

## معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك

بسمة إبراهيم الشوامين

نوف بنت خلف الحضرمي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي || كلية التربية والآداب || جامعة تبوك || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة مكونة من (32) مديرة. وقد شكلت عينة الدراسة مجتمع الدراسة نفسه.

1. حصل عموم الأداة معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك على متوسط (2.24) بتقدير (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت المعوقات التنظيمية على متوسط حسابي (2.22). أي بدرجة متوسطة، أما المعوقات الشخصية فحصلت على متوسط (2.30). وكذلك المعوقات الاجتماعية بلغ متوسطها (2.19). وجميعها بتقدير (متوسطة).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة باستحداث قسم متخصص في إدارة التعليم يُعنى بشؤون الإبداع والمبدعين. وتكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وللقيادات الإدارية في مجال الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: المعوقات التنظيمية، المعوقات الشخصية، المعوقات الثقافية والاجتماعية.

### مقدمة

يعد الإبداع أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المنظمات، فالإبداع هو خيار استراتيجي لكل المنظمات الحكومية والخاصة في شتى المجالات من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية. (القرشي، 2008: 13) كما أن الإبداع يعتبر عملية سلوكية يؤدي إلى تحدي الأفكار التقليدية وأساليب تنفيذها من خلال طرح حلول أو مفاهيم وأساليب جديدة تفضي إلى تغيير الأنماط والعادات والسلوكيات الإدارية المملة في بيئات الإدارة المدرسية.

ومن أجل استمرار المنظمات ورفقها كان لزاماً عليها أن تستند إلى الإبداع، وذلك لابتكار أفكار جديدة تعمل على تطويرها ودفعها إلى الأمام، وتعود أهمية الحاجة إلى الإبداع الإداري في المنظمات التربوية إلى كونها من المتغيرات المهمة في بناء الإنسان، مما يفرض عليها أن تكون مستوعبة لمعطيات التغيير والتطوير، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة فيها، وإنما على توفير نوع متميز ومتميز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات وبخاصة في المجال التربوي؛ لأنه المعنى لبناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء (الكبيسي، 2013: 7). وبناء على ذلك، فإن اتجاه المنظمات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السابق في تمثل هذه الأنماط السلوكية والتوجهات المطلوبة، لأهميتهم

ومن خلال ما سبق يتبين الدور الفعال للإدارة المدرسية في تشجيع وتنمية الإبداع الإداري، حيث يجب أن ينمي مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي لديه ليكون قادراً على التغيير الإيجابي في بيئة مدرسته لمواكبة التقدم التكنولوجي

والتطور السريع في العالم، كما يجب على المدير أن يعمل على تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المدرسة من معلمين وغيرهم حتى يستطيع الانتقال بالمدرسة إلى مرحلة التطور والتقدم بكل سهولة ويسر.

مشكلة الدراسة: تواجه المدارس العديد من المشكلات والتحديات التي تتطلب من إدارتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في تبني رؤى استراتيجية فعالة للتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي. ويُعد الإبداع الإداري أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات، التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية للمدارس؛ لأنها هي الطريق الصحيح لضمان بقاء سير المدرسة على النهج الصحيح وضمان تميزها في بيئة متقلبة تتميز بالتغيير والتعقيد والاضطراب. وقد أصبح التعامل مع الإبداع الإداري من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً من وقت القادة التربويين، وخاصة في ضوء التغيرات العالمية المتسارعة، وهذا يستدعي من المنظمات التربوية إذا أرادت البقاء والمنافسة، أن تهتم بالإبداع الإداري، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، والمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادات التربوية جهوداً مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية والتي تبدأ عادة من الداخل وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مدينة تبوك ومعوقاتها من وجهة نظر مديراتها، إذ إن المديرية بوصفها قائدة تربوية في مؤسستها، تؤثر في كافة العاملين، وتلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتجنبي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق. من هنا تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مدينة تبوك ومعوقاتها من وجهة نظر مديراتها.

ولذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟
2. ما المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟
3. ما المعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛ بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك.
- 2) التعرف على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في تبوك.
- 3) التعرف على المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في تبوك.
- 4) التعرف على المعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك.
- 5) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )؛ بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو الإبداع وماله من أثر في تنمية المنظمات الإدارية والرقمي بها بمختلف أنواعها بما فيها المؤسسات التعليمية، وفي تناوله موضوع الإبداع عند مديرات المدارس في التعليم حيث إن قطاع التعليم له أهمية بالغة في تقدم عملية تنمية المجتمع والتأثير المباشر لمديرات

المدرسة على نجاحها أو فشلها في القيام بذلك الدور الهام، كما تكمن أهمية هذه الدراسة - بمشيئة الله تعالى- في تزويد المهتمين في مجال التدريب الإداري بأبرز المعوقات التي تحد من أداء مديري المدارس عند ممارستهم لأدوارهم المختلفة، وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تفعيل مجال الإبداع في الإدارة المدرسية وذلك من خلال بيان معوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية والحلول المقترحة لمعالجة ذلك.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على دراسة ثلاثة أنواع من المعوقات التي تعيق عملية الإبداع الإداري عند مديرات المدارس الثانوية وهي: (المعوقات التنظيمية، والمعوقات التي تتعلق بشخصية المدير، والمعوقات الاجتماعية والثقافية).
- الحدود المكانية: مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بالتعليم العام بمدينة تبوك.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1436هـ/1437هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

الإبداع: هو "قدرة عملية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة. وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات" (جروان، 2008: 24).

الإبداع الإداري: هو "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع عامة" (حريم، 2004: 29).

أما التعريف الإجرائي للإبداع الإداري فهو: مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في مديرة المدرسة وتمكنها من أداء عملها الإداري والتربوي بإتقان ومهنية عالية.

التعريف الإجرائي لمعوقات الإبداع الإداري: هو جميع العوامل التي تقف أمام مديرات المدارس، والتي تحد من قدرتهن على الإبداع في مجال عملهن، سواء كانت هذه العوامل شخصية (خاصة بالمديرة)، أو تنظيمية (متعلقة بالدراسة التي تعمل فيها)، أو اجتماعية (متعلقة بالمجتمع الذي تعيش فيه).

المعوقات التنظيمية: وهي "المعوقات المتعلقة بغياب جو الحرية، وعدم التشجيع، وعدم مساندة العمل الجماعي، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح" (عواد، 2005: 31).

المعوقات الشخصية: وهي "المعوقات التي نمت مع الرد نفسه بالاحتكاك وتراكم الخبرات؛ كالخوف، والتردد، وضعف الثقة بالنفس، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، أو الحماس المفرط. إذ تعمل هذه المعوقات على تقييد الإبداع وخموله" (البدراني، 2012: 16).

المعوقات الثقافية والاجتماعية: هي "كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية، وقد تتعلق بالأسرة أو المجتمع أو المدرسة" (حمود، 2002: 12).

## 2- الإطار النظري:

### المبحث الأول: الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة المدرسية: هي "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف (مصطفى، 2002: 55).

- هي "الطريقة التي تدار بها المدارس حتى يمكن تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسها ولمجتمعها" (المعاينة، 2007: 13).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

أهداف الإدارة المدرسية: يوجد عدة أهداف تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، وهي تتمثل فيما يلي: (حمدونة، 2014: 52)

1. تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي المتمثل في إحداث تغيير مرغوب في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم.
  2. توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية وسائر الوسائل المعينة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها، وتساعد على نمو شخصية التلميذ من جميع نواحيها، الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.
  3. توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه ويجد ذاته.
  4. توفير الكوادر المتخصصة والأيدي الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.
- أهمية الإدارة المدرسية: إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية (محمد، 2004: 37).

الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية: هناك وظائف إبداعية للإدارة المدرسية والتي تتمثل بما يلي: (حمدونة، 2014: 92)

1. الخروج عن المألوف وعدم التمسك بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير وتطوير العمل.
2. البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها، سواء داخل أسوار مدرسته وبين العاملين معه، أو في المدارس أو المؤسسات الأخرى، أو في نتائج الأبحاث والدراسات، أو على صفحات الإنترنت.
3. تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها.
4. توجيه المبدعين في المدرسة لما يساعدهم على تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة.

يتبين من كل ما تم ذكره سابقاً أن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وذلك يتطلب أن تكون الإدارة المدرسة إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة. لذلك فهناك ضرورة لتغيير

دور الإدارة المدرسية من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فالإدارة المدرسية التي كانت منفذة لتعليمات الوزارة وإدارة التعليم امتد دورها اليوم لتكون في دور القيادة التعليمية من خلال بناء الخطط الإستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية.

المبحث الثاني: الإبداع الإداري: هو "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (عواد، 2005: 19).

- هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة " (القاسمي، 2002: 14).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري أنه: مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في مديرة المدرسة وتمكنها من أداء عملها الإداري والتربوي بإتقان ومهنية عالية.

#### عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، ولكن نذكر أهم هذه العناصر:

الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

1. المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
  2. الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
  3. الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفًا.
  4. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي، 1418: 17).
- معوقات الإبداع الإداري: تصنف المعوقات المتعلقة بالإبداع الإداري إلى ثلاثة معوقات، وهي كالتالي: (الحارثي، 2012: 51):
1. المعوقات التنظيمية: وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة، والقوانين والتعليمات...إلخ
  2. المعوقات الشخصية: المعوقات الشخصية وتسمى أحياناً الذاتية للإبداع تتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة
  3. المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي غالباً ما تقف عائقاً ملحوظاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.
- ومما سبق يتضح أن الناس تميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون وذلك حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرون؛ لأنه يعلم أن الآخرون سيرفضون هذه الأفكار، أو يسخرون منها، أو يستنكرونها، أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

#### ثانيًا: الدراسات السابقة:

دراسة عبابنة والشقران(2013): هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد في الأردن من وجهة نظرهم، وكذلك معرفة أثر الخبرة العملية، المديرية، المسعى الوظيفي على الإبداع الإداري لديهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد (الرمثا)، والبالغ عددهم (223) قائدًا تربويًا ما بين مدير مختص، ورئيس قسم، ومدير مدرسة. وقام الباحثان بتطوير أداة للدراسة تكونت من (20) فقرة ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين، وكانت موزعة على ثلاثة مجالات هي: تطبيق الإبداع، تشجيع وتبني الإبداع، ومجال بيئة وأساليب العمل. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد لجميع مجالات الإبداع الإداري لديهم تُعزى لمتغيرات الخبرة العملية، المديرية، المسعى الوظيفي.

دراسة الكبيسي(2013): هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، والبالغ عدده (10967). وأُستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى: لقياس أبعاد منظمة التعلم. والثانية: لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، وأن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعًا، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم، ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. بينما كان هناك فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة في مستوى الإبداع الإداري يُعزى لمتغير الجنس.

دراسة البدراني (2012): هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية، والمادية، والذاتية في طريق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها، وتحديد المقترحات المناسبة للتغلب على تلك المعوقات. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (265) فردًا من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها بمنطقة بريدة، وقد كانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري تمثلت بكثرة الأعباء الوظيفية، وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم. كما بينت النتائج أن أهم المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري تمثلت بضعف التمويل، وقلة التجهيزات، وكثرة أعداد الطلاب. كما تمثلت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري بالمعوقات الانفعالية، والمعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات المادية في طريق الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمل في المدرسة لصالح الوكيل. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية حول المعوقات التنظيمية أو الذاتية في طريق الإبداع الإداري تُعزى لمتغير العمل في المدرسة.

دراسة شقورة (2012): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون

مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (5818) معلماً ومعلمة، منهم (2688) معلماً، و(2671) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانتين، الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير. والاستبانة الثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاء جيد وبنسبة (76%)، كما تبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة جيد بنسبة (76.31%). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكور، إناث)، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات أساليب إدارة التغيير والدرجة الكلية للاستبيان. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة، وفي متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبيان. وقد تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجاتها الكلية، وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجاتها الكلية.

**دراسة الحارثي (2012):** هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، والتعرف على المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية، والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (298) فرداً، وهي عبارة عن (103) مديراً و(195) وكيلًا. وتم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسة. بينت النتائج أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، كما كان المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، حيث كانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى حيث كانت بدرجة كبيرة، وجاء بعدها المعوقات الثقافية والاجتماعية، ومن ثم المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وكانت بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب، ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

**دراسة ميسرتي (2013) Mestry:** هدفت إلى التحقق من إدراك مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي مبدع يسهل عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة. وقد استخدم الباحث استبياناً مفتوحاً، ثم مقابلات شخصية مع (8) مدرءاً في مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة جوتنج بروفينس Gauteng Province في جنوب أفريقيا. بينت النتائج أن من أهم مسؤوليات مديري المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة

**دراسة عثمان وعبد الرحمن (2013) Othman & Abd Rahman:** هدفت إلى الكشف عن مهارات الإدارة الإبداعية وإدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن مدى فهم مديري المدارس لإدارة التغيير التي حدثت

في النظام التعليمي الماليزي، كما هدفت إلى التعرف على الطرق التي تتبناها الإدارة الإبداعية في اتخاذ القرارات بشكل تشاركي مع المعلمين، وطرق حل المشكلات. طبق الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة من خلال عقد مقابلات شبه منتظمة مع (6) مدراء مدارس ثانوية من منطقة Klang Valley والتي تُعرف بالمدارس الذكية. حيث تم ترشيح مديرها من قبل وزارة التربية والتعليم الماليزية؛ للحصول على جائزة الإبداع بناء على منجزاتها وبرامجها وأنشطتها الإبداعية المميزة. بينت النتائج أن من أهم سمات الإدارة الإبداعية التنبؤ بالمشكلات والعمل على حلها قبل أن تظهر، وأيضاً تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المدارس.

دراسة يلماز (2010) Yilmaz: هدفت إلى التعرف على تأثير سلوك الإدارة الإبداعية للمديرين وأثره في التنظيم الإبداعي والوظيفي للعاملين في المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتكونت عينة الدراسة من (527) مديرًا في منطقة كونيا في تركيا، تم اختيارهم عشوائيًا. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع.

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلت إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتشكل مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك واللواتي على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1437/1436 هـ والبالغ عددهن (37) مديرة واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع المديرات فاسترجعت استبيانات تشكل ما نسبته (87%) من مجتمع المديرات.

#### وصف عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي- عدد سنوات الخدمة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	31	96.9
	أعلى من البكالوريوس	1	3.1
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	12	37.5
	10 سنوات فأكثر	20	62.5
	المجموع	32	100.0

يتضح من الجدول (1) أن مديرات المدارس الحاصلات على مؤهل علمي بكالوريوس بلغ عددهن (31) مديرة وبنسبة مئوية بلغت (96.9) من أفراد عينة الدراسة، ولم يكن هناك إلا مديرة واحدة من أفراد عينة الدراسة حاصلة على شهادة علمية أعلى من بكالوريوس.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد بلغ عدد المديرات اللواتي خبرتهن أقل من 10 سنوات 12 مديرة وبنسبة مئوية بلغت (37.5%)، أما المديرات اللواتي بلغت خبرتهن 10 سنوات فأكثر، فقد بلغ عددهن (20) مديرة وبنسبة مئوية بلغت (62.5%) من أفراد عينة الدراسة.

## أدوات بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة):

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة والإطار النظري في بناء وتصميم الاستبانة، حيث صُممت بناء على ما ورد في أسئلة الدراسة، مع الأخذ في الاعتبار توافقها وفق ما جاء في الإطار النظري، وبعد إقرارها لما ورد فيها والتوجيه بتعديل بعض العبارات، تكونت الاستبانة في صورتها النهائية التي اشتملت على (35) عبارة وتم تطبيقها على خمسة من مجتمع الدراسة للتأكد من ثبات ومصداقية الأداة.

## الصدق الظاهري للاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قامت الباحثة بعرضها على خمس من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والتربية، وتم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المقترحة على صياغة فقرات الاستبانة من حذف أو إضافة فقرات أخرى، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (35) عبارة.

## صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمحور الذي تنتهي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.38-0.77)، ومع المحور (0.42-0.92) والجدول التالي يبين ذلك.

## جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمحور الذي تنتهي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.88	**0.45	13	**0.66	**0.61	25	**0.86	**0.64
2	**0.61	**0.48	14	*0.43	**0.67	26	**0.92	**0.51
3	**0.58	**0.67	15	**0.51	*0.42	27	**0.63	**0.66
4	*0.42	**0.63	16	**0.73	**0.62	28	**0.48	*0.38
5	**0.88	**0.49	17	**0.72	**0.60	29	**0.59	**0.66
6	**0.86	**0.47	18	**0.66	**0.59	30	**0.69	**0.50
7	**0.86	*0.41	19	**0.85	**0.62	31	**0.90	*0.40
8	**0.91	**0.51	20	**0.63	**0.77	32	**0.81	**0.74
9	**0.90	**0.47	21	**0.87	**0.52	33	**0.62	**0.74
10	**0.67	**0.47	22	**0.81	**0.67	34	**0.59	**0.61
11	**0.77	*0.42	23	**0.69	**0.68	35	**0.56	**0.51
12	**0.53	**0.50	24	**0.60	**0.67			

\* دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05).

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

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

جدول (3) معاملات الارتباط بين المحاور ببعضها والدرجة الكلية

المعوقات ككل	المعوقات الاجتماعية والثقافية	المعوقات الشخصية	المعوقات التنظيمية	
			1	المعوقات التنظيمية
		1	**0.495	المعوقات الشخصية
	1	**0.542	**0.613	المعوقات الاجتماعية والثقافية
1	**0.803	*0.355	**0.599	المعوقات ككل

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

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

#### ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، إذ تراوح (0.74-0.88) للمحاور، و(0.90) للمعوقات ككل، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول الآتي يبين هذه المعاملات.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ للمحاور والأداة ككل

المحور	الاتساق الداخلي
المعوقات التنظيمية	0.88
المعوقات الشخصية	0.88
المعوقات الاجتماعية والثقافية	0.74
المعوقات ككل	0.90

#### إجراءات تطبيق الأداة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصلت الباحثة على خطاب من عمادة كلية التربية بجامعة تبوك إلى مدير إدارة التعليم لتيسير مهمة الباحثة.
- 3- بعد حصول الباحثة على الإذن الرسمي ممثلًا بخطاب تيسير مهمة الباحثة من قبل إدارة التعليم في مدينة تبوك، قامت الباحثة بتوزيع (30) استبانة أولية للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة.
- 4- تم توزيع الاستبانة على المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً ببرنامج (SPSS.21) على الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

#### المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الثلاثي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) وهي تمثل رقمياً (3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1- أقل من 1.66 ضعيفة

من 1.67- أقل من 2.33 متوسطة

من 2.34 - 3.00 كبيرة.

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (3) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

0,66 = 1 - 3

3

ومن ثم إضافة الجواب (0,66) إلى نهاية كل فئة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (spss)؛ لتحليل البيانات ومعالجتها. واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية؛ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية.
- معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من الثبات.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة: لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

#### 4- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور التي تكونت منها أداة الدراسة (الاستبانة) بعد معالجتها إحصائياً، ثم مناقشة هذه النتائج، وتفسيرها، وربطها بالدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح ذلك.

السؤال الأول: ما المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5) محور المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الفقرات	الترتيب	الترتيب
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
كبيرة	.296	2.91	29	90.6	3	9.4	0	0	كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري.	3	1
كبيرة	.397	2.81	26	81.3	6	18.8	0	0	عدم وجود قسم متخصص في إدارة التعليم يهتم بالإبداع الإداري	13	2
كبيرة	.457	2.72	23	71.9	9	28.1	0	0	الافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم.	2	3
كبيرة	.507	2.53	17	53.1	15	46.9	0	0	الازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا.	11	4

الرتبة	الرقم	الفقرات	ضعيفة تكرار %	متوسطة تكرار %	كبيرة تكرار %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة			
5	10	الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة غير كافية	2	6.3	19	59.4	11	34.4	2.28	0.581	متوسطة
6	4	اهتمام الجهات المشرفة على الهيئة الإدارية بالجانب التنظيمي على حساب الإبداع الإداري.	2	6.3	20	62.5	10	31.3	2.25	0.568	متوسطة
7	14	مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة.	4	12.5	20	62.5	8	25.0	2.13	0.609	متوسطة
8	8	المباني المدرسية غير مجهزة بالتجهيزات التي تساعد على الأداء المتميز.	13	40.6	3	9.4	16	50.0	2.09	0.963	متوسطة
8	9	قلة الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة.	14	43.8	1	3.1	17	53.1	2.09	0.995	متوسطة
10	5	قلة الدورات المقدمة لمديرات المدارس في مجال لإبداع.	12	37.5	7	21.9	13	40.6	2.03	0.897	متوسطة
11	1	الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة.	12	37.5	9	28.1	11	34.4	1.97	0.861	متوسطة
12	6	قلة التعاون بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم في المنطقة.	14	43.8	8	25.0	10	31.3	1.88	0.871	متوسطة
13	7	كثرة أعداد الطالبات في المدرسة.	14	43.8	8	25.0	10	31.3	1.87	0.871	متوسطة
14	12	اشترك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة.	21	65.6	4	12.5	7	21.9	1.56	0.840	ضعيفة
		المعوقات التنظيمية							2.22	0.459	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1,56-2,91)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2,91) وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "اشترك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1,56) وبدرجة ضعيفة وبلغ المتوسط الحسابي لمحور المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2,22)، وقد بينت النتائج أن أكثر المعوقات التنظيمية التي تواجه مديرات المدارس الثانوية والتي حصلت على درجات كبيرة هي كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري، وعدم وجود قسم متخصص في إدارة التعليم يهتم بالإبداع الإداري، والافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم، إضافة إلى الازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا وتُعزى هذه النتائج إلى أن كثرة الأعمال الروتينية والمكتبية والكتابية المنوطة بمديرات المدارس تقلل من فرص استخدام الإبداع الإداري في العمل، وتؤدي إلى استخدام المديرات بشكل دائم لأسلوب الإدارة التقليدية، كما أن افتقار إدارات التعليم إلى قيادات مؤهلة وداعمة للتغيير ورافضة للأساليب التقليدية في الإدارة يحول دون تطبيق عناصر الإبداع الإداري في العملية التربوية ككل، وتكون هذه الإدارات من أشد المعارضين لإدارة التغيير والإبداع الإداري بشكل خاص، فإذا كانت الإدارة العليا رافضة للتغيير والتقدم فليس بيد مديرات المدرسة أن يطبقن معايير الإبداع الإداري في أعمالهن أما أدنى المعوقات التنظيمية من وجهة نظر المديرات والتي حصلت على درجات متوسطة هي كثرة أعداد الطالبات في المدرسة، واشترك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة ويعود

السبب في هذه النتائج إلى أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية توجهت في السنوات الأخيرة إلى التوسع في بناء المدارس الحكومية الكبيرة بدلاً من تلك المستأجرة مما ساعد على قلة أعداد لطالبات عما كان سابقاً وقلة اشتراك مرحلتين مختلفتين في نفس المبنى وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدراني (2012) والتي هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، حيث بينت نتائجها أن أهم المعوقات التنظيمية في طريق الإبداع الإداري تمثلت بكثرة الأعباء الوظيفية وضعف الإعداد والتأهيل للكادر الإداري، وقلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والمعنوية الشخصية والمعنويات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، حيث بينت النتائج أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى كما يبين الجدول رقم (5) اعتماداً على الانحرافات المعيارية أن هناك تقارباً في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (296، -995).

**السؤال الثاني: ما المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟**  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6) محور المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة تكرار %	متوسطة تكرار %	ضعيفة تكرار %	الفقرات	الترتيب	الترتيب			
كبيرة	.718	2.53	65.6	21	21.9	7	12.5	4	الاعتماد فقط على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة.	3	1
كبيرة	.761	2.47	62.5	20	21.9	7	15.6	5	تفضيل مديرة المدرسة للقرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع.	4	2
كبيرة	.759	2.44	59.4	19	25.0	8	15.6	5	الاعتماد على أسلوب التبعية في التفكير.	12	3
كبيرة	.837	2.41	62.5	20	15.6	5	21.9	7	ضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب المهنة.	8	4
كبيرة	.793	2.38	56.3	18	25.0	8	18.8	6	الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.	1	5
كبيرة	.793	2.38	56.3	18	25.0	8	18.8	6	غياب روح المبادرة.	7	5
كبيرة	.793	2.38	56.3	18	25.0	8	18.8	6	التسرع في إيجاد حلول للمشكلات.	9	5
كبيرة	.865	2.34	59.4	19	15.6	5	25.0	8	تمسك قيادة المدرسة بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري	5	8
كبيرة	.787	2.34	53.1	17	28.1	9	18.8	6	التردد في اتخاذ القرار.	11	9
متوسطة	.832	2.22	46.9	15	28.1	9	25.0	8	ضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل.	2	10

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الفقرات	الرتبة	الرتبة
			تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
متوسطة	.672	2.00	7	21.9	18	56.3	7	21.9	الخوف من تحمل المسؤولية.	10	11
متوسطة	.762	1.75	6	18.8	12	37.5	14	43.8	الحماس المفرط للإبداع.	6	12
متوسطة	.535	2.30							المعوقات الشخصية		

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1,75-2,53)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "الاعتماد فقط على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2,53) وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "الحماس المفرط للإبداع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1,75) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات الشخصية ككل (2,30) وبدرجة متوسطة. وقد بينت النتائج أن أغلب المعوقات الشخصية التي تواجه مديرات المدارس الثانوية قد حصلت على درجات كبيرة، وهي: الاعتماد فقط على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة، وتفضيل مديرة المدرسة للقرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع، والاعتماد على أسلوب التبعية في التفكير، وضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب المهنة، والخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، وغياب روح المبادرة، والتسرع في إيجاد حلول للمشكلات، وتمسك قيادة المدرسة بالأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري، والتردد في اتخاذ القرار ويُعزى ظهور هذه النتائج إلى خوف مديرات المدارس من المسائلة في حال حدوث إخفاق في أي عمل داخل المدرسة، والخوف من عدم تحقيق الأهداف الإدارية وإنجاز العمل؛ لذلك فهن يترددن في استخدام أساليب إبداعية جديدة، ويلجأن في أغلب الأحيان إلى اللجوء إلى الحلول الناتجة من الخبرات السابقة، ويلتزم بالأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية، كما يترددن في تفويض الصلاحيات للهيئة الإدارية داخل المدرسة، ويعود سبب هذه المعوقات الشخصية إلى ما سبق ذكره من معوقات تنظيمية، خاصة فيما يتعلق بدعم إدارة التعليم للإبداع الإداري في المدارس، وعدم وجود قيادات إدارية فيها تدعم مديرات المدارس في التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة، بل إن هذه الإدارات تضيق الخناق على إدارات المدارس وتجبرها على تطبيق الأنظمة والقوانين، ولا تشرك الإدارات المدرسية في وضع القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالمدارس، مما يؤدي إلى التأثير على الأسلوب الإداري لمديرات المدارس، ويؤثر على أسلوب تعاملهن مع المشكلات الإدارية التي يواجهنها أما بالنسبة للمعوقات الشخصية التي حصلت على درجات متوسطة، فهي: التردد في اتخاذ القرار، وضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل، والخوف من تحمل المسؤولية، والحماس المفرط للإبداع. وعلى الرغم من كون هذه المعوقات جاءت في المراتب الأخيرة لكنها حصلت على متوسطات حسابية أقرب ما تكون إلى العالية، ويرجع ذلك إلى أن مديرات المدارس الثانوية في منطقة تبوك لديهن الرغبة في الإبداع، ولديهن المقومات اللازمة لإتباع أساليب إدارية حديثة تدعم الإبداع والتغيير والتطور والتقدم، والتخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة لكن عدم وجود دعم من الإدارات العليا يؤدي إلى خوف المديرات من الخوض في المجهول ومعارضة الواقع، وبالتالي صعوبة تطبيق معايير الإبداع الإداري كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي (2012) والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، حيث بينت النتائج أن المعوقات الشخصية حصلت على درجة متوسطة كما يبين الجدول رقم (6) اعتمادًا على الانحرافات المعيارية أن هناك تقاربًا في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية لهذا البعد ما بين (672-865).

السؤال الثالث: ما المعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7) المعوقات الاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الدرجة	الانحراف المعياري		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الفقرات	الترتيب	الترتيب
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
كبيرة	2.69	.592	24	75.0	6	18.8	2	6.3	ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة.	7	1
كبيرة	2.62	.609	24	75.0	6	18.8	2	6.3	قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة.	8	2
كبيرة	2.50	.508	16	50.0	16	50.0	0	.0	ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور.	1	3
كبيرة	2.47	.567	16	50.0	15	46.9	1	3.1	عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع.	9	4
متوسطة	2.28	.523	10	31.3	21	65.6	1	3.1	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم.	2	5
متوسطة	2.09	.641	8	25.0	19	59.4	5	15.6	قلة حصول المديرية على تقدير الآخرين ومساعدتهم.	3	6
متوسطة	1.84	.884	10	31.3	7	21.9	15	46.9	قلة تقبل الآخرين للأفكار الجديد.	4	7
متوسطة	1.69	.780	6	18.8	10	31.3	16	50.0	ضعف علاقة مديرة المدرسة مع الأهالي.	5	8
ضعيفة	1.53	.761	5	15.6	7	21.9	20	62.5	التدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة.	6	9
متوسطة	2.19	.378							المعوقات الاجتماعية والثقافية		

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1,53-2,69)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "التدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (1,53) وبدرجة ضعيفة. وبلغ المتوسط الحسابي للمعوقات الاجتماعية والثقافية ككل (2,19) وبدرجة متوسطة وبينت النتائج أن أكثر المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديرات المدارس الثانوية والتي حصلت على درجات كبيرة هي: ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة، وقلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة، وضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور ويعود السبب في هذه المعوقات التي ترتبط بأولياء الأمور إلى وجود فجوة بين البيت والمدرسة؛ حيث يقل اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم والسؤال عن تحصيلهم وتقديمهم في المدرسة، والتصرفات والسلوكيات التي تصدر عنهم، كما أن هناك قصوراً في مشاركة الآباء في الأنشطة المدرسية وإفادة المدرسة من خبراتهم، وربما يعود ذلك أنه قد يكون هناك قصور في التنشئة الاجتماعية التي يعود الآباء أبنائهم عليها، فيصبح هناك تناقض بين ما تقدمه المدرسة وما يقدمه البيت للطلاب من أساليب في التعامل والتربية، كما أن هناك بعض أولياء الأمور ممن ليسوا على مستوى ثقافي وعلمي واعٍ لذلك فإن إسهامهم في تحقيق التواصل مع المدرسة يكون ضعيفاً أما الفقرات التي حصلت على درجات

متوسطة فكانت: قلة حصول المديرية على تقدير الآخرين ومساعدتهم. وقلة تقبل الآخرين للأفكار الجديدة، هذه النتيجة سببها مقاومة التغيير والإبداع من البعض، ووجود جهل بين أفراد المجتمع، مما يجعل التقدم إلى الأمام طريقًا صعبًا لمواكبة المجتمعات المتقدمة. وبالتالي فإن هذه المشاكل تستمر إلى الأجيال اللاحقة أما الفقرتين اللواتي حصلن على أقل متوسطات حسابية فكانت: ضعف علاقة مديرة المدرسة مع الأهالي، التدخل الزائد من أولياء الأمور في شئون المدرسة، إن سبب هذه النتائج يعود إلى أن أولياء الأمور لا يتدخلون في أمور المدرسة، وأن الغالبية منهم لديهم وعي بأهمية التعليم والدور القيادي للمدرسة في التربية كما يبين الجدول رقم (7) اعتمادًا على الانحرافات المعيارية أن هناك تقاربًا في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث جاءت الانحرافات المعيارية لهذا البُعد ما بين (508، -88.4).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك حسب متغير عدد سنوات الخدمة، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (8) نتائج اختبار "ت" لأثر الجنس على استجابات أفراد العينة حول معوقات الإبداع الإداري

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعوقات التنظيمية	أقل من 10 سنوات	12	2.41	.500	1.862	30	.072
	10 سنوات فأكثر	20	2.11	.404			
المعوقات الشخصية	أقل من 10 سنوات	12	2.10	.529	-1.678	30	.104
	10 سنوات فأكثر	20	2.41	.505			
المعوقات الاجتماعية والثقافية	أقل من 10 سنوات	12	2.23	.428	.464	30	.646
	10 سنوات فأكثر	20	2.17	.354			
المعوقات ككل	أقل من 10 سنوات	12	2.26	.291	.343	30	.734
	10 سنوات فأكثر	20	2.23	.231			

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\infty = 0.05$ ) تُعزى لأثر عدد سنوات الخدمة في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس الثانوية في منطقة تبوك على اختلاف سنوات خدمتهن وخبرتهن في المجال الإداري فهن تحت ضغط واحد متمثلًا بالضغط التي تفرضها إدارة التعليم والإدارات التربوية والعلية بالإضافة إلى الضغوط التي يفرضها المجتمع؛ لذلك لم تختلف وجهات نظر مديرات المدارس فيما يتعلق بالمعوقات التي يواجهها باختلاف سنوات خدمتهن وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عباينة والشقران (2013)؛ حيث بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير القادة التربويين لجميع مجالات الإبداع الإداري لديهم تُعزى لمتغيرات الخبرة العملية كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج الكبيسي (2013)؛ حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة تبعًا لمتغير الخبرة كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شقورة، 2012)؛ حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات النوع، وسنوات الخدمة كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الحارثي، 2012م)؛ وكشفت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة شقورة (2012) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تُعزى للخبرة.

### الخلاصة:

بعد الدراسة في معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، وبعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة الميدانية يتضح لنا أن أهم معوقات الإبداع الإداري هي المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية ثم المعوقات الاجتماعية وذلك بفرقات بسيطة حيث أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي كان بدرجة متوسطة لجميع المعوقات مما يجعلنا نعمل لتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الحكومية لدى مديرات المدارس على وضع معايير لقياس الإبداع لدى المتقدمات على وظيفة مديرة مدرسه واستحداث قسم متخصص في إدارة التعليم يُعنى بشؤون الإبداع والمبدعين و تخفيف الأعباء الوظيفية عن مديرات المدارس، عن طريق زيادة عدد الكادر الإداري في المدرسة، والتخفيف من الأعمال الروتينية، وتعميم الإدارة الإلكترونية.

### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما سبق من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
1. ضرورة قيام إدارة التعليم بمنح الصلاحيات الكاملة لمديرات المدارس في منطقة تبوك للتصرف في جميع المواقف والظروف التي تحيط بعملهن.
  2. تخفيف الأعباء الوظيفية عن مديرات المدارس، عن طريق زيادة عدد الكادر الإداري في المدرسة، والتخفيف من الأعمال الروتينية، وتعميم الإدارة الإلكترونية.
  3. استحداث قسم متخصص في إدارة التعليم يُعنى بشؤون الإبداع والمبدعين.
  4. تكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وللقيادات الإدارية في مجال الإبداع الإداري.
  5. وضع معايير لاختيار مديرات المدارس الثانوية ممن تتوفر لديهن السمات والخصائص الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث، وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة.
  6. إجراء دراسة تبحث في واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.
  7. إجراء دراسة تبحث في درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديرات المدارس الثانوية وأثرها على مستوى الإبداع الإداري.
  8. إجراء دراسة تستهدف تحديد العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة تبوك.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- البدراني، ذعار، (2011). "معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2008). *الموهبة والتفوق والإبداع* ط 8، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحارثي، مشعل، (2012). "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- حريم، حسين، (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن ، (1418). "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حمدونة، رغدة ، (2014). "واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- شقورة، منير، (2012). "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عباينة، رامي محمود؛ والشقران، رامي إبراهيم (2013). "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد" مجلة العلوم التربوية والنفسية م 14. ع 2. ص ص 459-486.
- عواد، عبدالله (2005). "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط الأمن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القاسبي، سالم (2002). المعوقات التنظيمية عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، م 14. ع 2. ص ص 36\_39.
- القرشي، عديلة ، (2008). "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الكليبي، صالح محمد، (2012). "الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة اليمنية، صنعاء.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض. دار المريخ.
- المعايطه، عطا الله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان. دار الفكر.
- المعلم، طه، (2002). "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

#### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Mestry, Raj (2013). The Innovative Role of the Principal as Instructional Leader: A Prerequisite for High Student Achievement. *IPEDR*. No. 25. Vol. 60. p. 119-123.
- Othman, Azzam. & AbdRahman, Hamidon (2013). Innovative Leadership: Learning from Change Management among Malaysian Secondary School Principals. *World Applied Sciences Journal*. No. 2. Vol 23. P.167-177.
- Yilmaz E. (2010). The analysis of organizational creativity in school regarding principals' ethical leadership characteristics. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Issue 2. Vol. 2. pp. 3949-3953.

---

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the regulatory impediments, personal impediments and cultural and social impediments of the administrative Innovation among Secondary School Principals Tabuk, And achieve the objectives of the study the researcher used the descriptive approach, and adopted a questionnaire to collect data.

a sample of (32) was selected, the study sample formed the same study population.

1. The regulatory impediments for administrative creativity with the high schools principals in Tabuk were moderate, the mean was (2.22).
2. The personal impediments for administrative creativity with the high schools principals in Tabuk were moderate, the mean was (2.30).
3. The cultural and social impediments for administrative creativity with the high schools principals in Tabuk were moderate, the mean was (2.19).
4. There is no statistically significant differences at the significance level (0.05) of administrative obstacles to creativity for high schools principals in Tabuk, due to the impact of the number of years of service.

The most important recommendations of the study:

1. The Department of Education should grant full powers to schools principals in Tabuk region to act in all situations and circumstances surround their work.
2. To ease the functional burdens for school principals, by increasing the number of administrative staff in schools,

**Key words:** creativity obstacles, regulatory impediments, personal impediments, cultural and social impediments, school principals.

---