
25	يحرص مدير مدرستي على تبادل الخبرات بين المعلمين					
26	يساعد مدير مدرستي المعلمين على تنمية المهارات لديهم					
27	يتابع مدير مدرستي المهمات التي يوكلها إلى المعلمين					
28	يقيم مدير مدرستي علاقات شخصية مع المعلمين					
29	ينقل مدير مدرستي أفكاره وتصوراته بشكل واضح					
30	يتميز مدير مدرستي بدقة الملاحظة					
31	يتصف مدير مدرستي بالطلاقة في التعبير عن أفكاره					
32	يتصف مدير مدرستي بالأصالة في عرض الأفكار					
33	يتصف مدير مدرستي بالذكاء الاجتماعي					
34	يشرك مدير مدرستي المعلمين في وضع الخطط المدرسية					
35	يستخدم مدير مدرستي في حوارهِ كلمات واضحة ومحددة					
36	يشجّع مدير مدرستي المعلمين على الابتعاد عن الروتين وعن ما هو مألوف					

ملحق (4)

أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين)

بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتور المحكم المحترم :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، وقد أعدت الباحثة استبانتين، الاستبانة الأولى عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة ، أما الاستبانة الثانية فهي لقياس دافعية المعلمين نحو المهنة من وجهة نظرهم ، وتوزع الاستبانتان على المعلمين، وإن بدائل الإجابة للاستبانتين هي دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً . ونظراً لما تتمتعون به من معرفة وخبرة و دراية في مجال اختصاصكم، أرجو إبداء رأيكم في أداة الدراسة من حيث الآتي :

1 - مدى صلاحية الفقرة

2 - دقة الصياغة اللغوية للفقرة

3 - أي تعديلات ترونها ضرورية على الفقرات من حيث الإضافة والحذف .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة : اميليا محمود النكري

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ

دراسات عليا

استبانة دافعية المعلمين

الفقرة	صلاحية الفقرة		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
	صالحة	غير صالحة		
أحرص على الوصول يومياً إلى المدرسة في الوقت المحدد				
يهتم مديري بإقامة علاقات زمالة جيدة بين المعلمين				
أشعر أن مديري يقوم بتهيئة الفرص المناسبة لتقديم المهني				
أشعر بالرضا عن الأسلوب القيادي لمديري				
تهتم مدرستي بتوفير الإمكانيات المادية المناسبة للعمل				
أشعر بالراحة لأسلوب تعامل مديري معي				
أشعر بالرضا عن السياسة التعليمية لمدرستي				
أشارك بصنع القرارات المتعلقة بعملتي				
أشارك برغبة في النشاطات المدرسية				
أنال مديح المدير عندما أقوم بعمل جيد				
أستطيع أن أجد لمديري في حل مشكلات مهنية تواجهني				
أقوم بالمهام التي يكلفني بها مديري برحابة صدر				
أتعاون مع مديري لتحقيق سياسة التغيير داخل المدرسة				
أشعر بأن عملي ليس روتينياً				
يناسبني نظام الإجازات في عملي				
أشعر بالرضا عن إشراكي بنظام التأمين الصحي للمدرسة				
أرى أن تعليمي لطلبتي عمل ممتع				
لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي				
أشعر بفخر عند إنجاز المهمات بوقتها المحدد				
أضع دائماً أهدافاً وخطّة لتحقيقها				

التعديل المقترح	بحاجة لتعديل	صلاحية الفقرة	
		صالحة	غير صالحة
أنتعاون مع فريق العمل			
يتيح لي عملي تكوين علاقات جيدة مع أولياء الأمور			
المعايير التي أضعها لنفسي عالية			
أفضل البقاء في وظيفتي			
أتأخر في عملي لإنجاز المطلوب مني			
أقوي علاقاتي الشخصية مع الزملاء			
أشتاق للمدرسة عندما أتغيب عنها			
أشعر أنني أحقق ذاتي في مهنتي			
أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع			
أفتخر بمهنتي أمام الآخرين			
أشعر بانتمائي لمهنة التعليم			
أشعر باحترام الآخرين لمهنتي			
أشعر بالسعادة عندما تكون نتائج طلبتي عالية			
أنصح طلبتي باختيار مهنة التعليم			
أكون حريصاً على معرفة كل ما هو جديد في اختصاصي			
لو خيَّرت بين أكثر من مهنة لاخترت مهنة التعليم			
في كثير من الأحيان أفكر في ترك مهنة التعليم			
أشعر بالراحة عند وجودي في المدرسة			
أشعر أن الوقت في المدرسة يمر بسرعة			
أشترأكي بنظام التقاعد يشعرني بالأمان			
أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه			
أشعر بالرضا عن الزيادة السنوية التي أتقاضاها			
تلقي آرائي المقترحة اهتمام الإدارة			
أشعر بالرضا عن أدائي			

ملحق (5)

أداة الدراسة الثانية (استبانة دافعية المعلمين)

بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الزميل المعلم المحترم / المعلمة المحترمة :

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هذا الهدف أعدت الباحثة استبانتيين، الاستبانة الأولى عن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة ، أما الاستبانة الثانية فهي لقياس دافعية المعلمين نحو المهنة من وجهة نظرهم.

راجية أن تعبأ المعلومات الشخصية في القسم الأول، وتوضع إشارة (√) أمام الفقرة في الفراغ المخصص أمام الوضع الذي ينطبق عليك في القسم الثاني. علماً بأن إجابتك عن الاستبانتيين سوف تعامل بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة : اميليا محمود النكري

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي : بكالوريوس

بكالوريوس + دبلوم عالٍ

دراسات عليا

القسم الثاني

تعليمات الاستجابة:

اقرأ كل فقرة بعناية، ثم ضع إشارة (√) في المربع الذي ترى أنه ينطبق مع وضعك لكل فقرة مراعيًا اختيار درجة استجابة واحدة فقط لكل فقرة، والرجاء عدم ترك أي فقرة دون الاستجابة لها.

استبانة دافعية المعلمين نحو المهنة

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أحرص على الوصول يومياً إلى المدرسة في الوقت المحدد					
2	يحرص مدير مدرستي على إقامة علاقات زمالة جيدة بين معلمي المدرسة					
3	يقوم مدير مدرستي بتهيئة الفرص المناسبة لتطوير المهني					
4	أشعر بالرضا عن الأسلوب القيادي لمدير مدرستي					
5	يعمل مدير مدرستي على توفير الإمكانيات المادية المناسبة للعمل					
6	يعاملني مدير مدرستي باحترام					
7	يشركني مدير مدرستي بصنع القرارات المتعلقة بعملتي					
8	أشارك برغبة في الأنشطة المدرسية					
9	يقدم لي مدير مدرستي التعزيز المعنوي المناسب عند قيامي بعمل جيد					
10	يساعدني مدير مدرستي في حل المشكلات المهنية التي تواجهني					
11	أقوم بالمهام التي يكلفني بها مديري برحابة صدر					
12	أشعر بأن عملي في المدرسة ليس روتينياً					
13	يناسبني نظام الإجازات في عملي المدرسي					

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
14	أرى أن تعليمي لطلبتي عمل ممتع					
15	لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي					
16	أكون فخوراً عند إنجاز المهمات الموكلة إلي في وقتها المحدد					
17	أضع دائماً أهدافاً محددة لتحقيقها					
18	أتعاون مع فريق العمل المدرسي					
19	يتيح لي عملي تكوين علاقات جيدة مع أولياء الأمور					
20	أضع لنفسني معايير عالية عند إنجاز عمل ما في المدرسة					
21	أفضل البقاء في وظيفتي كمعلم					
22	أبقى في المدرسة بعد الدوام المدرسي لإنجاز عملي					
23	أقوي علاقاتي الشخصية مع زملائي المعلمين					
24	أشتاق للمدرسة عندما أتغيب عنها					
25	أشعر أنني أحقق ذاتي في مهنتي كمعلم					
26	أعتقد أن جو المدرسة باعث على الإبداع					
27	أفتخر بمهنتي أمام الآخرين					
28	يحترم الآخرون مهنتي كمعلم					
29	يفرحني أن تكون نتائج طلبتي عالية					
30	أنصح طلبتي باختيار مهنة التعليم					
31	أطلع على ما هو جديد في مجال اختصاصي					
32	لو خيَّرت بين أكثر من مهنة لاخترت مهنة التعليم					
33	وجودي في المدرسة يمنحني شعور بالراحة					
34	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه في المدرسة					
35	تلقى آرائي المقترحة اهتمام الإدارة المدرسية					
36	أشعر بالرضا عن أدائي المدرسي					

ملحق (6)

الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

Number:

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

التاريخ: 2011/3/28
الرقم: 538/1/9

معالي وزير التربية والتعليم المحترم
- عمان -

تحية طيبة، وبعد،

استمرارا للتعاون الدائم بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في الجامعات الأردنية، نأمل من معاليكم التكرم بالموافقة والإيعاز إلى من يهمة الأمر لتسهيل المهمة البحثية للطالبة إمبليا محمود النكري من جامعة الشرق الأوسط لتوزيع الاستبانة المرفقة والموسومة بـ: "مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

شاكرين لوزارة التربية والتعليم بقيادة معاليكم الجهود الكبيرة التي تقدمونها للباحثين التربويين.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة بالوكالة

الدكتور لويس مقطش



د. س. كبت
لا يجوز إعادة
٢٠١١/٣/٢٨

التاريخ: 2011/3/28
الرقم: 538/1/9
الموضوع: البحث التربوي

مملكة الأردن



وزارة التربية والتعليم



السيد مدير التربية والتعليم الخاص لمحافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة إميليّا محمود النكري بإجراء دراسة عنونها " مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط في الأردن، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانتيين إحداهما على عينة من مديري المدارس الثانوية الخاصة التابعة لمديرتكم والأخرى على عينة من معلمي المدارس نفسها.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

وزير التربية والتعليم

الدكتور
مهدي خليل الحياشنة
مدير البحث والتطوير التربوي

لمحة / رئيس قسم البحث التربوي
لمحة / الملف ١٠/٣



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة

الرقم ٢٧٨٥ / ١٦
التاريخ ٨ - ٤ - ٢٠١١
الموافق ١٢ - ٢ - ١٤٣٢

مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠٩٩٠/١٠/٣ م تاريخ ٢٠١١/٣/٩

تقوم الطالبة إميلييا محمود النقري بإجراء دراسة عنونها " مستوى الإبذاع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط في الأردن ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانتين على عينة منكم والأخرى على عينة من معلمي مدارسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها .

واقبلوا فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والتقنية
نسخة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة / الطالبة المعنية
نسخة / الملف العام
ع ش ٣/١٢