

درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري  
المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة  
نظر مساعدي المديرين

**Degree of occupational enrichment practice and it's relation to  
organizational creativity among principals of basic schools in  
Amman from the perspective assistant point of view**

إعداد: هناء محمد الجهران  
إشراف: الدكتور أمجد محمود درادكة

فُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج  
كلية العلوم التربوية  
جامعة الشرق الأوسط

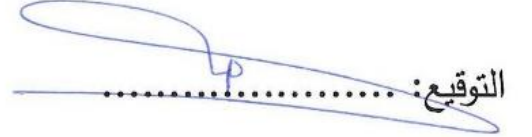
حزيران، 2020

## التفويض

أنا "هناء محمد جوهر الجهران" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هناء محمد جوهر الجهران

التاريخ: 2020 / 6 / 13 م

التوقيع: 



## الشكر والتقدير

إذا هممت فبادر وإن عزمت فتأبر، فإنه لا يدرك المفاخر من رضي بالصف الآخر. فالحمد لله الذي خلق اللوح والقلم، وخلق الروح من عدم، وأسبغ علينا النعم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، المعلم الأول والمربي الأمثل، الذي صنع أمة حاملة لرسالة العلم والتعليم، وبعد: في نهاية عملي المتواضع هذا أحمد الله العظيم بأن من علي بإتمام هذه الرسالة.

وأقدم بخالص الشكر والتبجيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور أمجد محمود الدرادكة لتفضله بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكاره النيّرة، ومعلوماته القيّمة، وجهوده ونصائحه، وما أبداه من صبرٍ وتواضعٍ وتشجيعٍ في سبيل تحقيق هذا العمل، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

وأوجه شكري وتقديري لجامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط ممثلةً برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها على الجهود الكبيرة التي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة من أجل إنجاز عملي هذا.

سائلةً المولى عزّ وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.

والله وليّ التوفيق

الباحثة

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة "محمد جوهر" إلى من كان له الفضل بعد الله تعالى في وجودي

أسأل الله أن يرزقني برّه بعد وفاته

إلى أمي جسر الحب الصاعد بي للقمم "سرّ نجاحي" ومعنى العطاء والتضحية

أسأل الله لكِ العمر المديد

إلى زوجي الغالي الذي ساندني ودعمني

إلى من وقف بجانبني دومًا

الذي لولا إصراره وتشجيعه لما وصلت لما أنا عليه الآن

أدعو الله أن يحفظك من كل مكروه

إلى فلذات أكبادي ريناس واسل وامير "تور الحياة"

إلى إخواني وأخواتي

إلى كل من ترك في حياتي بصمة

الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	8.....
محددات الدراسة.....	9.....
مصطلحات الدراسة.....	9.....
حدود الدراسة.....	11.....

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

12.....الأدب النظري

24.....الدراسات السابقة

35.....ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

37.....منهج الدراسة

37.....مجتمع الدراسة

37.....عينة الدراسة

38.....أداتا الدراسة

40.....صدق أدواتي الدراسة

44.....ثبات أدواتي الدراسة

46.....متغيرات الدراسة

47.....المعالجة الإحصائية

48.....إجراءات الدراسة

49.....تصحيح الإجابات

## الفصل الرابع

### النتائج

50.....	نتائج السؤال الأول.....
56.....	نتائج السؤال الثاني.....
59.....	نتائج السؤال الثالث.....
60.....	نتائج السؤال الرابع.....
65.....	نتائج السؤال الخامس.....

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

71.....	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
74.....	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
75.....	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
76.....	مناقشة نتائج السؤال الرابع.....
77.....	مناقشة نتائج السؤال الخامس.....
79.....	الاستنتاجات.....
80.....	التوصيات.....
82.....	المراجع.....
82.....	المراجع باللغة العربية.....
88.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....



## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	38
2-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة (الإثراء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه	41
3-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة الإثراء الوظيفي	42
4-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة (الإبداع التنظيمي) بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه	43
5-3	مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة الإبداع التنظيمي	44
6-3	معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة	45
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازلياً	51
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الأول " تنوع المهام" مرتبة تنازلياً	52
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الثاني " تحديد المهمة" مرتبة تنازلياً	53
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الثالث " أهمية المهام" مرتبة تنازلياً	53
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الرابع "الاستقلالية" مرتبة تنازلياً	54
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الخامس " التغذية الراجعة" مرتبة تنازلياً	55
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازلياً	56
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة للمجال الأول "توافر القدرات الإبداعية" مرتبة تنازلياً	57
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة للمجال الثاني "تبي الأفكار الإبداعية" مرتبة تنازلياً	58
16-4	معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى إبداعهم التنظيمي	59

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي	17-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي	18-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي	19-4
64	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على الاستجابات لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين	20-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي	21-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي	22-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي	23-4
69	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على الاستجابات لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين	24-4

### قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	90
2	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	99
3	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	100
4	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مركز وزارة التربية والتعليم	106
5	جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة من المجتمع	107
6	البراءة البحثية	108

# درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي

المديرين

إعداد:

هناء محمد الجهران

إشراف الدكتور:

أمجد محمود درادكة

## المُلخَص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ومعرفة اختلاف وجهات النظر باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وقد استُخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة، طبقت على عينة مكونة من (378) مساعداً، حيثُ تكوّنت من (34) فقرة لأداة الإثراء الوظيفي، و(24) فقرة لأداة الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي ومستوى الإبداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. واستناداً إلى نتائج الدراسة تمّ التوصل إلى عدة توصيات منها: ضرورة العمل على استقطاب الكوادر الكفؤة من المديرين ليكونوا قادة موجّهين نحو التطوير والتجديد، وإجراء دراسات مماثلة تستهدف موظفي المديرين وموظفي وزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي، الإبداع التنظيمي، محافظة العاصمة عمان، مديرو المدارس، مساعدي المديرين.

**Degree of occupational enrichment practice and it's relation to  
organizational creativity among principals of basic schools in  
Amman from the perspective assistant point of view**

**Prepared by:**

**Hana' Mohammad Aljahan**

**Supervised by:**

**Dr. Amjad Mahmoud Daradkeh**

**Abstract**

This study aims to investigate the relationship between the degree of occupational enrichment practice and it's relation to organizational creativity among principals of basic schools in Amman from the perspective assistant point of view. And knowing the different views according to the different variables (gender, scientific qualification, and years of service). The relational descriptive research approach that is the most appropriate method for this type of studies has been used. In addition to this, it was used like the questionnaire which is a way to collect data, and the study sample reached (378) assistants, It consisted of (34) items for the occupational enrichment tool, and (24) items for the organizational creativity tool. One of the most important findings of the study was that the degree of government primary school principal's practice of occupational enrichment was high and the level of practice of organizational creativity was also high. And that there are a statistically significant relationship between the occupational enrichment, and the organizational creativity, and the absence of statistically significant differences to the degree of the practice of occupational enrichment and the level of practice of organizational creativity according to the variables of the (gender, scientific qualification and years of service). There are some recommendations were reached based on the results of the study: The need to work on attracting competent cadres from administrators to be leaders directed towards development and renewal, and conducting similar studies targeting the directorates and the employees of Ministry of Education.

**Key words: occupational enrichment, organizational creativity, Amman Governorate, school principals, principals assistant.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

تُعد المدرسة عنصراً أساسياً من عناصر بناء المجتمع، وتلعب دوراً كبيراً في تكوين شخصية الأفراد وصقلها من الناحية النفسية والاجتماعية والسلوكية والعلمية والوجدانية، وخلق جيل مبدع يعي حجم التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والعمل على مواجهتها من خلال إكسابهم مهارات حياتية مهمة؛ مثل حلّ المشكلات، والتفاوض، والقدرة على التركيز والإبداع. كما أن رغبة الإنسان لإشباع حاجاته النفسية والفسولوجية والاجتماعية هي التي تحرك سلوكه وتنشط فكره وتدفعه لنهج سلوك معين، أو الامتناع عن أنماط أخرى من السلوك، لذا أصبحت حياته متجهة نحو أهداف كبرى يسعى لتحقيقها في ذاته ومحيطه، وهذا يتأتى من الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته على الوجه الأمثل.

والقيادة الإدارية هي المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً، تتوفر به سمات، وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير، والاستمالة، واستخدام السلطة بالقدر المناسب (الجمال، 2014).

وهناك مجموعة من العوامل تستدعي القيام بتطوير القيادة المدرسية منها: تغيير أهداف المؤسسة وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وبطء العمل، وارتفاع تكلفته. ويعد التدريب الإداري أهم أساليب تطوير القيادة المدرسية وهو منهج استراتيجي متكامل لإعداد، وتنمية، وتطوير قدرات، ومعارف، ومهارات القادة التربويين في مجالات الإدارة المدرسية. إذ تسعى المؤسسات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل (الوذيني، 2014).

والإثراء الوظيفي هو الأداة الرئيسية التي تلعب دورًا كبيرًا في تحسين مستوى الدافعية لدى العاملين، ويساهم في تحقيق النمو التنظيمي للمؤسسة، بحيث يصبح الموظف خاضعًا لأوضاع وظيفية أكثر جاذبية، وفيها روح المسؤولية؛ بحيث ينجز العاملون أعمالهم الوظيفية بروح داخلية نابعة من حبهم الذاتي للعمل أكثر من أي محفزات خارجية قد تمنح لهم (Hower, 2008). وينمي ذلك لديهم الشعور بروح الانتماء للمؤسسة، ويساعد العاملين على امتلاكهم لمجموعة مميزة من المهارات الوظيفية الخاصة بعملهم؛ فيصبحون أكثر قدرة على امتلاك مهارات مميزة لها صلة بأدائهم لمهامهم الوظيفية (Kamal, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, Wood, 2008).

ويعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثًا في الفكر الإداري؛ إذ يعتبر أسلوبًا من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة المشاركة مبنية على أساس أن العامل يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، ويتولد لديه حماس بضرورة إنجاز الأهداف التي خطط لها، وهو من أساليب إعادة تصميم الوظائف، الذي

يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام، وأنشطة الوظيفة؛ ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل (المرسى، 2005).

وأكد ليش وويل (Leach & Wall, 2004) أن مفهوم الإثراء الوظيفي يرتبط بتصميم العمل الذي يزيد من قدرة الموظف على التحكم الذاتي بمهامه الوظيفية، ومدرك لواجباته الوظيفية بصورة أفضل، ومنتحم لمسؤولياته الوظيفية، وأقل مطالبة بمميزات وظيفية أخرى، كما أنه يصبح أقل ضجرًا، وأكثر رضا عن مهامه الوظيفية.

ويضيف روبينز وجج المشار إليه في الخياط (2017) أن الوظيفة التي تتمتع بالإثراء الوظيفي تتطلب امتلاك العامل مجموعة من المهام الوظيفية التي تجعله أكثر تحكماً، وقدرة على تحمل مسؤولياته، وقادراً على إنجاز عمله بمستوى رضا مناسب، وبدافع ذاتي داخلي، إضافة إلى أن الشعور بالاستياء من العمل تقل لديه، ويقل عدم الاحترام لزملائه في العمل، ويقل لديه اتباع البيروقراطية في العمل، واتباع السلطة المطلقة.

وقد كان العالم فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) هو أول من أشار إلى نظرية الإثراء الوظيفي، حيث تسمى نظريته "بنظرية العاملين". وطبقاً لهذه النظرية يرى هيرزبرج أن الأفراد يندفعون للعمل أكثر بالخصائص أو السمات أو الحوافز المعنوية في العمل (مثل: بأن يكون العمل ذو معنى أو أهمية) أكثر من الحوافز المادية مثل (الأجور أو المكافآت المالية). وقد حدد هيرزبرج خمسة عوامل ترتبط بدوافع العمل، هي: الإنجاز (achievement)، التقدير (recognition)، النمو (growth)، المسؤولية (responsibility)، وأداء الوظيفة بشكل كامل (performance of the entire job).

(الصريرة، 2009). ويُعد الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج Frederick Herzberg (العاملين)، والتي تشير إلى منح الفرد فرصة ليمارس الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال، والتي تساعده على التقدم والنمو، وتمكن الموظفين من القيام بأعمال الرؤساء (Daft, 2005: 325).

وإذا لم يكن الموظفون مستمتعين بعملهم، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط ، والتصميم وتقييم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في تلك المناصب لزيادة حماسهم تجاه العمل، ودافعيتهم وتجاوبهم مع التغييرات الواجب حدوثها، كما يشمل أسلوب الإثراء الوظيفي على تخطيط وأداء العمل، وتقييم الأداء والإنجازات، هذا الأسلوب يشرك الموظف مع المدير في تخطيط العمل وتصميمه وتقييمه لتحفيز الموظف على أداء عمله، وجعله مسؤولاً عنه، ومن ثم الوصول إلى الكفاءة في الإنتاج(السعيد، 2019) .

وتواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع التنظيمي في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. وأضحى الإبداع بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها؛ لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب، وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات؛ مما أجبر تلك المؤسسات على تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل (الفواز وعبدالرحيم، 2010).



ويعد التجديد جوهر الإبداع التنظيمي للمؤسسات المعاصرة التي تعيش ظروفًا متغيرةً ومعقدةً، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجةً ملحةً، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج (الدهان، 1992).

وعليه فإن الإبداع التنظيمي هو منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية وأفرادها من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المؤسسة في العمل والإنجاز والتطوير، وتعد الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المؤسسات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن الأساس المعتمد فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو الإبداع التنظيمي (علي والحاكم، 2015).

وتبعًا للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي فإنه من المفترض أن يؤثر في الأداء الإداري والوظيفي للأفراد، وخاصة في البيئة التعليمية؛ إذ أن المدرسة تلعب دورًا كبيرًا في تنمية الإبداع لدى الطلبة، والمساهمة في إنجاح العملية التربوية وتوجيه مسارها نحو تحقيق أهدافها للتأقلم مع متطلبات العصر. فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار.

## مشكلة الدراسة:

إن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري من خلال التدريب والإثراء الوظيفي أصبح مطلباً أساسياً، باعتباره أساساً من أسس العملية الإدارية، ولقد ظهرت حاجة المؤسسات للإبداع في البيئة العربية بشكل عام وفي البيئة الأردنية بشكل خاص، تحديداً في تلك المؤسسات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على إستمراريتها في بيئة تنافسية.

ويجعل الإثراء الوظيفي الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (عبد الواحد، 2015).

ولقد أوصت بعض الدراسات بالاستفادة من تجارب إثراء الوظائف في المؤسسات مع الأخذ بالاعتبار اختلاف البيئات والأنظمة والقوانين، والاهتمام باتجاهات العاملين في المؤسسات العامة في الأردن، وتوضيح الآثار الإيجابية للإثراء الوظيفي على العاملين مثل دراسة جرادات (2008).

وأوصت بعض الدراسات مثل دراسة الطنبور (2018) بالاهتمام بالإبداع التنظيمي ورعايته وتطويره وبحث مقاومة المعلمين للتغيير؛ وذلك لأهميته ببقاء المؤسسات وتطويرها وإجراء الدراسات التي تتناول موضوع الإبداع التنظيمي وزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.

وتزداد أهمية الإثراء الوظيفي لقيادات المدارس باعتبارها أحد ركائز العملية التربوية التي يجب أن يتوافر لديها القدر الكافي من الرضا؛ نتيجة لما تبذله من جهد من أجل تحسين ظروف العمل في الإدارة المدرسية، وتشجيع أفراد العمل على أداء أعمالهم بكل كفاءة وإتقان، وهذا بدوره سوف ينعكس

على العلاقة بين إدارة المدرسة والمعلمين وجميع أعضاء الهيئة التعليمية والبيئة المحيطة بها؛ ولذلك فإن نجاح الإدارة المدرسية متوقف على مدى رضاها الوظيفي (البلادي، 2010: 4).

ولأن الاهتمام بالإثراء الوظيفي للعاملين يعود على المؤسسات بالنفع الكبير من زيادة معدل الإنتاج، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الأهداف، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ فإنه من الضروري أخذ هذا الموضوع بجدية أكبر وزيادة البحث فيه لدفع عجلة التطور والنمو للمؤسسات التربوية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي وما علاقته بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

### **هدف الدراسة وأسئلتها:**

تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي ومستوى ممارستهم للإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟

2. ما مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى إبداعهم التنظيمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من جانبين:

#### 1- الأهمية النظرية: تكمن أهمية الجانب النظري للدراسة في النقاط الآتية:

(1) تمثل إضافة جديدة للفكر الإداري الحديث على مستوى الأردن خاصة والعالم العربي عامة

ولاسيما أن الدراسات العربية التي بحثت في هذا الموضوع قليلة جداً.

(2) إن الدراسة تسهم في فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في

موضوع الإثراء الوظيفي وربطه في مواضيع سلوكية أخرى لإلقاء المزيد من الضوء على أثر

الأساليب الإدارية الحديثة في المجال التربوي في تحسين العملية التعليمية وتطوير القيادة المدرسية وتحقيق النتائج المتوقعة.

## 2- الأهمية التطبيقية، وتكمن في:

(1) أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تزود المشرفين والمديرين والإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم بفوائد وعوائد ممارسة الإثراء الوظيفي وأثره على فاعلية عملية التعليم والإبداع التنظيمي بما يشجع ممارستها في المدارس، ويخدم المدرء والمعلمين والطلبة على حد سواء.

(2) كما أن تطبيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية له انعكاسات مهمة على التنمية البشرية وعلى مخرجات البحث والمتمثلة في توفير المعلومات اللازمة لذلك.

## محددات الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الفقرات المتضمنة والموزعة على حالات الدراسة الحالية، وما لها من دلالات صدق وثبات، وبأفراد عينة الدراسة. ويقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على مجتمع المدارس الأساسية في العاصمة عمان والمجتمعات المشابهة.

## مصطلحات الدراسة

### الإثراء الوظيفي

"وهو إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلوها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ" (نصر الله، 2002: 30).

ويُعرف إجرائيًا بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة مساعدي المديرين لأداة الإثراء الوظيفي التي تم تطويرها لهذا الغرض والمكونة من (34) فقرة والموزعة على مجالات (تنوع المهام، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).

### الإبداع التنظيمي

يعرفه السكارنة (2011: 18) بأنه "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي"

"وهو كل إجراء يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المؤسسة ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا، أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المؤسسات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها" (المعاني، 2002: 41).

ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من خلال استجابة مساعدي المديرين لأداة الإبداع التنظيمي التي تم تطويرها لهذا الغرض والمكونة من (24) فقرة والموزعة على مجالات (توافر القدرات الإبداعية، وتبني الأفكار الإبداعية).

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- (1) **الحد الموضوعي:** الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي.
- (2) **الحد البشري:** مساعدي المديرين في المدارس الأساسية الحكومية.
- (3) **الحد المكاني:** تمثل في المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- (4) **الحد الزمني:** تمثل في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019 م.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري للدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،

وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يشتمل هذا الجانب على الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة؛ الإثراء الوظيفي والإبداع

التنظيمي.

#### 1. الإثراء الوظيفي:

يشتمل على مفهوم الإثراء الوظيفي وعناصره ومبادئه ومتطلبات نجاح الإثراء الوظيفي.

#### مفهوم الإثراء الوظيفي

يستخدم هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية على أنه إعادة تصميم الوظيفة و تدريب العاملين

على عدد أكبر من المهام والمهارات التي تحسن من نوعية العمل، وتزيد من دافعية الموظفين،

وتحفزهم للارتقاء في السلم الوظيفي، وجعل العمل أكثر متعة وأقل تكرارًا؛ والهدف هو زيادة فرص

التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات.



عرف حسين (1999 : 64) الإثراء في الوظيفة بأنه "تصميم الوظيفة بحيث تشتمل على قدر مناسب من التنوع في المهام والأنشطة والمسؤولية في العمل وتفويض سلطات أعلى لشاغل الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام وظيفته اعتماداً على نفسه." وكما عرفه المرسي (2005 : 12) بأنه "الأسلوب المستخدم لزيادة صلاحيات العمل بحيث تعطي صاحب الوظيفة حرية واستقلالية أكبر في العمل، وذلك بهدف زيادة دافعيته نحو العمل والشعور بالرضا عن ذاته وعمله بالمؤسسة التي يعمل فيها".

ويُعرف أيضاً بأنه: "تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره (برنوطي 2008 : 143). وهو "إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، ويتغلب على روح الملل، التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة" (القيوتي، 2009 : 64).

والإثراء الوظيفي يعني إضافة مسؤوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل الموظف، وذلك لهدفين؛ هما: القضاء على الملل، وإثارة الاهتمام بالمهام المتجددة (عبد الوهاب، 2013).

ويُعرف بأنه طريقة منهجية لإلهام الموظفين من خلال منحهم الفرصة لاستخدام مهارات وقدرات مختلفة في أدائهم للوظيفة (Choudary, 2016).

ويُعرف بأنه محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، وتحديد كيفية القيام بالرقابة الذاتية للأعمال المنجزة (السعيد، 2019).

مما سبق نستنتج أنه لا بد من زيادة أساليب ووسائل أداء المهام وتنفيذ الأعمال والواجبات التي تشتمل عليها الوظيفة، والإلمام بكافة جوانبها؛ لتنمية القوى العاملة، وتحقيق أعلى كفاءة من خلال

التركيز على الجوانب الإبداعية في الأداء. وأنه لا بد من تعظيم دور المدير، وإعادة تصميم الوظائف، وتنويع المهام والأنشطة الوظيفية، من خلال زيادة حرية الفرد في التخطيط والتنظيم والمراقبة، وإمداده بالتغذية الراجعة لإنجازاته.

### عناصر الإثراء الوظيفي ومبادئه

أورد سول (Sole, 2009) بأن هناك خمسة عناصر للإثراء الوظيفي وهي:

- تعدد المهارات: التنويع في المسؤوليات التي تكون تحت سيطرة الإدارة.
- تحديد المهام: إعطاء الموظفين مسؤوليات، وزيادة استقلاليتهم.
- أهمية المهام: كافة جوانب المهام بما في ذلك الحالات والأولويات والزمن المخصص ومخصصات الموارد البشرية والمالية.
- الاستقلالية: الالتزام بالأعمال والأعباء الموكلة إليه والعمل على إنجازها، وتحمل نتائجها.
- التغذية الراجعة: وهي معرفة نتائج الأداء.

ويرى الديب (2007) أن الإثراء الوظيفي ينطوي على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية ومعنى لشاغل الوظيفة، بينما يتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية المتاحة لشاغل الوظيفة؛ للتحكم في كيفية تنفيذه لمهام الوظيفة، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته .

وأورد العتيبي (2009) أن للإثراء الوظيفي خمسة مبادئ هي:

- 1- إزالة القيود: وذلك بإزالة الحواجز والقيود من قبل المسؤولين؛ لإعطاء فرصة للموظفين للقيام بواجبات عملية مهمة، مع التأكيد على الاحتفاظ بالمساءلة الإدارية، ومنح الحرية للموظفين لممارسة مهام أعمالهم بعيداً عن القيود التي تؤدي إلى تقييد حرياتهم، والسماح لهم بتنفيذ واجبات وظائفهم بالشكل والطريقة التي يختارونها. كل ذلك سيتيح لهم استثماراً أمثل لقدراتهم، واستغلالاً أكبر لمهاراتهم، وانطلاقاً لروح الابتكار والإبداع لديهم.
- 2- تكوين وحدة عمل طبيعية كاملة: وذلك بأن يشجع المسؤولون على إيجاد وحدة عمل متكاملة، يكون الموظف مسؤولاً عنها بالكامل؛ مما يزيد من شعوره بتحقيق الذات، كذلك يستطيع الموظف رؤية نتيجة عمله بوضوح، وهذا يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه العمل، خاصةً إذا كان سيتخذ قرارات مهمة بناءً على هذه الأعمال.
- 3- إعطاء الموظفين سلطات إدارية إضافية: وهو مبدأ مهم جداً من مبادئ الإثراء الوظيفي، يتم فيه إعطاء الموظفين مزيداً من السلطات الإدارية، والحرية في اتخاذ القرارات عندما يكون ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يمنح الموظف التميز والشعور بالمسؤولية، مما يحقق مزيداً من الإثراء الوظيفي لديه.
- 4- إشراف مباشر منتظم دوري: عندما يكون إشراف المسؤول المباشر منتظماً بشكل دوري، وموجهاً مباشرة للموظفين وليس لمسؤولي الوحدات الإدارية، فهذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم، وشعورهم بالمسؤولية.

5- تكليف الموظفين بمهام جديدة أو متخصصة: وهذا يزيد من شعور الموظفين بالأهمية، وكذلك يزيد خبراتهم الخاصة؛ مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

### متطلبات نجاح الإثراء الوظيفي

تتعدد المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لزيادة نجاح إستراتيجية إثراء العمل (حريم، 2004):

أ. عوامل تتعلق بالفرد:

1- إدراك الفرد لعمله الحالي وكيف يرى عمله: فإذا كان الفرد يرى أن عمله روتينياً مملاً فإنه سيتقبل الإثراء الوظيفي بشكل إيجابي، أما إذا كان الفرد يعتقد أن عمله معقداً ويشكل تحدياً فإن المزيد من الإثراء في العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

2- مدى استعداد الفرد إلى التغيير: يجب معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في صميم العمل، لأنه كلما كان تقبله للتغيير واضح سينفذ متطلبات التغيير وسيعمل على إنجاح تطبيق الإثراء.

3- مدى حاجة الفرد للإنجاز: الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة إلى الإنجاز سيستجيبون إلى الإثراء الوظيفي بإيجابية وباستمرار.

ب. العوامل الموقفية :

هي العوامل التي تؤثر في فاعلية نهج إثراء العمل وتشمل ما يلي:

1- مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي: من خلال نظر شاغلها إذ أن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة. وكلما زادت عملية الإثراء أدى ذلك إلى نتائج عكسية.

2- مدى الرضا: رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل مثل الراتب وظروف العمل والإشراف وغيرها، لأنه كلما كان العاملون راضين بشكل معقول عن العوامل الخارجية للعمل سيؤدي ذلك إلى أفضل نجاح للإثراء الوظيفي.

## 2. الإبداع التنظيمي:

يشتمل على مفهوم الإبداع التنظيمي، وعناصره وأهميته، ومبادئه وخصائصه، ومعوّقاته.

### مفهوم الإبداع التنظيمي

يجب علينا أن ندرك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل، وذلك لتطويع هذا التقدم والتطور في خدمة الإنسان من خلال إطار متكامل وشامل، وبطريقة علمية ومنهجية تحفز التفكير وتشجع الإبداع، لا سيما في المؤسسات التي تعزز تنمية المجتمع وتحسن اتخاذ القرارات وتستجيب للتطورات وتجذب العقول البشرية ذات المهارة العالية.

فالإبداع التنظيمي "هو القدرة على إيجاد أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، تلقى التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف، والإنتاجية الأفضل" (الصيرفي، 2009 : 261)

ويُعرّف بأنه قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يساهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية، وقدرة المدرسة على التكيف والتميز (العنزي، 2012).

كما يُعرف بأنه " عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وتمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون" (خيرى، 2012: 40). ويعرّف بأنه: "مقدرة المدير على استثارة وتوليد أفكار جديدة، بهدف تطوير العمل المدرسي، وذلك من خلال إيجاد أساليب وأفكار ووسائل جديدة، تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة واستثمار جميع مقدرات العاملين ومواهبهم، مما يمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المنشودة" (المعاينة، 2014 : 552).

ويمكن تعريفه بأنه القدرة على التعامل مع الأمور المألوفة بطريقة جديدة وغير مألوفة، وزيادة معدل إنتاج الفرد من خلال قدرته على الاكتشاف وتكوين العلاقات والارتباطات الجديدة وحل المشكلات.

### عناصر الإبداع التنظيمي وأهميته:

الإبداع التنظيمي أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة. إذ لم يعد كافيًا أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمؤسسات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها (كافي، 2018).

وللإبداع التنظيمي مجموعة من العناصر الشبيني (1997) :

- 1- الطلاقة وهي إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2- المرونة وتمثل القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3- الأصالة وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لذلك تكون أفكاره جديدة.

4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

5- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

6- المخاطرة: وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

ويرى جروان (1999) بأن العناصر المكونة للإبداع في مجال الإدارة تتمثل في أربعة عناصر أساسية هي: العملية الإبداعية ذاتها، والفرد أو المجموعة المبدعة، والبيئة التنظيمية ذات المواصفات الخاصة على مستوى إتاحة فرص إيجاد الأفكار الجديدة، وتهيئة الأجواء المناسبة لتطبيقها، والنتائج الملموسة ذات القيمة، والقادرة على إحداث نقلة نوعية سواءً على مستوى المؤسسة ككل أو أجزائها.

### أهمية الإبداع التنظيمي:

وللإبداع التنظيمي دورٌ كبيرٌ في تطوير التعليم، ومواجهة التحديات والمعوقات، وزيادة الوعي لتحقيق الأهداف بمستوى عالي من الكفاءة وفاعلية الأداء.

ويرى الصرن (2001) أهمية الإبداع التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

1- يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

- 2- يساعد على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير الكلي.
- 3- تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين.
- 4- يساعد الإبداع في تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم.
- 5- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- 6- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
  - 7- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
  - 8- يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل.
  - 9- حاجة المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- وإن أي مؤسسة لا تضع نصب أعينها الإبداع كهدف رئيسي، ولا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك؛ سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الفرد، وزيادة طموح الأفراد، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر إيجاد مناخ داعم للإبداع (كافي، 2018).



## مبادئ الإبداع التنظيمي وخصائصه

يرى عبد الواحد (2015) بأن من مبادئ الإبداع التنظيمي:

- 1- أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.
  - 2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانبٌ مفاهيمي وآخر إدراكي حسي.
  - 3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- أما الأعمال التي يجب على المؤسسات تجنبها فهي:

- 1- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
  - 2- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
  - 3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.
- وذكر جابر (2019) بأن خصائص الإبداع التنظيمي تتمثل في:

- ❖ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات.
- ❖ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد: ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، لذلك لا بد أن تعمل إدارة المؤسسة على تنمية روح الإبداع للعاملين.
- ❖ الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها، مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين.

## معوّقات الإبداع التنظيمي:

تتعرض عملية الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، وأحياناً تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية برفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين، أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية، ومن هذه المعوّقات (حمائل، 2012):

1. المعوّقات الإدراكية والسيكولوجية : التي تتعلق بتبنيّ الإنسان لأسلوب وطريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور، لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة، فلا يرى الأبعاد الأخرى.
2. المعوّقات النفسية والعاطفية: كضعف الشخصية، والخوف من المغامرة، والوقوع في الخطأ، ونقص في التحديات، والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد، ويقلل من عزيمته في البحث عن حلولٍ ابتكارية.
3. المعوّقات الحضارية والبيئية: مثل المشاكل النابعة من البيئة، وجمود السياسات، والخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.
4. المعوّقات الثقافية والاجتماعية: كنظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار والتنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع .
5. المعوّقات التنظيمية: مثل القصور الهيكلي في المنظمات، وانخفاض المهارات لدى الموظفين وتمكين من ليس لهم الخبرة والتأهيل الأكاديمي من المناصب القيادية.

ويرى البدرى (2002) أن الاستقلالية في العمل تتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.

وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يُعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري، حيث يتطلب التمكين الإداري إعادة تصميم الوظيفة وإحداث تغيير فيه حتى يشعر القائد بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. ويركز نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي طوره هاك مان وأولدهام (Hack man & Oldham) المشار إليه في لي وكوخ (Lee & Koh) على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية وهي تنوع المهارة، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة الوظيفية، حيث يشير هذا النموذج إلى مستويات الخصائص الوظيفية التي تؤثر على ثلاث حالات نفسية: الإحساس بالمعنى (الجدوى)، والإحساس بالمسؤولية، ومعرفة النتائج، وبدورها فإن هذه الحالات النفسية يمكن أن تؤدي إلى ظهور عدد من المحصلات الإيجابية المتعلقة بالعمل والفرد (السعيد، 2015).

وجاءت هذه الدراسة نظراً للارتباط الشديد بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي للمدير؛ إذ أنه لا بد أن يؤثر ذلك في أدائه الوظيفي وتحسينه، وتحديد النمط القيادي الذي يسلكه المدير في أثناء تعامله مع العاملين في المدرسة، وأن يؤدي إلى نجاح أساليب التطوير وتبنيها داخل المؤسسة، والتأكيد على مكانة المدير ودوره في عملية الإصلاح التربوي.

## ثانياً: الدراسات السابقة

تشتمل على دراسات ذات صلة بالإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي وتم ترتيبها من الأقدم إلى

الأحدث.

### 1. دراسات ذات صلة بالإثراء الوظيفي

هدفت دراسة الراسبي (2007) إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل الإثراء الوظيفي في تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والتعرف إلى مفهوم هذا المدخل ونظريات الدوافع المرتبطة به وأبعاده ومبادئه، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقه، وخطوات تطبيقه والمشكلات التي تواجه عملية التطبيق، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في مجال وظيفة المعلم الأول والتخصص، وطورت لذلك استبياناً مكوناً من (61) فقرة، كما تم إجراء مقابلة مفتوحة مع عدد من المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، وقد تألفت العينة الأولى من فئة الدراسة من (603) معلماً ومعلمة، وأما الفئة الثانية من عينة الدراسة فقد تكونت من (12) مشرفاً، وقد نتج عن الدراسة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في مجال وظيفة المعلم الأول والتخصص، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الفئة الأولى من عينة الدراسة الميدانية تُعزى لمتغير الاختيار كمشرف مقيم في المدرسة على جميع محاور الدراسة. ومن أهم نتائج المقابلة: أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة المعلم الأول.

وهدفت دراسة جرادات (2008) استقصاء العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره والرضا الوظيفي، وذلك عن طريق دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وتكوّنت العينة من (256) موظفاً يشكلون ثلاثة مستويات إدارية في ثماني مؤسسات عامة مستقلة في الأردن؛ حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وقد خلّصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، وأنّ تقديرات أفراد الدراسة لبعث الاستقلالية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمركز الوظيفي). ووجود رضا بنسبة متوسطة لدى موظفين عينة الدراسة عن مؤسساتهم.

وهدفت دراسة عياد (2013) إلى اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري. ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم قائمة استقصاء، واستُخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في رؤساء الأقسام الأكاديميين في الكليات العاملة بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (98) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ومعنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والإثراء الوظيفي والإبداع الإداري، ويوجد تأثير مباشر ومعنوي لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، فضلاً عن زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الملهم) على الإبداع الإداري عند توسيط الإثراء الوظيفي.

وهدفت دراسة الوديناني (2014) تعرّف اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام السعودي، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (168) مشرفاً تربوياً ومديراً، استُخدم فيها المنهج المسحي الوصفي عن طريق تطبيق مقياس خصائص الوظيفة من تطوير كل من (هاكمان وأولدهام 1975). وأشارت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو استخدام الإثراء الوظيفي في القيادة المدرسية كانت بدرجة عالية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمسمّى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين.

وأجرى النبهانية (2014) دراسة هدفت التعرف إلى دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتعرّف على مدى اختلاف واقع الإثراء الوظيفي لدى المديرين، باختلاف متغيرات (النوع، والمدرسة، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من (169) مديراً من المدارس الحكومية والخاصة، تم اختيار عينة مكونة من (138) مديراً من المدارس الحكومية، و(19) مديراً من المدارس الخاصة، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة عبر توزيع استبانة مكونة من (53) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تقدير الإثراء الوظيفي لدى المديرين بمدارس التعليم الأساسي كانت مرتفعة، وأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات (اختلاف النوع، والمدرسة، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة) .

وهدفت دراسة أنينكان (Aninkan,2014) إلى معرفة كيفية تأثير الإدارة بالمكافأة، والإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتكوّنت عينة الدراسة من (173) موظفاً، وتم تطبيق استبيان تم تطويره من قبل الباحث يتكون من (15) فقرة، وبواقع ثلاث فقرات تقيس كل بعد من أبعاد الإثراء

الوظيفي الخمسة: (تنوع المهارات، والاستقلالية، وأهمية المهمة، وتحديد المهمة. والتغذية الراجعة). دلّت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما بيّنت النتائج وجود علاقة سلبية بين الإدارة بالمكافأة والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة سوشي (Sushil, 2014) إلى دراسة نظرية اعتمدت على مراجعة الأدبيات بهدف تسليط الضوء على أهمية مشاركة الموظفين في المنظمات، وكيف يساعد الإثراء الوظيفي في تحسين مشاركة الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين ترفع التزامهم وولائهم لوظائفهم، وتسهم في استمرارهم في وظائفهم، وترفع من مستوى الإنتاجية وأداء المنظمة.

وهدفت دراسة كونيل وادوكو وإسماعيل (Kunle, Aduku, & Ismail 2015) إلى معرفة العلاقة بين أداء العمل والإثراء الوظيفي لدى مديري المكتبات في ولاية كادونا بنيجيريا، وتكوّنت عينة الدراسة من (167) مديراً تم اختيارهم باتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق أداة للدراسة تقيس الدافعية للعمل تتكون من (10) فقرات. ودلّت نتائج الدراسة على: أنّ أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي: (دفع الأجر المنتظم، وتصميم العمل، والتناوب الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والإثراء الوظيفي، ونظام الترقيّة)، كما دلّت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين استراتيجية الدافعية للعمل المستخدمة ومستوى الأداء للعاملين.

كما هدفت دراسة نانلي (Nanle, 2015) تعرّف أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين، وقد استُخدم المنهج الارتباطي؛ وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على (547) من العاملين الإداريين في الجامعات وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة إيجابية قوية بين

الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي، وأن الإثراء الوظيفي يؤدي إلى زيادة الدافع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا الموظفين والأداء العالي لديهم.

وهدفت دراسة أزيز وابعمبولا (Azeez & Abimbola,2016) استقصاء العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا Nigeria-Lagos، واستخدم المنهج الارتباطي، عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا ودافعية وأداء الموظفين للعمل، وأن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

وهدفت دراسة مخلوفي وثابتي (2018) معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلقاً أساسياً لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالقدرة على التأثير في ظروف العمل، ولتحقيق ذلك تم تحليل الجانب النظري لكل من الإثراء الوظيفي والتمكين الإداري، وإعداد استبانة تكونت من 32 عبارة موزعة على الأبعاد الأساسية للإثراء الوظيفي معتمدين في ذلك على نموذج إثراء الخصائص الوظيفية الذي يعتمد على زيادة مستوى الخصائص الوظيفية الأساسية والمتمثلة في: (تنوع المهارة، أهمية المهام، تحديد المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية)، بالإضافة إلى أبعاد التمكين المتمثلة في: (المشاركة في المعلومات، التحفيز، حرية التصرف، فرق العمل)، ثم تم تطبيقها على عينة مكونة من 42 مديراً منهم: (19 مدرسة ابتدائية، 16 متوسطة، 7 ثانويات)، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة



التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء ومستوى الإثراء الوظيفي تعزى (للسن، المؤهل العلمي والخبرة) كما بينت النتائج أن المدرء يملكون المقدرة (الإدارية، التربوية، والبيداغوجية) مما يدعو إلى منحهم استقلالية أكبر.

وهدفنا دراسة السبيعي والداوود (2018) إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتحديد مستوى رضاهن الوظيفي، ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من تصميم الباحثين استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال كأداة للدراسة. والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (96) عاملة من العاملات في مجال الموهوبات، وتوصلنا الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً، ووجود علاقة قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي.

### دراسات ذات صلة بالإبداع التنظيمي:

أجرى اومبيل (Ombile, 2004) دراسة تهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الأكوادور Ecuador، وكان من أهم مرتكزات الدراسة عن مقاومة الإبداع التنظيمي ، وكل ما ينتج عنهم من حركات تغيير في التطوير التنظيمي في المدرسة، وقد تم إجراء المقابلة لجمع البيانات مع (38) مدير مدرسة، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى، وأظهرت الدراسة أن الحرية والمقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس، فضلاً عن توفر الموارد المطلوبة للمدير، في حين أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة في الإبداع لدى المديرين، وتعيقه عن

السير في طريق الإبداع التنظيمي، وتزيد من مقاومة الموظفين له، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة الأكاديمية.

وهدفت دراسة بلواني (2008) توضيح دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت) ومُعيقاتها من وجهة نظر مديريها، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومُعيقاتها من وجهة نظر مديريها تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل)، بينما كانت هناك فروق تُعزى إلى متغير الجنس.

وهدفت دراسة أبوهين (2010) توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، والتحقق من مدى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين حول الثقافة السائدة بالمدارس الثانوية، وقد توصلت إلى أن الثقافة السائدة بهذه المدارس تتضمن: ثقافة النظم والأدوار، وثقافة الإنجاز، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة القوة، كما أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية الإيجابية وتحسن مستوى الإبداع لدى المعلمين وبالعكس.

أما دراسة العنزي (2012) فقد هدفت إلى التعرف على أسس القيادة الإدارية وأنماطها في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتوضيح طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع التنظيمي

في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وقد استُخدم المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه، وقد تم استخدام الزيارة الميدانية والاستبانة لجمع البيانات، ونتج عنها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأبعاد الإبداع التنظيمي.

وأجرى علي والحاكم (2015) دراسة هدفت للكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخطوم. هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع التنظيمي، واستخدم البحث المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبانة وزعت منها ( 379 ) واسترجع منها (328) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد ( % 86.5 ) توصلت نتائج البحث إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع التنظيمي بدرجة عالية، وإنّ المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى تلك الإدارات.

أما دراسة الراجحي (2016) فقد هدفت إلى الكشف عن دور مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في تنمية الإبداع لدى المعلمات، حيث تم اختيار عينة من المديرات تكوّنت من (220) مديرة. وخُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على ممارسة مديرة المدرسة الابتدائية الحكومية لدورها في تنمية الإبداع لدى المعلمات في مدينة الرياض، ومن أهم تلك الممارسات، احتفاظ المديرة بعلاقات انسانية ومهنية جيدة مع المعلمات، وتحفيز المديرة المعلمات المبدعات معنوياً. وكذلك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة على معوقات الإبداع في المدارس الحكومية التي بدورها قد تحد من دور مديرة المدرسة في سعيها نحو تنمية الإبداع لدى المعلمات ومن أهم تلك المعوقات، محدودية مصادر تمويل

المدرسة وغياب الحوافز المادية للمبدعات. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس بمدينة الرياض لدورهن في تنمية الإبداع، تُعزى لمتغيرات عدد الدورات التدريبية في الإبداع، وذلك لصالح الفئة الأكثر: دورات تدريبية. وهدفت دراسة العجمي (2016) التعرف إلى العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيثُ بلغت عينة الدراسة (49) مديرة مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكوّنت من ثلاثة أجزاء. أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع التنظيمي لصالح سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على أكبر عدد من الدورات التدريبية.

أما دراسة الدعيس والنشمي (2017)، فقد هدفت التعرف إلى استقصاء علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، ثم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من قسمين احتوى القسم الأول أبعاد الإبداع التنظيمي (المناخ الإبداعي - القدرات الإبداعية - السلوك الإبداعي - التنفيذ الإبداعي) وتضمن القسم الثاني الميزة التنافسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع التنظيمي (المناخ الإبداعي - السلوك الإبداعي - تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية، حيثُ جاء معامل الارتباط الكلي (0.72) عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه بزيادة الإبداع التنظيمي ستزيد فرصة تحقيق الميزة تنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، بينما في بعد (القدرات الإبداعية) اتضح أنه لا

علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية، فقد جاء معامل الارتباط (0.042) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني الجامعات للإبداع التنظيمي بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

وهدفت دراسة حسين والناصر (2018)، تعرّف مستوى الثقافة التنظيمية السائد في كليات جامعة بغداد وكذلك مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة بالعمداء والمعاونين فضلاً عن معرفة العلاقة بينهما، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أدواتي البحث على العينة المؤلفة من (70) فرداً، وتم تحليل الإجابات إحصائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك دلالة إحصائية تشير إلى شيوع الثقافة التنظيمية ما بين أوساط جامعة بغداد، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد عينة البحث مما يعني وجود مستوى مُرضي من الإبداع التنظيمي لدى العمداء والمعاونين، وقد خلُصت الدراسة إلى المحافظة على الجوّ السائد والثقافة التنظيمية الجيدة من قبل القيادات الإدارية العليا، والانفتاح على المؤسسات الأخرى عربياً وعالمياً، والدعم المتواصل للعمداء والمتعاونين في مجال الإبداع التنظيمي.

كما هدفت دراسة الطنبور (2018) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمّان للإبداع التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة المعلمين للتغيير، تكوّنت عينة الدراسة من (247) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، ولجمع البيانات تمّ تطوير ثلاث استبانات؛ الأولى: لقياس درجة ممارسة الإبداع التنظيمي، والثانية: لقياس درجة إدارة التغيير، بينما الثالثة كانت لقياس مقاومة التغيير، و أظهرت النتائج أن درجتَي الإبداع التنظيمي لدى المديرين

وإدارتهم للتغيير كانتا مرتفعتين، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم متوسطة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي وإدارة التغيير ومقاومة التغيير تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة)، ولكن أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة إدارة التغيير تُعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين الذكور.

أما دراسة جابر (2019) فقد هدفت الدراسة التوصل لتصور مقترح لتحقيق الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم الإرجنوميكس، وخصائصه، وأهميته، ومجالاته، وإجراءات تطبيقه، وتوضيح ماهية الإبداع التنظيمي، وخصائصه، ومتطلباته، ورصد واقع مدارس التربية الخاصة المصرية والتعرف على مشكلاتها وفقاً لأبعاد الإرجنوميكس التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الإرجنوميكس التنظيمي والذي يتمثل في (نظام العمل، وبيئة العمل، والأفراد، وجماعات العمل) باعتباره أحد مجالات الإرجنوميكس، وكانت عينة الدراسة هي مديري ومعلمي وموجهي التربية الخاصة بمحافظة بني سويف، وأكدت الدراسة على دور الإرجنوميكس في تحقيق الابتكار والتميز في الأداء، وتوفير بيئة آمنة داخل المدرسة، ومشجعة على العمل وقادرة على تحقيق موازنة العاملين بها مع نظام العمل، مما يساعدهم على العمل في ضوء قدراتهم، وتقديم الأفكار الإبداعية التي تمكّن من التغلب على مشكلات مدارس التربية الخاصة في مصر وتحقق الإبداع التنظيمي بها، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح تصور للإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس.

وهدفت دراسة البارقي وعطية (2019) إلى الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي

المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمّ تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بارق والبالغ عددهم (540) معلماً، ومن نتائج الدراسة: أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة أهدافاً متنوعة فمنها ما هدف إلى دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا لدى العاملين مثل دراسة جرادات (2008)، ومنها ما هدف إلى معرفة دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي مثل دراسة النبهانية (2014)، وهناك دراسات هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس والمشرفين التربويين نحو استخدام أسلوب الإثراء الوظيفي في مجال القيادة المدرسية في مؤسسات التعليم العام مثل دراسة الوديناني (2017)، وهدفت دراسة مخلوفي وثابتي (2018) معرفة واقع الإثراء الوظيفي لدى مديري المؤسسات التربوية، وذلك باعتباره منطلقاً أساسياً لتطبيق أسلوب التمكين الإداري، حيث أنه يتطلب إعادة تصميم الوظائف حتى يشعر المدير بالقدرة على التأثير في ظروف العمل.

كما تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بالإبداع التنظيمي أهدافاً متنوعة، فمنها ما هدف إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع التنظيمي مثل دراسة علي والحاكم (2015)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى علاقة الإبداع التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن مثل دراسة الدعيس والنشمي (2017)، ومنها ما هدف إلى معرفة مستوى

الثقافة التنظيمية السائد في كليات جامعة بغداد وكذلك مستوى الإبداع التنظيمي لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة بالعمداء والمعاونين فضلاً عن معرفة العلاقة بينهما مثل دراسة حسين والناصر (2018)، ومنها ما هدف إلى الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين مثل دراسة البارقي و عطية (2019).

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في الأدب النظري وتطوير أدوات الدراسة وفي تفسير النتائج وربطها.

وما يميز الدراسة بأنها من أوائل الدراسات التي ربطت بين متغيري الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة والطريقة والإجراءات المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها وصدق الأدوات وثباتها والإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج. كما يأتي:

#### منهج الدراسة:

استُخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي الذي يُعد المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، واستُخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (538) مساعدًا حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الأردنية لسنة 2019/2020.

#### عينة الدراسة:

استُخدمت طريقتان للمعاينة: الأولى: تم اختيار عينة عنقودية عشوائية لاختيار مديريات التربية والتعليم، حيث تم اختيار خمس مديريات (قصبه عمان، سحاب، القويسمة، وادي السير، ماركا)، ومن

ثم تم أخذ عينة طبقية عشوائية، وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان ( Krejcie & Morgan, 1970) كما هو مبين في الملحق رقم (5)، حيث بلغت عينة الدراسة 378 مساعدًا ومساعدةً، والجدول (1) يبين ذلك:

### الجدول (1)

#### التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	127	33.6%
	اناث	251	66.4%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	198	52.4%
	ماجستير فأكثر	180	47.6%
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	39	10.3%
	5 - 10	120	31.7%
	أكثر من 10	219	58%

#### أداتا الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين للدراسة لجمع البيانات بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، وتحليل الدراسات السابقة.

الأولى لتحديد درجة ممارسة الإثراء الوظيفي، وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة جرادات (2008)، ودراسة الوديناني (2017)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين، وكان عدد فقراتها (34) فقرة قبل

عرضها على الخبراء والمحكمين، وبقي عددها (34) فقرة بعد التحكيم، وتوزعت على خمسة مجالات وهي:

المجال الأول: تتوّع المهام وعدد فقراته (9) فقرات.

المجال الثاني: تحديد المهام وعدد فقراته (6) فقرات.

المجال الثالث: أهمية المهام وعدد فقراته (6) فقرات.

المجال الرابع: الاستقلالية وعدد فقراته (8) فقرات.

المجال الخامس: التغذية الراجعة وعدد فقراته (5) فقرات.

أما الأداة الثانية فنقيس مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي، وذلك بالرجوع للأدب النظري وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة الدعيس والنشمي (2017)، ودراسة الطنبور (2018)، ودراسة البارقي وعطية (2019)، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين، وتضمنت الاستبانة (22) فقرة قبل عرضها على لجنة الخبراء والمحكمين، وأصبح عددها (24) فقرة بعد التحكيم، وتوزعت على مجالين وهما:

المجال الأول: توافر القدرات الإبداعية، وعدد فقراته (12) فقرة.

المجال الثاني: تبني الأفكار الإبداعية، وعدد فقراته (12) فقرة.

وتمّ إعطاء كل فقرة من فقرات الأداة وزناً وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك حسب درجة الممارسة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ومثّلت (5،4،3،2،1) على التوالي إذ تمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة منخفضة جداً، كما أن

الأفرع منتظمة، وكافة أسئلة الاستبانة تقع ضمن سلم ليكرت (Likert) الخماسي، كما تضمنت الاستبانة معلومات عن أفراد الدراسة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما في الملحق رقم (3).

## صدق أدوات الدراسة:

### 1. صدق المحتوى لأداة الدراسة

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، تمّ استخدام الصدق الظاهري بعرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعة الأردنية، وجامعة الطفيلة التقنية، وجامعة البلقاء التطبيقية، إذ بلغ عدد المحكمين (12) محكمًا، وطلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أدوات الدراسة من حيث درجة ملاءمة المجال الذي تتدرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية، وإمكانية إضافة أو حذف أي فقرة، وتمّ الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت أدوات الدراسة إلى شكلها النهائي كما في الملحق رقم (3).

### ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مساعدًا في المدارس الأساسية الحكومية، من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكوّنة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط

بيرسون (Pearson) لفقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في

الجدول الآتية:

القسم الأول: استبانة الإثراء الوظيفي

جدول (2)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة (الإثراء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع المجال	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع المجال	مستوى الدلالة
تنوع المهام	1	0.83**	0.000	6	0.91**	0.000
	2	0.66**	0.000	7	0.81**	0.000
	3	0.51**	0.000	8	0.84**	0.000
	4	0.84**	0.000	9	0.91**	0.000
	5	0.82**	0.000			
تحديد المهمة	10	0.87**	0.000	13	0.85**	0.000
	11	0.91**	0.000	14	0.92**	0.000
	12	0.91**	0.000	15	0.83**	0.000
أهمية المهام	16	0.91**	0.000	19	0.95**	0.000
	17	0.94**	0.000	20	0.91**	0.000
	18	0.94**	0.000	21	0.91**	0.000
الاستقلالية	22	0.80**	0.000	26	0.87**	0.000
	23	0.86**	0.000	27	0.79**	0.000
	24	0.93**	0.000	28	0.88**	0.000
	25	0.93**	0.000	29	0.93**	0.000
الترجمة التغذية	30	0.84**	0.000	33	0.85**	0.000
	31	0.83**	0.000	34	0.78**	0.000
	32	0.94**	0.000			

\*\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

يبين الجدول (2) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال تتوّع المهام تراوحت بين (0.51-0.91) مع المجال. وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ من الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجالات تحديد المهمة تراوحت بين (0.83-0.92) مع المجال. وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويبين الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال أهمية المهام تراوحت بين (0.95-0.91) مع المجال. وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

ويلاحظ أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال الاستقلالية تراوحت بين (0.79-0.93) مع المجال. وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس. وكما يبين الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال التغذية الراجعة تراوحت بين (0.78-0.94) مع المجال. وهذا يشير إلى وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

### الجدول (3)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة الإثراء الوظيفي

المجالات	تنوع المهام	تحديد المهمة	أهمية المهام	الاستقلالية	التغذية الراجعة	المقياس ككل
تنوع المهام	1	0.89**	0.92**	0.85**	0.77**	0.94**
تحديد المهمة		1	0.93**	0.91**	0.79**	0.96**
أهمية المهام			1	0.92**	0.82**	0.97**

0.96**	0.83**	1				الاستقلالية
0.88**	1					التغذية الراجعة
1						المقياس ككل

\*\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

يلاحظ من الجدول (3) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.01)$  بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة الإثراء الوظيفي، حيث تراوحت بين (0.88 – 0.97) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

#### القسم الثاني: استبانة الإبداع التنظيمي

#### جدول (4)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة (الإبداع التنظيمي) بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع المجال	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة مع المجال	مستوى الدلالة
توافر القرارات الإبداعية	1	0.89**	0.000	7	0.75**	0.000
	2	0.89**	0.000	8	0.88**	0.000
	3	0.75**	0.000	9	0.91**	0.000
	4	0.87**	0.000	10	0.89**	0.000
	5	0.83**	0.000	11	0.91**	0.000
	6	0.86**	0.000	12	0.86**	0.000
تبنى الأفكار الإبداعية	13	0.84**	0.000	19	0.000	0.91**
	14	0.91**	0.000	20	0.000	0.91**
	15	0.81**	0.000	21	0.000	0.92**
	16	0.89**	0.000	22	0.000	0.90**
	17	0.88**	0.000	23	0.000	0.83**
	18	0.85**	0.000	24	0.000	0.93**

\*\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ .

يبين الجدول (4) أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال توافر القدرات الإبداعية تراوحت بين (0.75-0.91) مع المجال. وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

كما يبين الجدول أنّ قيم معاملات ارتباط الفقرات على مجال تبني الأفكار الإبداعية تراوحت بين (0.81-0.93) مع المجال، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً. وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات المجال على المقياس.

### الجدول (5)

#### مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية على استبانة الإبداع التنظيمي

المجالات	توافر القدرات الإبداعية	تبني الأفكار الإبداعية	المقياس ككل
توافر القدرات الإبداعية	1	0.90**	0.97**
تبني الأفكار الإبداعية		1	0.98**
المقياس ككل			1

\*\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$

يلاحظ من الجدول (5) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$  بين المجالات مع الدرجة الكلية للمقياس على استبانة الإبداع التنظيمي، حيث تراوحت بين (0.90 - 0.98) وهذا يعني وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي في فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية على المقياس.

### ثبات أدوات الدراسة:

تمّ التأكد من ثبات أدوات الدراسة بتطبيقها على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة من خارج أفراد عينة الدراسة. باستخدام طريقة التجزئة النصفية، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha)؛



والجدول (6) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات السبعة، ومعامل كرونباخ ألفا، وتُعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

### الجدول (6)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا ومعامل ثبات التجزئة النصفية لأداة الدراسة

عدد الفقرات	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	المجال	
9	0.89	0.93	تنوع المهام	الإثراء الوظيفي
6	0.91	0.9	تحديد المهمة	
6	0.96	0.97	أهمية المهام	
8	0.96	0.96	الاستقلالية	
5	0.92	0.89	التغذية الراجعة	
34	0.97		الثبات العام	
12	0.94	0.97	توافر القدرات الإبداعية	الإبداع التنظيمي
12	0.96	0.97	تبني الأفكار الإبداعية	
24	0.95		الثبات العام	

يبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لفقرات

الأداة على الإثراء الوظيفي، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (0.89-

0.97)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الإثراء الوظيفي باستخدام طريقة التجزئة النصفية

(0.89-0.96)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.97).

وكما يبين الجدول قيم معاملات الثبات وفق طريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية لفقرات

الأداة على الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معاملات الثبات على مجاليّ الإبداع التنظيمي

باستخدام كرونباخ ألفا (0.97)، وتراوحت قيم معاملات الثبات على المجالات باستخدام طريقة التجزئة

النصفية (0.94-0.96)، في حين بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية على الفقرات ككل (0.95).

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على:

### أولاً: المتغيرات المستقلة الوسيطة التالية:

+ متغير النوع الاجتماعي وله نوعان:

- ذكر - أنثى

+ متغير المؤهل العلمي وله مستويان:

- بكالوريوس فأقل - ماجستير فأكثر

+ متغير عدد سنوات الخدمة وله ثلاثة مستويات:

- أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر

### ثانياً: المتغير المستقل:

الإثراء الوظيفي.

### ثالثاً: المتغير التابع :

الإبداع التنظيمي .

## المعالجة الإحصائية:

استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية حسب أسئلة الدراسة:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاستقصاء العلاقة بين الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (T-Test) فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي One-way ANOVA فيما يتعلق بسنوات الخدمة.

4. تمّ استخدام معادلة كرونباخ الفا Cronbach's alpha لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، واستخدام طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

5. تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

## إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة وفقاً للإجراءات والخطوات التالية، للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة:

1. الحصول على براءة بحثية، كما هو مبين في ملحق رقم (6).
2. الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.
3. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعيناتها.
4. إعداد أدوات الدراسة.
5. التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجَّهًا إلى وزارة التربية والتعليم، ملحق (4).
7. تطبيق الاستبانة على العينة التي تمَّ تحديدها، حيثُ تمَّ توزيع الاستبانة، وتمَّ استرجاعها، وبلغت نسبة الاسترجاع 100%.
8. تحليل البيانات إحصائياً بإدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي وذلك بهدف إجراء المعالجة الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
9. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
10. تقديم المقترحات والتوصيات بناءً على ما تمَّ التوصل إليه من نتائج.

## تصحيح الإجابات

تم اعتماد مقياس ليكرت خماسي التدرج لتصحيح أداة الدراسة المكونة من (58) فقرة، حيثُ تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تمّ اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- المدى الأول: 1 - 2.33 مؤشراً منخفضاً
- المدى الثاني: 2.34 - 3.67 مؤشراً متوسطاً.
- المدى الثالث: 3.68 - 5 مؤشراً مرتفعاً.

## الفصل الرابع

### النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تمّ التوصل إليها، حيثُ هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ومعرفة مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، والتعرّف إن كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الإثراء الوظيفي ومستوى الإبداع التنظيمي يُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلُصت الدراسة للنتائج الآتية:

**نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول جرى حساب قيم الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة، والرتب لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، ولكل مجال من مجالات الدراسة، ويبين الجدول (7) ذلك:

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	مجالات الإثراء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	التغذية الراجعة	3.85	0.71	1	مرتفعة
2	تحديد المهمة	3.83	0.77	2	مرتفعة
4	الاستقلالية	3.72	0.76	3	مرتفعة
1	تنوع المهام	3.71	0.71	4	مرتفعة
3	أهمية المهام	3.70	0.79	5	مرتفعة
درجة الممارسة ككل		3.75	0.70		مرتفعة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي من وجهة نظر مساعدتهم، إذ جاءت النتيجة الكلية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة للإثراء

الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدتهم لكل مجال من مجالات الدراسة وفق ما يأتي:

### المجال الأول: تنوع المهام

تمّ استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة لفقرات

مجال تنوع المهام، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (8).

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الأول " تنوع المهام " مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	يشجع المعلمين على الاشتراك في البرامج التدريبية.	3.98	0.88	1	مرتفعة
5	يوفر جو من التعاون بين المعلمين.	3.86	0.97	2	مرتفعة
7	يستخدم كافة مهاراته للقيام بمسؤولياته وواجبات رسالته.	3.82	0.96	3	مرتفعة
6	يزود المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة.	3.69	0.96	4	مرتفعة
2	يرفع مستوى أداء الأفراد بالتدريب المستمر.	3.65	0.86	5	متوسطة
1	ينوع من مهاراته بصورة مستمرة.	3.64	0.94	6	متوسطة
8	يوفر تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.	3.61	0.91	7	متوسطة
9	يحفز المعلمين على اتخاذ القرارات المناسبة.	3.61	1.02	7	متوسطة
3	يتجه نحو تفريد التعليم.	3.51	0.88	9	متوسطة
	درجة ممارسة تنوع المهام ككل	3.71	0.71		مرتفعة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنوع المهام،

وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.51-3.98).

### المجال الثاني: تحديد المهمة

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة لفقرات

مجال تحديد المهام، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (9).



### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الثاني " تحديد المهمة " مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يلتزم بعمله سعياً للتميز .	4.00	0.86	1	مرتفعة
14	يحدد أولويات العمل .	3.87	0.95	2	مرتفعة
12	يتأكد من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح .	3.83	0.95	3	مرتفعة
11	يخطط بشكل جيد .	3.82	0.94	4	مرتفعة
10	تتسم إجراءات عمله بالوضوح والدقة .	3.80	0.95	5	مرتفعة
	درجة ممارسة تحديد المهمة ككل	3.83	0.77		مرتفعة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد المهمة،

وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.80-4).

### المجال الثالث: أهمية المهام

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة لفقرات

مجال أهمية المهام، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (10).

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الثالث " أهمية المهام " مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يوضح أهداف العملية التعليمية للعاملين .	3.84	0.77	1	مرتفعة
17	يشكل عمله حافزاً للعاملين نحو الارتقاء .	3.74	0.93	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.98	3.69	يمارس الديمقراطية في العمل من خلال امتلاكه لمهارات التفكير .	18
متوسطة	4	1.03	3.65	يعد المعلمين لتولي وظائف جديدة.	21
متوسطة	5	0.95	3.64	يرفع من المستوى المهني للمعلمين.	20
متوسطة	6	0.94	3.61	يرفع من المستوى المعرفي للمعلمين.	19
مرتفعة		0.79	3.70	درجة ممارسة أهمية المهام ككل	

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهمية المهام، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.61-3.84).

### المجال الرابع: الاستقلالية

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة لفقرات

مجال الاستقلالية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (11).

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الرابع "الاستقلالية"

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يفوض بعض الصلاحيات للعاملين.	3.87	0.84	1	مرتفعة
25	يرسخ روح المسؤولية.	3.82	0.89	2	مرتفعة
22	ينجز مهامه بدرجة كافية من الحرية.	3.81	0.92	3	مرتفعة
29	يشجع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة.	3.80	0.98	4	مرتفعة
28	يهتم بالتنظيم الذاتي.	3.71	0.97	5	مرتفعة
24	يمكن العاملين.	3.68	0.94	6	مرتفعة
26	يربط المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المدرسة.	3.57	1.06	7	متوسطة
27	يضع معايير لتحفيز العاملين	3.53	1.04	8	متوسطة

				للوصول لأقصى إمكاناتهم.
مرتفعة		0.76	3.72	درجة ممارسة الاستقلالية ككل

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهمية المهام، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.53-3.87).

### المجال الخامس: التغذية الراجعة

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة الممارسة لفقرات مجال التغذية الراجعة، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (12).

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للمجال الخامس " التغذية الراجعة" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
31	يهتم بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أدائه.	3.99	0.84	1	مرتفعة
33	يطلع على تقييم رؤسائه له.	3.86	0.91	2	مرتفعة
34	يقدر العاملون ما يبذله من جهد في العمل.	3.85	0.92	3	مرتفعة
32	يقوم بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات حول أدائه وأداء العاملين.	3.82	0.94	4	مرتفعة
30	يحرص على التقييم الذاتي لأدائه.	3.71	0.96	5	مرتفعة
	درجة ممارسة التغذية الراجعة ككل	3.85	0.71		مرتفعة

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التغذية الراجعة،

وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.99).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب قيم الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

ومستوى الممارسة للإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر مساعديهم، ولكل مجال من مجالات الدراسة. كما هو مبين في جدول (13).

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري  
المدارس الأساسية الحكومية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	مجالات الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	تبنى الأفكار الإبداعية	3.73	0.80	1	مرتفع
1	توافر القدرات الإبداعية	3.68	0.71	2	مرتفع
	مستوى الممارسة ككل	3.71	0.73		مرتفع

يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري

المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعديهم، إذ جاءت النتيجة الكلية

بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.73) بمستوى مرتفع، وجاء في المرتبة الأولى مجال

تبنى الأفكار الإبداعية، تلاه في المرتبة الثانية والأخيرة مجال توافر القدرات الإبداعية.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى الممارسة

للإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر مساعديهم لكل مجال من

مجالات الدراسة وفق ما يأتي:

## المجال الأول: توافر القدرات الإبداعية

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الممارسة، والرتب لفقرات مجال توافر القدرات الإبداعية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (14).

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة للمجال الأول "توافر القدرات الإبداعية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
8	يعي الحاجات وعناصر الضعف في البيئة التعليمية.	3.76	0.90	1	مرتفع
4	يفسر البيانات ويستخلص النتائج.	3.74	0.91	2	مرتفع
10	يشجع الآخرين على تقديم المقترحات.	3.74	1.03	3	مرتفع
11	يطور المخرجات بالاعتماد على المهارات والخبرات في المدرسة.	3.72	0.92	4	مرتفع
1	يتفحص المعتقدات والمقترحات في ضوء الشواهد التي تؤيدها.	3.71	0.86	5	مرتفع
3	يميز بين المعلومات المرتبطة بالموضوع والغير مرتبطة.	3.70	0.86	6	مرتفع
12	يقوم بإجراء تعديلات في أداء العمليات.	3.70	0.91	6	مرتفع
9	يتأكد من صحة الأهداف وموضوعيتها.	3.67	0.92	8	متوسطة
6	يبين مدى كفاية البيانات والمعلومات.	3.66	0.91	9	متوسطة
5	يقوم مدى صحة الشواهد والأدلة.	3.65	0.96	10	متوسطة
7	يغير من وجهة نظره بحرية ودون قيد.	3.61	0.93	11	متوسطة
2	يدرك العلاقات المنطقية بين القضايا .	3.55	0.86	12	متوسطة
	مستوى ممارسة توافر القدرات الإبداعية ككل	3.68	0.71		مرتفع

يتبين من الجدول (14) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال توافر القدرات الإبداعية قد

تراوحت بين (3.55-3.76).

## المجال الثاني: تبني الأفكار الإبداعية

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الممارسة، والرتب

لفقرات مجال توافر القدرات الإبداعية، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (15).

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الممارسة للمجال الثاني "تبني الأفكار الإبداعية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
18	يشجع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).	3.92	0.93	1	مرتفع
13	يطبق الاستراتيجيات الحديثة.	3.81	0.86	2	مرتفع
23	يحترم أفكار العاملين ويشعرهم أن أفكارهم ذات قيمة مهما كانت بسيطة.	3.80	1.01	3	مرتفع
14	يحرص على المرونة في العمل.	3.79	0.89	4	مرتفع
24	يذلل المعوقات التي تحول دون فاعلية التعلم والتعليم.	3.75	1.00	5	مرتفع
22	يدعم التنافس المثالي بين العاملين بقصد إيقاظ الطاقة والتفوق في الأداء.	3.75	1.03	5	مرتفع
20	ينمي القدرات الإبداعية لدى المعلمين والطلاب.	3.74	0.96	7	مرتفع
19	يكتشف المواهب للعاملين والطلاب.	3.71	1.04	8	مرتفع
16	يثرى البيئة التعليمية بعوامل تحفيزية تثير حب الاستطلاع وتحدي القدرات.	3.70	0.96	9	مرتفع
15	يميل إلى اللامركزية.	3.65	0.98	10	متوسطة
17	يوفر الوسائل التعليمية التكنولوجية الحديثة.	3.59	0.95	11	متوسطة
21	يوفر بيئة تربوية تتميز بالاستقصاء.	3.53	0.96	12	متوسطة

مرتفع	0.80	3.73	مستوى ممارسة تبني الأفكار الإبداعية ككل
-------	------	------	---

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تبني الأفكار

الإبداعية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53-3.92).

نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء

الوظيفي ومستوى إبداعهم التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة ممارسة الإثراء الوظيفي

ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي، والجدول (16) يوضح ذلك.

### الجدول (16)

معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى إبداعهم التنظيمي

الإبداع التنظيمي				الإثراء الوظيفي
الأداء الكلي	تبني الأفكار الإبداعية	توافر القدرات الإبداعية	المجالات	
0.94**	0.83**	0.83**	تنوع المهام	
0.96**	0.80**	0.81**	تحديد المهمة	
0.97**	0.84**	0.84**	أهمية المهام	
0.96**	0.87**	0.84**	الاستقلالية	
0.88**	0.84**	0.82**	التغذية الراجعة	
	0.98**	0.97**	الأداء الكلي	

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ).

ويتضح من الجدول رقم (16) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين مجالات الإثراء

الوظيفي ومجالات الإبداع التنظيمي ويلاحظ وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية، حيث

كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً ( $\alpha \leq 0.01$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع المجالات على أداتي الدراسة.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية وفقاً للمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة لمتغيري التخصص والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي والمعروف باسم (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو مبين في الجداول أدناه.

### 1- متغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين للإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (17) يوضح ذلك.

#### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي

الدالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المجال
0.03	376	2.14	0.63	3.82	127	ذكر	تنوع المهام
			0.75	3.66	251	أنثى	
0.33	376	0.98	0.68	3.89	127	ذكر	تحديد



			0.81	3.81	251	أنثى	المهام
.002	376	3.17	0.67	3.87	127	ذكر	أهمية
			0.83	3.61	251	أنثى	المهام
0.46	376	0.74	0.71	3.76	127	ذكر	الاستقلالية
			0.79	3.70	251	أنثى	
0.94	376	0.08	0.74	3.85	127	ذكر	التغذية
			0.69	3.84	251	أنثى	الراجعة
0.11	376	1.60	0.63	3.83	127	ذكر	الكلي
			0.73	3.71	251	أنثى	

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير

النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (1.60) بمستوى دلالة

(0.11)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما لا توجد فروق على جميع المجالات للإثراء

الوظيفي تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي حيث جاءت جميع هذه القيم على المجالات غير دالة

إحصائية، باستثناء مجالي تنوع المهام وأهمية المهام حيث جاءت الفروق لصالح الذكور على تلك

المجالات.

## 2-متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

المديرين للإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (18) يوضح ذلك.

## الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي

الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.57	376	0.57	0.66	3.73	198	بكالوريوس فأقل	تنوع المهام
			0.77	3.69	180	ماجستير فأكثر	
0.17	376	1.37	0.69	3.89	198	بكالوريوس فأقل	تحديد المهام
			0.85	3.78	180	ماجستير فأكثر	
0.23	376	1.21	0.74	3.74	198	بكالوريوس فأقل	أهمية المهام
			0.84	3.64	180	ماجستير فأكثر	
0.19	376	1.33	0.68	3.77	198	بكالوريوس فأقل	الاستقلالية
			0.85	3.69	180	ماجستير فأكثر	
0.36	376	0.92	0.69	3.88	198	بكالوريوس فأقل	التغذية الراجعة
			0.73	3.81	180	ماجستير فأكثر	
0.26	376	1.14	0.63	3.79	198	بكالوريوس فأقل	الكلي
			0.76	3.71	180	ماجستير فأكثر	

يبين الجدول (18) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير

المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (t) على المقياس الكلي (1.14) بمستوى الدلالة

(0.26)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما لا توجد فروق دالة إحصائية على جميع

المجالات للإثراء الوظيفي تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت جميع هذه القيم على

المجالات غير دالة إحصائية.

## متغير سنوات الخدمة:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين للإثراء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وتم إجراء تحليل التباين الأحادي لدرجة الممارسة، والجدول (19) يوضح ذلك.

### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المجال
0.65	3.58	39	أقل من 5 سنوات	تنوع المهام
0.64	3.75	120	5-10 سنوات	
0.76	3.72	219	10 سنوات فأكثر	
0.64	3.74	39	أقل من 5 سنوات	تحديد المهام
0.66	3.81	120	5-10 سنوات	
0.85	3.86	219	10 سنوات فأكثر	
0.80	3.53	39	أقل من 5 سنوات	أهمية المهام
0.66	3.76	120	5-10 سنوات	
0.84	3.69	219	10 سنوات فأكثر	
0.70	3.57	39	أقل من 5 سنوات	الاستقلالية
0.62	3.73	120	5-10 سنوات	
0.84	3.75	219	10 سنوات فأكثر	
0.58	3.77	39	أقل من 5 سنوات	التغذية الراجعة
0.64	3.87	120	5-10 سنوات	
0.76	3.85	219	10 سنوات فأكثر	
0.63	3.63	39	أقل من 5 سنوات	الكلية
0.59	3.77	120	5-10 سنوات	
0.76	3.76	219	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل أصحاب فئة 5-10 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.77)، وجاء في الرتبة الثانية فئة 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي (3.76)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.63).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول (20).

### الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على الاستجابات لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنوع المهام	بين المجموعات	0.79	2	0.39	0.76	0.46
	داخل المجموعات	190.89	375	0.51		
	المجموع	191.68	377			
تحديد المهام	بين المجموعات	0.54	2	0.27	0.45	0.64
	داخل المجموعات	223.82	375	0.60		
	المجموع	224.36	377			
أهمية المهام	بين المجموعات	1.45	2	0.73	1.18	0.31
	داخل المجموعات	232.12	375	0.62		
	المجموع	233.57	377			
الاستقلالية	بين المجموعات	1.09	2	0.54	0.93	0.39
	داخل المجموعات	218.19	375	0.58		

			377	219.28	المجموع	
0.76	0.28	0.14	2	0.27	بين المجموعات	التغذية الراجعة
		0.50	375	188.60	داخل المجموعات	
			377	188.88	المجموع	
0.49	0.71	0.35	2	0.70	بين المجموعات	الكلية
		0.49	375	183.01	داخل المجموعات	
			377	183.71	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (0.72) بمستوى الدلالة (0.49)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما لا توجد فروق على جميع المجالات للإثراء الوظيفي تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المجالات (0.76)، (0.45)، (1.18)، (0.93)، (0.28) بمستوى دلالة (0.46)، (0.64)، (0.31)، (0.39)، (0.76) على التوالي، وتعتبر هذه القيم غير دالة إحصائية.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن السؤال الخامس، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية وفقاً للمتغيرات: المؤهل العلمي،

والتخصص، وسنوات الخدمة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة لمتغيري التخصص والمؤهل العلمي، وتحليل تباين الأحادي والمعروف باسم (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو مُبيّن في الجداول أدناه.

### 1- متغير النوع الاجتماعي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة المديرين للإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول (21) يوضح ذلك.

#### الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر النوع الاجتماعي على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي

الدالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المجال
0.44	376	0.78	0.72	3.73	127	ذكر	توافر القدرات
			0.71	3.67	251	أنثى	الإبداعية
0.48	376	0.71	0.74	3.77	127	ذكر	تبني الأفكار
			0.83	3.71	251	أنثى	الإبداعية
0.44	376	0.77	0.70	3.75	127	ذكر	الدرجة الكلية
			0.75	3.69	251	أنثى	

يُتضح من الجدول (21) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

على المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، إذ بلغت القيمة الإحصائية

لاختبار (t) على المقياس الكلي (0.77) بمستوى دلالة (0.44)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة

إحصائية، كما لا توجد فروق دالة إحصائية على مجالات الإبداع التنظيمي تُعزى لاختلاف متغير النوع

الاجتماعي، حيث جاءت جميع هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية.

## متغير المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة المديرين للإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (22) يوضح ذلك.

### الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي

الدلالة	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المجال
0.27	376	1.10	0.68	3.72	198	بكالوريوس فأقل	توافر القدرات
			0.74	3.64	180	ماجستير فأكثر	الإبداعية
0.21	376	1.24	0.82	3.78	198	بكالوريوس فأقل	تبني الأفكار
			0.77	3.67	180	ماجستير فأكثر	الإبداعية
0.23	376	1.21	0.73	3.75	198	بكالوريوس فأقل	الكلي
			0.73	3.66	180	ماجستير فأكثر	

يبين الجدول (22) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

المقياس ككل لأداة الدراسة تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار

(t) على المقياس الكلي (1.21) بمستوى دلالة (0.23)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما

لا توجد فروق دالة إحصائية على جميع مجالات الإبداع التنظيمي تُعزى لاختلاف متغير المؤهل

العلمي، حيث جاءت جميع هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائية.

### متغير سنوات الخدمة:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة المديرين للإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وتم إجراء تحليل التباين الأحادي لدرجة الممارسة، والجدول (23) يوضح ذلك.

### الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر سنوات الخدمة على مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.72	3.57	39	أقل من 5 سنوات	توافر القدرات الإبداعية
0.64	3.68	120	5-أقل من 10 سنوات	
0.75	3.71	219	10 سنوات فأكثر	
0.81	3.59	39	أقل من 5 سنوات	تبني الأفكار الإبداعية
0.64	3.72	120	5-أقل من 10 سنوات	
0.87	3.76	219	10 سنوات فأكثر	
0.74	3.58	39	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.62	3.70	120	5-أقل من 10 سنوات	
0.79	3.73	219	10 سنوات فأكثر	

يبين الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على مستوى

ممارسة الإبداع التنظيمي لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل أصحاب فئة

10 سنوات فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.73)، وجاء في الرتبة الثانية فئة 5 - أقل من

10 سنوات بمتوسط حسابي (3.70)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة أقل من 5 سنوات إذ

بلغ (3.58).



ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، وجاءت نتائج تحليل التباين الأحادي على النحو الذي يوضحه الجدول (24).

### الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على الاستجابات لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المساعدين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
توافر القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0.61	2	0.31	0.61	0.55
	داخل المجموعات	190.87	375	0.51		
	المجموع	191.49	377			
تبنى الأفكار الإبداعية	بين المجموعات	0.94	2	0.47	0.73	0.48
	داخل المجموعات	238.50	375	0.64		
	المجموع	239.43	377			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.77	2	0.38	0.70	0.49
	داخل المجموعات	201.06	375	0.54		
	المجموع	201.83	377			

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

تشير النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل لمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة، إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المقياس الكلي (0.70) بمستوى الدلالة (0.49)، وتعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائية، كما لا توجد فروق على

جميع مجالات الإبداع التنظيمي إذ بلغت القيمة الإحصائية لاختبار (F) على المجالات (0.61)،  
(0.73) بمستوى دلالة (0.55)، (0.48) على التوالي، وتعتبر هذه القيم غير دالة إحصائيًا.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي انبثقت عنها. إذ هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة عمان للإثراء الوظيفي وعلاقته بدرجة ممارسة الإبداع التنظيمي من وجهة نظر مساعدي المديرين، كما هدفت التعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الإثراء الوظيفي، والإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولتحقيق هدف الدراسة جُمعت البيانات وتم تحليلها، وبيّنت النتائج ما يلي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم؟"**

أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أنّ درجة ممارسة الإثراء الوظيفي من قبل المديرين في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر مساعديهم جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت مجالات الإثراء الوظيفي جميعها في الدرجة المرتفعة، حيثُ جاء في الرتبة الأولى مجال "التغذية الراجعة"، يعقبه مجال "تحديد المهمة"، وجاء في الرتبة الثالثة مجال "الاستقلالية"، وفي الرتبة الرابعة مجال "تنوع المهام"، وأخيرًا جاء مجال

"أهمية المهام" بالرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية والتدريب والتمكين لمديري المدارس بما يتناسب مع متغيرات القرن الحادي والعشرين.

أ) وأشارت نتائج مجال تنوع المهام إلى أنّ مديري المدارس الأساسية يشجعون المعلمين على الاشتراك بالبرامج التدريبية إيماناً منهم أن جوهر التعليم يكمن في خبرات المعلمين وتطوير كفاءاتهم وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحسين الأداء، كما أنّ المديرين يبسرون السبل أمام المعلمين للحصول على المعرفة وفهمها من مصادرها المختلفة، سواءً بالتفكير أو الاستقراء أو الاستشارة أو الاطلاع على خبرات الآخرين، وأنّ معظم المديرين يميلون إلى التعلم الذاتي وفقاً لمهاراتهم الشخصية؛ مواكبةً لتطورات القرن الحادي والعشرين، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على تطوير العمل الإداري.

ب) أما نتائج مجال تحديد المهمة فقد أشارت إلى أنّ معظم مديري المدارس لديهم التزام وظيفي واستثمار لطاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها، وهو من المقومات التي تجعل عملاً ما مميزاً إلى أبعد الحدود، وأنّ درجة الالتزام بضوابط حسن سير العملية التعليمية عالية لدى المديرين وكذلك بقية العاملين، كما أنّ المديرين يوفرون التوافق في الأداء وضبط إيقاع العمل الوظيفي ووحدة الأهداف والشفافية كمنهج عمل.

ج) كما أشارت نتائج مجال أهمية المهام إلى الدور الكبير الذي يقوم به المديرون في تخطيط العملية التعليمية وصياغة أهدافها والعمل على نشرها وتوضيحها والسعي نحو تحقيقها، كما أنّ النظام الذي يستخدمه المديرون في التعامل مع العاملين يعتمد على التعاون

والشورى والحريات المسؤولة، ويهتم المديرون بالتوسع والتصعيد وتطوير الخدمات المقدمة للمعلمين وتعميق المعرفة وتدقيقها.

(د) أما مجال الاستقلالية فأشارت نتائجه إلى اعتماد المديرين على لامركزية القرار وتفويض المسؤوليات إلى الآخرين وتمكين العاملين وتشجيع المبادرة، واستغلال المديرين للفرص المتاحة وتطوير قدرة العاملين على سرعة الاستجابة للمتغيرات ولما يحدث حولهم وتشجيعهم على صناعة الأحداث الجديدة والنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق النفع والفائدة، وتحديد مستويات الجودة المنوطة بالعمل، والاستثمار الأمثل لإمكانيات العاملين والموارد المتاحة.

(هـ) ومجال التغذية الراجعة أشار إلى أنّ المديرين يهتمون بنتائج الردود التي يتلقونها من أولياء أمور الطلبة سعيًا لتقييم مستوى الأداء وتحسينه، ويتيحون الفرصة للعاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات لإطلاق القدرات الكامنة لديهم، ويدركون دور التوجيه الذاتي والتعلم المترابط لقياس مستوى الإنجاز الشخصي وتقييم مدى الفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة. كما أنّ المعلمين، ومنسقي المباحث واللجان، والإداريين يقدمون التغذية الراجعة التصحيحية والعلاجية والمستمرة للمديرين عن نشاطاتهم ومستوى إنجازاتهم، من أجل التحسين والإرشاد والتوجيه والتقييم، سواءً كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

واتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة النبهانية (2014)، والعنزي (2017) حيث نتج أن درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية جاءت مرتفعة. واختلفت مع دراسة السبيعي والداوود (2018) والتي أشارت إلى أنّ مستوى الإثراء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

**مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني: ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس**

**الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين؟**

أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع التنظيمي من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر مساعديهم أنّ النتيجة الكلية جاءت بمستوى ممارسة مرتفع وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع مجالات الإبداع التنظيمي بمستوى مرتفع أيضاً كما ورد في جدول (13)، واحتلّ مجال تبني الأفكار الإبداعية المرتبة الأولى، يليه مجال توافر القدرات الإبداعية في المرتبة الثانية.

أ) وأشارت نتائج مجال توافر القدرات الإبداعية أنّ المديرين يدركون مواطن الضعف والتهديدات ويعملون على تحجيم العوامل المؤدية لذلك، ويفرقون بين الخواص الحاكمة والغير حاكمة لأي موضوع، ويدركون العلاقات المنطقية بين القضايا لأن لديهم القدرة على التوصل للاستدلال الصحيح والاستنتاج المناسب وترجيح بعض الأساليب على غيرها.

ب) أما مجال تبني الأفكار الإبداعية فتشير نتائجه إلى أنّ المديرين يبدون اهتماماً كبيراً بالمحاولات الشخصية أو الجماعية لإحداث فارق على المستوى الفردي أو المجتمعي

ويدعمون التنافس الإيجابي، ويعملون على تسهيل الصعوبات وتجاوز المعوقات التي تحول دون فاعلية التعلّم والتعليم، وهم أسرع من غيرهم في تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص المتاحة سعياً لتحقيق الأهداف التعليمية.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة علي والحاكم (2015)، ودراسة الطنبور (2018)، والبارقي (2019) حيث نتج أن الإبداع التنظيمي جاء في الدرجة المرتفعة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي ومستوى إبداعهم التنظيمي؟

أشارت النتائج الموضحة في جدول (16) أن معاملات ارتباط بيرسون (pearson) بين درجة ممارسة الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية جاءت مرتفعة وذات دلالة إحصائية، أي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين (الإثراء الوظيفي، والإبداع التنظيمي)، أي أنّ ممارسة الإثراء الوظيفي يتأثر بمستوى ممارسة الإبداع التنظيمي، ولعلّ السبب في وضوح هذه العلاقة يعود إلى التفاعلية والتكاملية بين طرفي المعادلة والتأثير المتبادل بينهما، فكلما ارتفع مستوى الإثراء الوظيفي في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كلما ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

أ) النوع الاجتماعي: من خلال الرجوع إلى نتائج الدراسة الموضحة في الجدول (17) يتضح أنه لا توجد فروق على جميع المجالات للإثراء الوظيفي تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي حيث جاءت جميع هذه القيم على المجالات غير دالة إحصائياً، باستثناء مجالي تنوع المهام وأهمية المهام حيث جاءت الفروق لصالح الذكور على تلك المجالات، ولعل ذلك يعود أن اهتمام الذكور بممارسة الإثراء الوظيفي كان أكبر من ممارسة الإناث له، كما أنهم يعملون بروح الفريق وبدرجة حماس عالية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مخلوفي وثابتي (2018) حيث أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. واختلفت مع دراسة الراسبي (2007) حيث أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الفئة الأولى من العينة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ب) المؤهل العلمي: ومن خلال الرجوع إلى نتائج الدراسة الموضحة في جدول (18) يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على درجات ممارسة الإثراء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العنزى (2017)، ودراسة جرادات (2008)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018)؛ حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت



الدراسة مع دراسة الراسبي (2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئة الأولى من عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(ج) سنوات الخدمة: وأشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة كما ظهر في جدول (19)، ولبیان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإثراء الوظيفي تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لدرجة ممارسة المديرين للإثراء الوظيفي في المدارس الأساسية الحكومية. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة جرادات (2008)، ودراسة العنزي (2017)، ودراسة مخلوفي وثابتي (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت الدراسة مع دراسة الراسبي (2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئة الأولى من عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لمستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

(أ) النوع الاجتماعي: أشارت النتائج الموضحة في جدول (21) إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على الإبداع التنظيمي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وتتفق الدراسة مع دراسة أومبيل (Ombile,2004) والتي أشارت إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ولم تحصل الباحثة على دراسات اختلفت مع هذه الدراسة.

(ب) **المؤهل العلمي:** ومن خلال الرجوع إلى نتائج الدراسة الموضحة في جدول (22) نجد أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات مجموعتي الذكور والإناث على الإبداع التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت الدراسة مع دراسة البارقي (2019)، ودراسة المعاينة (2014)، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولم تحصل الباحثة على دراسات اتفقت مع هذه الدراسة.

(ج) **سنوات الخدمة:** أشارت النتائج الموضحة في جدول (23) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على درجة ممارسة الإبداع التنظيمي لدى المديرين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع التنظيمي تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، واتفقت الدراسة مع دراسة البارقي (2019)، ودراسة العجمي (2016)، ودراسة أومبيل (Ombile,2004) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخدمة. ولم تحصل الباحثة على دراسات اختلفت مع هذه الدراسة.

## الاستنتاجات

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين كانت بدرجة مرتفعة أيضاً، وكذلك يوجد علاقة قوية موجبة بين درجة ممارسة الإثراء الوظيفي ودرجة ممارسة الإبداع التنظيمي.
2. هناك درجة ممارسة مرتفعة في المجالات الخمس للإثراء الوظيفي، وهذا يدل على أنَّ المديرين يمارسون وظائفهم بمهارات متنوعة ومتكاملة، ويتمتعون ببعض الجوانب الشخصية كحرية الأداء والاستقلالية وتحمل المسؤولية مما يسهم في دعم مدارسهم.
3. درجة الممارسة مرتفعة في مجالات الإبداع التنظيمي، وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير بالعامل البشري من ناحية تدريبه وعلاقته مع الآخرين؛ لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد.
4. لا يوجد اختلافات في درجة ممارسة الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
5. لا يوجد اختلافات في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## التوصيات

### أولاً: التوصيات التي تتعلق بالإثراء الوظيفي

1. المحافظة على هذا المستوى المرتفع للإثراء الوظيفي من خلال الدعم المادي والمعنوي للمدارس وتحفيز العاملين.
2. توعية المديرين بأهمية الإثراء الوظيفي وآثاره الإيجابية على المؤسسة التربوية.
3. العمل على تطوير أداء مديري المدارس في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي.
4. العمل على استقطاب الكوادر الكفوة من المديرين ليكونوا قادة موجهين نحو التطوير والتجديد.
5. إجراء دراسات تستهدف الإثراء الوظيفي في مدارس الإناث، وربطها ببعض المتغيرات كالتمكن وفعالية الأداء، والدافعية.
6. ضرورة إتاحة الفرصة لمديري المدارس بممارسة الصلاحيات الموجودة وتفعيلها، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة بشكل فردي.

### ثانياً: التوصيات التي تتعلق بالإبداع التنظيمي

1. الاهتمام بالإبداع التنظيمي والفكر الإداري الحديث وتطويره من خلال التدريب المستمر.
2. استقطاب المبدعين من المديرين، وإيجاد العناصر المتمتعة بالمعرفة، وتنمية مهاراتهم، وزيادة كفاءتهم وقدرتهم.
3. عقد البرامج والورش التدريبية الدورية والمنظمة لصقل مهارات المديرين، وجعل التدريب واجباً وظيفياً.

4. توفير أجواء وظيفية مُرضية، يسودها الود والأمن الوظيفي والإحساس بالانتماء للمؤسسة التعليمية.

5. استخدام النمط القيادي المناسب الذي يعمل على تحفيز قدرات الأفراد على الإبداع والابتكار.

6. إيجاد نظام من الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، للتشجيع على التنمية المهنية والإبداع.

7. إجراء دراسات مماثلة تستهدف موظفي المديریات وموظفي وزارة التربية والتعليم.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

أبوهين، وداد (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

العامة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

الأزهر-كلية التربية. غزة.فلسطين.

البارقي، علي وعطية، محمد (2019). "الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة

نظر المعلمين"، المجلة التربوية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية السعودية،65،(25)،

103-159.

البدري، طارق عبد الحميد ( 2002 ) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . عمان :

دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

برنوطي، سعاد نائف (2008). الإدارة أساسيات :إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

البلادي، صالح مطير(2010). الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من

وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى- كلية التربية. مكة المكرمة.

المملكة العربية السعودية.

بلواني، إنجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في

محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

جابر، منار محمد (2019). "الإبداع التنظيمي بمدارس التربية الخاصة المصرية في ضوء الإرجنوميكس"، *المجلة التربوية*، 64، (11)، 696-595 .

جرادات، نور أحمد (2008). *الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسات اتجاهات العاملين في المؤسسات المستقلة في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية- كلية الدراسات العليا. عمان. المملكة الأردنية الهاشمية.

جروان، فتحي عبدالرحمن (1999). *الموهبة والتفوق والإبداع*. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

الجمال، سمير سليمان (2014)، "الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمرؤوسين" *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 20، (32)، 159-158.

حريم، حسين (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.

حمائل، عبد عطا الله (2012). *القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر*، فلسطين: عمادة البحث العلمي.

الخياط، ماجد (2017). "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة"، *جامعة النجاح للأبحاث*، 31، (8)، 1369-1370.

خيري، أسامة (2012). *إدارة الإبداع والابتكارات*، عمان: دار الراية للطباعة والنشر.

الدعيس، هدى والنشمي، مراد (2017). "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* 10، (29)، 68-69.

الدهان، أميمه (1992). *نظريات منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الديب، عبدالسلام عمار (2007). *فاعلية الأداء وعلاقته بالإثراء الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع التأمين في الجماهيرية الليبية*، (أطروحة دكتوراة غير منشورة) معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية. الخرطوم. السودان.

الراجحي، نوف علي (2016). *دور مديرات المدارس في تنمية الإبداع لدى معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض*، (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتخطيط التربوي)، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

الراسبي، سعيدة بنت محمد (2007). *تطوير أداء المعلم الأول في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء مدخل الإثراء الوظيفي*. ط1. عُمان. مسقط.

السبيعي، خالد والداوود، منال (2018). "الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي"، *مجلة رسالة الخليج العربي*، 39، (148)، 79-99.

السعيد، مبروك ابراهيم (2015). *التمكين الإداري*، مصر، القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.



السعيد، مبروك ابراهيم (2019). دراسات في إدارة المؤسسات، مصر، القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.

السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإداري، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر.  
 الشبيني، هاشم (1997). "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية الإدارية، 75، (5)،  
 89.

الصريرة، ماجدة أحمد (2009). النضج الوظيفي لدى مديري المدارس وعلاقته بأدائهم الإداري  
 وبتمكين المعلمين، ط1، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

الصرن، رعد (2001). كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات ادارة الإبداع والابتكار، الجزء الثاني.  
 عمان: سلسلة الرضا للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (2009). إدارة العمل الجماعي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.  
 الطنبور، براءة (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان  
 وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط،  
 عمان، الأردن.

عبدالواحد، محمود (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، مصر: دار العلم والإيمان  
 للنشر والتوزيع.

عبدالوهاب، علي (2003). إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية  
 الإدارة العامة والمالية. الأمم المتحدة. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. بيروت 2  
 7تموز/ يوليو.

العجمي، نوف بنت عبد العالي(2016). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 5، (10)، 384-400.

علي، أمينة والحاكم، علي (2015). "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية : دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16، (1)، 115-116.

العنزي، فوزية تايه (2017). "واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات"، *جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية*، 176، (2)، 1-78.

العنزي، مناحي عايد (2012). "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت". *جامعة طنطا*. 45. (1). 1-76.

عياد، خالد محمود فهمي (2013). "اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالكليات العاملة في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 5، (11)، 43-45.

الفواز، فواز محمد وعبد الرحيم، منير محمود (2010). "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، 10، (1)، 101-116.

القيوتي، محمد قاسم(2009). *السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. ط5، عمان: دار وائل للنشر.

كافي، مصطفى (2018). الإصلاح والتطوير الإداري، سوريا: دار رسلان للطباعة والنشر.  
 مخلوفي، كنزة وثابتي، الحبيب (2018). "الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين  
 الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، 4، (3)، 64-  
 82.

المرسى، إيمان نصر إبراهيم (2005). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية  
 العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. (رسالة ماجستير  
 غير منشورة)، جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.  
 المعاني، أيمن عمدة (2002). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات  
 الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة العامة بكليات الدراسات العليا، الجامعة  
 الأردنية، عمان، الأردن.

المعاينة، عبدالعزيز (2014). "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية  
 الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة  
 العلوم التربوية والنفسية، 15، (4)، 552.

الناصر، علاء وحسين، زينة (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات  
 ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 10، (56)، 1-88.

النبهانية، عائدة بنت عماني (2014). دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم  
 الأساسي بمحافظة ظفار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية والدراسات الإنسانية،  
 كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الأزهر.

الوذيني، محمد معيض (2014). "اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام"، *مجلة دراسات*، 41، (2)، 832-835.

### المراجع باللغة الانجليزية:

Aninkan, D.(2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics, *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3),19-26.

Azeez ،R and Abimbola ،M. (2016) Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State *International Journal of Human Resource Studies*, 6 (1),89-104.

Choudary, S. (2016). Job Evrichment: A tool for Employee Motivation. *International Journal of Applied Research*, 8 (5), 1020-1024.

Daft L. R(2005). *Leadership Experinence*. 3<sup>rd</sup> edition.California.

Hower. J. J. (2008). *Developing Your Human Resources: An Operational Approach*.North America.

Kamal, B. Clegg, C. Patterson, M. Robinson, A. Stride, C. Wall, T & Wood, S. J. (2008). *The impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A longitudinal Study, Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities". **Educational & Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Kunle, Y. Aduku, B & Ismail, S (2015). Motivation and Performance of Paraprofessional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria, *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 10 (4), 360-366.
- Leach, D. & Wall, T. (2004). What is Job design? Retrieved September 2, 2016 from:  
[http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/whatis/job\\_design.pdf](http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/whatis/job_design.pdf).
- Nanle, M. (2015). Effect of Job Enrichment on Employee Motivation in Selected Private University in South- West Nigeria, *Journal of Arts, Science & Commerce*, 6(4), 67-77.
- Ombille, L. (2004). "Innovation in Ekwadood schools". **Educational Journal**, 3(2), 66-112.
- Sole, F. (2009). A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations, *Measuring Business Excellence*, 13(4), 3-11.
- Sushil, S. (2014). Job Enrichment as Determinant of Employee Engagement. **Review of HRM**, 5 (3), 140-146.

## الملحق (1)

### تحكيم استبانة



كلية العلوم التربوية  
الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة.....المحكم المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (تنوع المهام، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، والاستبانة الثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي ، وتضمنت (22) فقرة، موزعة على مجالين وهما: (توافر القدرات الإبداعية، وتبني الأفكار الإبداعية). وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يُأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة بتحكيما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هناء محمد الجهران

البيانات الشخصية للمحكم :

الاسم: .....

التخصص: .....

الجامعة: .....

الرتبة الأكاديمية: .....

1. المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

1. الجنس :



ذكر / أنثى

2. سنوات الخدمة:

من 10 سنوات فأكثر

من 5 إلى 10 سنوات أكثر

5 سنوات فما دون

3. المؤهل العلمي:

دراسات عليا فأكثر

بكالوريوس فما دون

4. المسمى الوظيفي:

مساعد مدير

معلم

2. استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي في محافظة العاصمة عمان.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
<b>أ_المجال الأول: تنوع المهام</b>							
1.	ينوع مدير المدرسة من مهاراته بصورة مستمرة.						
2.	يتبنى مدير المدرسة مبدأ التدريب المستمر لرفع مستوى أداء الفرد وتنمية قدراته.						
3.	ينجح مدير المدرسة نحو تفريد التعليم والتعلم الذاتي واستخدام أسلوب النظم.						
4.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المساهمة في البرامج التدريبية، وخلق جو من التعاون بينهم.						
5.	يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعلومات والمهارات والمستحدثات العلمية والتكنولوجية.						
6.	يستخدم مدير المدرسة كافة مهاراته للقيام بمسؤولياته وواجبات رسالته ووظائفها.						
7.	يوفر مدير المدرسة تقنيات التعليم الحديثة والأجهزة والمصادر التعليمية						



						اللازمة.	
						يحفز مدير المدرسة المعلمين على مواجهة التحديات وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.	8.
<b>ب_ المجال الثاني: تحديد المهمة</b>							
						تتسم إجراءات عمل مدير المدرسة بالوضوح والدقة.	9.
						يخطط مدير المدرسة لعمله بشكل جيد.	10.
						يضبط مدير المدرسة العملية التعليمية ويتأكد من سيرها في الاتجاه الصحيح.	11.
						يلتزم مدير المدرسة بعمله سعياً للجودة والتميز.	12.
						يستطيع مدير المدرسة تحديد الأولويات وجمع المعلومات وتنظيمها.	13.
						يراعي مدير المدرسة الترابط والتكامل في مهامه التي يقوم بها من البداية وحتى النهاية.	14.
<b>ج_ المجال الثالث: أهمية المهام</b>							
						يعمل مدير المدرسة على توضيح أهداف العملية التعليمية للعاملين.	15.
						يثني المجتمع المحلي وأولياء الأمور على عمل مدير المدرسة.	16.

						يشكل عمل مدير المدرسة حافزا للعاملين نحو الارتقاء والعمل الجيد.	17.
						يمارس مدير المدرسة الديمقراطية في العمل من خلال امتلاكه لمهارات التفكير.	18.
						يستطيع مدير المدرسة أن يحدد المشكلات ويعرف الافتراضات ويفسر الأسباب ويقدم الحجج.	19.
						يرفع مدير المدرسة من المستوى المعرفي والمهني للمعلمين.	20.
						يعد مدير المدرسة المعلمين لتولي وظائف جديدة.	21.
د_ المجال الرابع: الاستقلالية							
						ينجز مدير المدرسة مهامه بدرجة كافية من الحرية.	22.
						يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين والإداريين.	23.
						يهتم مدير المدرسة بتمكين العاملين وترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل.	24.
						يربط مدير المدرسة المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها.	25.
						يضع مدير المدرسة معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم.	26.

						يهتم مدير المدرسة بالتنظيم الذاتي والقيادة الذاتية.	27.
						يشجع مدير المدرسة العاملين على تحرير إرادتهم وإطلاق قدراتهم على التعبير والمبادرة والعمل بمسؤولية.	28.
هـ _ التغذية الراجعة:							
						يحرص مدير المدرسة على التقييم الذاتي لأدائه.	29.
						يهتم مدير المدرسة بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أدائه.	30.
						يقوم مدير المدرسة بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات حول أدائه وأداء العاملين.	31.
						يمارس مدير المدرسة الرقابة الذاتية والنقد الذاتي.	32.
						يطلع مدير المدرسة على تقييم رؤسائه له.	33.
						يقدر العاملون ما يبذله مدير المدرسة من جهد في العمل.	34.

3. استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي في محافظة العاصمة عمان.

الرقم	الفقرة	الأنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
أ_ المجال الأول: توافر القدرات الإبداعية							
1.	يتفحص مدير المدرسة المعتقدات والمقترحات في ضوء الشواهد التي تؤيدها.						
2.	يدرك مدير المدرسة العلاقات المنطقية بين القضايا .						
3.	يميز مدير المدرسة بين المعلومات المرتبطة بالموضوع والغير مرتبطة.						
4.	يفسر مدير المدرسة البيانات ويستخلص النتائج والتعميمات.						
5.	يقوم مدير المدرسة مدى صحة الشواهد والأدلة ويقوم الحجج والأحكام.						
6.	يبين مدير المدرسة مدى كفاية البيانات والمعلومات.						
7.	يغير مدير المدرسة من وجهة نظره بحرية دون قيد وبشكل سهل وسريع (مرونة).						
8.	يعي مدير المدرسة الحاجات والمشكلات						

						وعناصر الضعف في البيئة التعليمية.
						9. يتأكد من صحة الأهداف وموضوعيتها وتصنيفها.
						10. يصنف مدير المدرسة المخرجات ويرتبها.
						11. يشجع مدير المدرسة الآخرين على تقديم المقترحات والابداع والابتكار.
<b>ب_ تبني الأفكار الإبداعية</b>						
						12. يطبق مدير المدرسة الاستراتيجيات الحديثة ويفهم ما تحتويه من أفكار.
						13. يميل مدير المدرسة الى اللامركزية والمرونة في مشاركة العاملين.
						14. يثري مدير المدرسة البيئة التعليمية بعوامل تحفيزية تثير حب الاستطلاع وتحدي القدرات.
						15. ينمي مدير المدرسة مهارات الإبداع والاكتشاف والاختراع من خلال توفير الوسائل التعليمية التكنولوجية الحديثة والبرامج الحاسوبية.
						16. يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية والجماعية والمجتمعية.
						17. يكتشف مدير المدرسة المواهب والقدرات الإبداعية للعاملين والطلاب ويعمل على تنميتها.
						18. يوفر مدير المدرسة جو عملي واجتماعي متفاعل ومفتوح وبيئة تربوية تتميز

						بالاستقصاء والبحث والتجريب.	
						يستجيب مدير المدرسة للتطور التكنولوجي المتسارع والنظريات التربوية الحديثة.	19.
						يدعم مدير المدرسة التنافس المثالي بين العاملين بقصد إيقاظ الطاقة والتفوق في الأداء لتحقيق الأهداف المشتركة.	20.
						يحترم مدير المدرسة أفكار العاملين العادية والخيالية ويشعرهم أن أفكارهم ذات قيمة مهما كانت بسيطة.	21.
						يذلل مدير المدرسة الصعوبات أو المعوقات التي تحول دون فاعلية التعلم والتعليم.	22.

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	ادارة تربوية	أ.د. أحمد فتحي أبو كريم	1
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	ادارة تربوية	أ.د. احمد محمد بدح	2
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	أ.د. الهام علي الشلبي	3
الجامعة الأردنية	أستاذ	إدارة جامعات	أ.د. بسام العمري	4
جامعة الطفيلة التقنية	أستاذ	ادارة تربوية	أ.د. سليمان الحجايا	5
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	ادارة تربوية	أ.د. عاطف يوسف مقابلة	6
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	د. صالح احمد عبابنة	7
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. عثمان ناصر منصور	8
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	د. عمر العمري	9
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	د. فواز شحادة	10
جامعة الطفيلة التقنية	أستاذ مشارك	ادارة تربوية	د. محمد العمرات	11
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	د. أسامة عادل حسونة	12

### الملحق (3)

#### الاستبانة



حضرة الزميل/ة..... المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإثراء الوظيفي وتكونت من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (تنوع المهام، وتحديد المهام، وأهمية المهام، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، والاستبانة الثانية تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للإبداع التنظيمي ، وتضمنت (24) فقرة، موزعة على مجالين وهما: (توافر القدرات الإبداعية، وتبني الأفكار الإبداعية) . وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتمثل (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

أملاً أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً للإجابة على فقرات أداة الدراسة، حيث أن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هناء محمد الجهران



1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. يُرجى وضع إشارة ( ) في المكان الذي يمثل إجابتك:

- النوع الاجتماعي: ذكر ( ) أنثى ( )
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ( ) ماجستير فأكثر ( )
- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) 5سنوات-أقل من 10 سنوات ( )
- 10 سنوات فأكثر ( )

2. استبانة الإثراء الوظيفي:

	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
أ_المجال الأول: تنوع المهام					
1.					ينوع مدير المدرسة من مهاراته بصورة مستمرة.
2.					يرفع مستوى أداء الأفراد بالتدريب المستمر.
3.					يتجه نحو تفريد التعليم.
4.					يشجع المعلمين على الاشتراك في البرامج التدريبية.
5.					يوفر جو من التعاون بين المعلمين.
6.					يزود المعلمين بمصادر المعرفة الجديدة.
7.					يستخدم كافة مهاراته للقيام بمسؤولياته وواجبات رسالته.
8.					يوفر تقنيات التعليم الحديثة اللازمة.

					9. يحفز المعلمين على اتخاذ القرارات المناسبة.
<b>ب_ المجال الثاني: تحديد المهمة</b>					
					10. تتسم إجراءات عمله بالوضوح والدقة.
					11. يخطط بشكل جيد.
					12. يتأكد من سير العملية التعليمية في الاتجاه الصحيح.
					13. يلتزم بعمله سعياً للتميز.
					14. يحدد أولويات العمل.
					15. يراعي التكامل في مهامه التي يقوم بها.
<b>ج_ المجال الثالث: أهمية المهام</b>					
					16. يوضح أهداف العملية التعليمية للعاملين.
					17. يشكل عمله حافزاً للعاملين نحو الارتقاء.
					18. يمارس الديمقراطية في العمل من خلال امتلاكه لمهارات التفكير.
					19. يرفع من المستوى المعرفي للمعلمين.
					20. يرفع من المستوى المهني للمعلمين.
					21. يعد المعلمين لتولي وظائف جديدة.

## د\_ المجال الرابع: الاستقلالية

					22. ينجز مهامه بدرجة كافية من الحرية.
					23. يفوض بعض الصلاحيات للعاملين.
					24. يمكن العاملين.
					25. يرسخ روح المسؤولية.
					26. يربط المكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المدرسة.
					27. يضع معايير لتحفيز العاملين للوصول لأقصى إمكاناتهم.
					28. يهتم بالتنظيم الذاتي.
					29. يشجع العاملين على إطلاق قدراتهم على المبادرة.

## هـ \_ المجال الخامس: التغذية الراجعة

					30. يحرص على التقييم الذاتي لأدائه.
					31. يهتم بالمعلومات التي يتلقاها من أولياء الأمور عن مستوى أدائه.
					32. يقوم بالإجراءات التصحيحية بعد تلقيه ملاحظات حول أدائه وأداء العاملين.
					33. يطلع على تقييم رؤسائه له.
					34. يقدر العاملون ما يبذله من جهد في العمل.

## 3. استبانة الإبداع التنظيمي:

الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
أ_ المجال الأول: توافر القدرات الإبداعية						
1.	يتفحص المعتقدات والمقترحات في ضوء الشواهد التي تؤيدها.					
2.	يدرك العلاقات المنطقية بين القضايا .					
3.	يُميّز بين المعلومات المرتبطة بالموضوع والغير مرتبطة.					
4.	يفسر البيانات ويستخلص النتائج.					
5.	يقوم مدى صحة الشواهد والأدلة.					
6.	يبين مدى كفاية البيانات والمعلومات.					
7.	يغير من وجهة نظره بحرية ودون قيد.					
8.	يعي الحاجات وعناصر الضعف في البيئة التعليمية.					
9.	يتأكد من صحة الأهداف وموضوعيتها.					
10.	يشجع الآخرين على تقديم المقترحات.					
11.	يطور المخرجات بالاعتماد على المهارات والخبرات في المدرسة.					
12.	يقوم بإجراء تعديلات في أداء العمليات.					
ب_ تبني الأفكار الإبداعية						
13.	يطبق الاستراتيجيات الحديثة.					

					14. يحرص على المرونة في العمل.
					15. يميل إلى اللامركزية.
					16. يثري البيئة التعليمية بعوامل تحفيزية نثير حب الاستطلاع وتحدي القدرات.
					17. يوفر الوسائل التعليمية التكنولوجية الحديثة.
					18. يشجّع المبادرات (الفردية والجماعية والمجتمعية).
					19. يكتشف المواهب للعاملين والطلاب.
					20. ينمّي القدرات الإبداعية لدى المعلمين والطلاب.
					21. يوفر بيئة تربية تتميز بالاستقصاء.
					22. يدعم التنافس المثالي بين العاملين بقصد إيقاظ الطاقة والتفوق في الأداء.
					23. يحترم أفكار العاملين ويشعرهم أن أفكارهم ذات قيمة مهما كانت بسيطة.
					24. يذلل المعوقات التي تحول دون فاعلية التعلم والتعليم.

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم، ود/خ/23/276  
التاريخ، 03/02/2020

**معالي الدكتور تيسير النعيمي الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**  
**عمان - المملكة الأردنية الهاشمية**

تحية مهيبة وبعد .

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات. راجياً إعلامكم أن الباحثة همام محمد جوهر الجهور تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: «مخرجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين» استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (الإدارة والقيادة التربوية) في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة للتحريات والدراسات وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكركم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، وإن أستخدمت إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا معاليكم بقبول هائق الاحترام والتقدير...**

رئيس الجامعة  
16.3.2020  
أ.د. محمد محمود الحيلة  
President's Office  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

STARS  
www.meu.edu.jo

© (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dr-pres@meu.edu.jo

## الملحق (5)

### جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة من حجم المجتمع

Table 3.1

Table for Determining Sample Size of a Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size

Source: Krejcie & Morgan, 1970

## الملحق (6)

### البراءة البحثية





الجامعة الأردنية  
THE UNIVERSITY OF JORDAN

المكتبة  
JU Library

الرقم : 264 / 2019-98  
التاريخ : 2019/10/31

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة هناء محمد جوهر الجهران / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي : (الإثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المساعدين)

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لعاية تاريخ 2019/10/31.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مديرة وحدة المكتبة



د.نشروان طه



هاتف: ٥٢٥٥٠٠٠ / ٥٢٥٥٠٩٩ (٩٦٢-٦) فاكس: ٥٠٥٠٠٠٠ (٩٦٢-٦) عمان ١١٩٤٢ الأردن  
 Tel: (962-6) 5255000 / 5255099 Fax: (962-6) 5200805 Amman 11942 Jordan  
 E-mail: library@ju.edu.jo



ت

بم

الله