

## The level of administrative creativity of secondary school principals in Sabya governorate

Hussein Mohamed Ghalti

Education Department in Sabya Governorate || Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to know the level of availability of the ingredients (elements) of creativity among managers, the level of their practice of the administrative creativity process, and the obstacles that limit their practice of the administrative creativity process. The researcher used the descriptive method, and the study sample consisted of (44) principals from the original community of principals in Sabya governorate, and a sample of teachers (285) from the original community of teachers, and the selection of all school administration supervisors and their number (9) educational supervisors, so a total sample Study (338). The study relied on two tools the questionnaire applied to teachers and managers, and the interview with the administrators of school management, and the study found a range of results: the level of elements of management innovation, the managers came to a fair degree, managers exercised the administrative process of innovation medium degree, and facing the practice of managers of administrative obstacles to creativity With a moderate degree, and that most of the obstacles hindering the practice of managerial creativity, organizational obstacles, and recommendations: The Education Department should choose secondary school principals from conscious educational leaders, who believe in the importance of administrative creativity in schools, and the researcher recommends the Ministry of Education and Education Departments to give school principals powers Commensurate with their responsibilities, allowing them the opportunity to show their creativity

**Keywords:** creativity - administrative creativity - school principals - secondary stage.

## مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا

حسين محمد غالطي

إدارة التعليم بمحافظة صبيا || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر مقومات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (44) مديراً من المجتمع الأصلي للمديرين في محافظة صبيا، وعينة من المعلمين عددها (285) معلماً، من المجتمع الأصلي للمعلمين، واختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفاً تربوياً، فيكون مجموع عينة الدراسة (338). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: مستوى مقومات الإبداع الإداري، لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، يمارس المديرون عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وتواجه ممارسة المديرين للإبداع الإداري معوقات بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري، المعوقات التنظيمية، ومن التوصيات: على إدارة التربية والتعليم اختيار مديري المدارس الثانوية من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، كما يوصي الباحث وزارة التعليم وإدارات التعليم إلى منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسئولياتهم، تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.

## المقدمة:

إن التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين تتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلم الإبداعي باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها، وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكرياً وتطبيقاً. (الصريرة، 2003). كما أن التنامي المتزايد في عدد المدارس وتضخم حجمها، وتنوع وظائفها وتعقدها يحتاج إلى توافر كفاءات بشرية مبدعة قادرة على التعامل الخلاق مع مختلف القضايا والشؤون التربوية بسبل وتناولات فيها من المبادأة والجرأة والالتزام القيحي على تجاوز المألوف ضمن احترام الأطر الثقافية والقيمية للمجتمعات التي تمثلها (الطويل، 1999، 168).

كما أن الإبداع من الضرورات، التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة العصري، وذلك لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها. وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر. وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل في طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في مناحي العمل الإداري كلها (الخوaja، 2004، 23).

وتؤكد وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على ضرورة تغير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فمدير المدرسة الذي كان منفذاً لتعليمات الوزارة وإدارة التعليم، امتد دوره اليوم ليكون قائداً تعليمياً يبني خططاً استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، كما أصبح قائداً مجتمعياً يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، كما أضحت قائداً ذو رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي ويرفع روح الإنجاز في الآخرين. وللقيام بهذه الأدوار، لابد من امتلاك مدير المدرسة المهارات القيادية والإدارية المناسبة وتوظيفها بصورة علمية منظمة ومفيدة تمكن المدير من تحقيق رسالة المدرسة، الأمر الذي جعل وزارة التربية والتعليم تتجه إلى تطوير معايير عالية للتوقعات الأدائية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية (وزارة التربية والتعليم، 2004م، 38).

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتتناول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا.

## مشكلة البحث:

يؤدي الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد، فهو يساعد في حل المشكلات، وتحسين أساليب العمل. فقد أشار عبد الفتاح (1995) إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين العمل، وزيادة الانتاجية ويؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، ويعتبر أداةً بالغة الأهمية في حل المشكلات ومواجهة التحديات. والإبداع الإداري في العصر الراهن يعتبر ضرورةً حتميةً في إدارة المدرسة، وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة. كما يعمل على تحديد نوع ومدى الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وانتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد (Gautam, 2001).

وقد لاحظ الباحث كونه - يعمل معلماً في المرحلة الثانوية - أن بعض المديرين يتسم عملهم بالروتين، والقرارات الفردية، دون أن يكون هنالك اهتمامٌ بالعمل الإبداعي، بل تمسك بالقوانين والتزام النمط المحدد والمألوف، والذي أمات في كثير من الأحوال دافعية المعلمين للإبداع والابتكار. كما لاحظ الباحث تركيز سلطة إدارة المدارس في يد الوزارة وإدارة التعليم وذلك بالزام المدير بالرجوع إلى إدارة التعليم في كل ما يتعلق بالمدرسة.

إضافة إلى إجراء الباحث دراسة استطلاعية شملت خمسة عشر معلمًا من مدارس مختلفة بمحافظة صبيا، حيث تم سؤالهم عن مظاهر التجديد والإبداع في مدارسهم، والمعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في مجال التجديد الإداري. وبمراجعة إجاباتهم وجد الباحث اتفاقًا بارزًا في وجهات نظرهم، حيث أكد المعلمون أن مديري المدارس لديهم قصورًا في المهارات الإبداعية في مجال الإدارة، إضافة إلى قلة الاهتمام بتنمية الإبداع في المدرسة، كما أن من المعوقات التي تواجه مديري المدارس معوقات دافعية مثل: عدم رغبة المدير في التجديد والإبداع، وعدم تشجيع إدارة التربية والتعليم للمديرين المبدعين، ومعوقات تنظيمية مثل: تمسك المدير بالأنظمة والإجراءات، وإلزام المدير بالرجوع إلى إدارة التربية والتعليم في كل أمر يتعلق بالعمل المدرسي. وهذا ما أكدته أيضًا نتائج بعض الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، ومن هذه الدراسات مثل: دراسة الحارثي (2012) التي كشفت أن واقع تطبيق عناصر الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة جاء بدرجة متوسطة. إضافة إلى أن بعض الدراسات أوصت بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية منها دراسة يحيوي (2007)، ودراسة الزهراني (1433هـ/2012) التي أوصت بإجراء دراسة مماثلة عن الإبداع الإداري من حيث: مقوماته، وعملياته، ومعوقاته على مدارس البنين.

#### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا مقومات (عناصر) الإبداع الإداري: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه (الهدف) من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا لعملية الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما المعوقات المتوقعة لممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية للإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين آراء المديرين والمعلمين، حول مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ومستوى ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة صبيا؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين مدى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر عينة الدراسة في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا؟
6. ما مقترحات عينة الدراسة؛ لتفعيل دور مديري المدارس في ممارسة الإبداع الإداري، والحد من معوقاته في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة صبيا؟
7. ما مستوى مظاهر التجديد والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا من وجهة نظر عينة الدراسة في المدارس الثانوية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا للإبداع الإداري.
2. التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا لعملية الإبداع الإداري.

3. التعرف على مستوى المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا عند ممارسة الإبداع الإداري.
4. التعرف على مستوى مظاهر التجديد والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.
5. تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل ممارسة الإبداع الإداري، والحد من معوقاته في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول الإبداع الإداري، فهو يعد من أكثر الموضوعات حداثةً وأهميةً في مجال الإدارة، ودوره الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. قد تسهم هذه الدراسة في تعريف مديري المدارس بالإبداع الإداري وكيفية توظيفه لزيادة كفاءة وفعالية العمل المدرسي في شتى جوانب العملية التعليمية والإدارية. قد تساعد هذه الدراسة المهتمين بمجال التدريب التربوي في تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية جوانب الإبداع الإداري المختلفة، حيث أثبتت دراسة (هيجان، 1995م، 263) أن الإبداع استعداداً فطري قابل للنمو والتطوير ويمكن التدريب عليه مثل أي مهارة أخرى. إعطاء المسؤولين في وزارة التربية والتعليم مؤشراتٍ عن واقع الإبداع الإداري لدى المديرين في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، وطرائق تطويره.

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، والمعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا وعددهم (44) مديراً.
- الحدود المكانية: جرى تطبيق الدراسة على جميع المدارس الثانوية في محافظة صبيا بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1434هـ / 2013م.

#### مصطلحات الدراسة:

- الإبداع (Creativity): يعرفه جروان (2009، 21) بأنه: "مزيجٌ من المقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".
  - ويعرف الباحث الإبداع إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: كل عمل وفكر نادر وغير مألوف.
- الإبداع الإداري (Administrative Creativity): يعرفه المعاني (2002، 41) بأنه: " كل إجراءٍ يهدف إلى التغيير نحو الأفضل في تصميم المنظمات أو في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوس في المنظمة. ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتبنيها".
  - ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: " مقدرة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا على إنجاز الأعمال والمهام الإدارية المنوطة بهم، وتوظيف خبراتهم ومعارفهم لحل المشكلات التي

تواجههم بفعالية وكفاءة وباستخدام أساليب جديدة وطرق إبداعية مبتكرة وغير تقليدية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط لتحسين المستوى الإداري، ومسايرة التغيير لتحقيق أفضل النتائج.

- وتعرفه وزارة التربية والتعليم (وزارة المعارف سابقاً) بالمملكة العربية السعودية (2001م، 17) بأنه: "هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً".

○ وهذا التعريف هو الذي تتبناه الدراسة؛ لشموله ومناسبته للدراسة الحالية.

- المرحلة الثانوية:

○ يلتزم الباحث بتعريف وزارة التربية والتعليم (وزارة المعارف سابقاً) لهذه المرحلة على أنها: (2001م، 47) " المرحلة التي تلي المرحلة المتوسطة في التعليم العام، والتابعة لوزارة التربية والتعليم، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويمنح الطالب بعدها شهادة الثانوية العامة".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإبداع (Creativity) في اللغة: هو مصدر أبداع، وأبداع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال سابق، وابتدع الشيء بدعة أو ابتدعا والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة. قال تعالى في كتابه الكريم: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة: 117). أي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق. (ابن منظور، 1994، 6).

وقد فصل معجم ماكميلان (Macmillan, 2007: 346) هذا المصطلح على خطوتين:

الأول: مدلول الفعل بدع (Create) بأنه يعني صناعة شيء جديد أو أصيل لم يتواجد من قبل.

الثانية: مدلول الإبداع (Creativity) بأنه المقدر على صناعة أفكار أو أشياء جديدة، باستخدام التخيل.

وهذا يشير الى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على أن الإبداع يعني المقدر على

إيجاد الشيء على غير مثال سابق.

مفهوم الإبداع (Creativity) اصطلاحاً:

لاحظ الباحث تبايناً بين الباحثين في تعريفاتهم للإبداع، كونه أحد مصطلحات العلوم الاجتماعية؛ التي

تتسم بالنسبية والتغير، كما أن الإبداع نفسه يتضمن صناعة الجديد في الأفكار والأشياء.

فيعرفه (نصر، 2008، 28) الإبداع على أنه: " مقدر الفرد على إنتاج أفكار جديدة، مع الاستعانة بالآخرين

في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية التي تساعد على

بزوغ الجديد والنادر والمبتكر، مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية

حديثة".

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: " مقدر مديري المدارس الثانوية بمحافظه صبيا على إنجاز

الأعمال والمهام الإدارية المنوطة بهم، وتوظيف خبراتهم ومعارفهم لحل المشكلات التي تواجههم بفعالية وكفاءة

وباستخدام أساليب جديدة وطرق إبداعية مبتكرة وغير تقليدية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات

ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالاتجاه، والتحليل والربط لتحسين المستوى الإداري، ومسايرة التغيير لتحقيق أفضل

النتائج.

## عناصر الإبداع الإداري:

- للإبداع الإداري عناصر أساسية يظهر تأثيرها في سلوك المدير المبدع، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع. ويلخص الباحث، خمسة من أهم عناصر الإبداع الإداري، في الآتي:
1. الأصالة (Originality): وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة، والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى. وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي (السميري، 2007م، 23).
  2. الطلاقة (Fluency): وهي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها (جروان، 2008م، 48).
  3. المرونة (Flexibility): هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. (جروان، 2008م، 85).
  4. التحسس للمشكلات (Sensitivity to problems): ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف (جروان، 2008م، 86).
  5. مواصلة الاتجاه (الهدف) (Continue the trend): تعني إمكان الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الكناني، 1990م، 35).
- ومما سبق يرى الباحث أن على مديري المؤسسات التعليمية القيام بتوفير مناخ ملائم يساعدهم على تقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم بطريقة تحقق الأداء الإداري المبدع والذي يسهم في تطوير العملية التعليمية. وهذه العناصر يتبناها الباحث في دراسته للإبداع الإداري.

## عملية الإبداع الإداري (Administrative creativity process): تمر عملية الإبداع بخمس مراحل:

1. اكتشاف المشكلة وتحديدها: ويقصد بها تشخيص طبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها من حيث وقت ظهورها، ومصدرها، ومدى تكرارها، والمدى الزمني للمشكلة، ودرجة صعوبتها. (جروان، 2008). وتعدّ مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية؛ وذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي (هينجز، 2004).
2. إنتاج الأفكار وتنميتها: وهو وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات؛ لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة (جومان، 2002).
3. تحليل الأفكار: يقصد به فحص وتحليل ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة (جومان، 2002). وفي هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار (المختلفة المتميزة)؛ لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع (روبنسون، 2003).
4. تقييم الأفكار: ويعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويحي أو نقدي، وذلك في ضوء عدد من المعايير (البريدي، 1420هـ/1999).

5. تجريب الأفكار: يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة، وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق؛ من أجل الاستفادة من الإيجابيات وتعزيزها، والتخلص من السلبيات (Deming, 1981).

#### معوقات الإبداع الإداري (Administrative Obstacles to Creativity):

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات التي تعوق ظهوره، وتحد من الاستفادة منه، وتقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته، وتنمية ذاته وتقديم الجديد. وستركز الدراسة الحالية على أربعة معوقات يلخصها الباحث، استناداً إلى ما عرضه (توفيق، 2003م، 14، 16) كما يلي:

أ- المعوقات العقلية (Mental disabilities).

ب- المعوقات الانفعالية (Emotional obstacles).

ج- المعوقات الدافعية (Obstacles motivation).

د- المعوقات التنظيمية (Organizational obstacles).

ويتضح مما سبق أن وجود عملية الإبداع الإداري وتفعيله في المدرسة تعترضه بعض المعوقات، لذا على مدير المدرسة تحديد هذه المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية الإبداع، وتحديد الأهداف ووضع الخطط لتحسين العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

يعرض الباحث الدراسات ذات العلاقة بدراسته مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- هدفت دراسة أوديت (Audet, 2012) استقصاء مناخ العمل في المدارس الثانوية بولاية متشجن بأمريكا، وذلك لتحديد عما إذا كان مناخ العمل يؤثر في المحصلات الإبداعية المستحدثة من إنتاج المعلم. وقد استخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت هذه الدراسة كلا من الطريقة الكمية والنوعية. واشتملت عينة الدراسة على المديرين والمعلمين. وقد تم جمع البيانات الكمية عن طريق استخدام دراسة "حافظ على تعليم نفسك والعاملين" (Keys)، والتي قامت بقياس متغيرات مناخ العمل التي ينتج عنها المحصلات الإبداعية. علاوة على ذلك، قامت الدراسة بقياس درجة الإبداع والإنتاج التي يعتقد المعلمون أن عملهم قد وصل إليها. وتم جمع البيانات النوعية من أجل تسليط الضوء أكثر على كيفية وسبب تصور المعلمين لمناخ عملهم على أنه غير تحفيزي ويعوق إبداعهم. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الذين يريدون أن يزودوا المعلمين بالحرية اللازمة من أجل الإبداع، ليسوا بحاجة إلى أن يتنحوا عن طريق المدرسين، بل يجب عليهم إزالة أو تقليل المعوقات التي يتصور المعلمون أنها موجودة في طريقهم. وعلى وجه الإجمال يتم سن سلوكيات مدير المدرسة من أجل دفع هذه العمليات إلى الأمام من أجل إنجاز الأهداف المدرسية واسعة المدى والمهمة، كما توصلت الدراسة إلى أنه عند القيام بعمل كثير جداً في وقت قليل للغاية، يراه المعلمون أنه عائق يقف في طريق إبداعهم، وعلى مديري المدارس أن يكونوا أكثر حساسية بالنسبة لتحمل ضغط العمل، وخاصة عند تولي قيادة مدرسة ابتكارية.

- وهدفت دراسة الحجايا والراود (Al-Hajaya and Al-Roud, 2011) تعرف درجة الإبداع الإداري في الممارسة العامة لدى مديري المدارس العامة في مديرية الطفيلة التعليمية بالأردن. وقد تألفت العينة من (402) معلماً (من الذكور والإناث) تم اختيارهم على نحو عشوائي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام (3) طرق من تحليل التباين لأجل الأغراض الإحصائية. وقد أظهرت

النتائج أن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبشكل كبير بالنسبة لتفاعل الجنس مع الخبرة، وتفاعل الخبرة مع المؤهل العلمي وتفاعل الجنس والخبرة والمؤهل. ووفقاً للنتائج، تمت التوصية بأنه يجب على المدراء في مديرية الطفيلة التعليمية أن يحصلوا على دورات تدريبية من أجل تنمية كفاءة المدراء في مهارات الإبداع الإداري.

- كما هدفت دراسة اليحيوي (2007) إلى التعرف على مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات، ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري، والتعرف على مقترحات أفراد العينة حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (471) مديرة ووكيلة ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت إلى عدد من النتائج منها ترى المديرات والمعلمات أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة، وكانت أكثر المقومات توافراً لدى المديرات مواصلة الاتجاه (الهدف) وأقلها توافراً التحسس للمشكلات، كما ترى أفراد عينة الدراسة أن المديرات تمارس عملية الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة، وترى المديرات والمعلمات أن ممارسة الإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة كبيرة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرات للإبداع الإداري تتعلق بالدافعية وأقلها تتعلق بالانفعالية (الخوف والتردد)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري، وحول مدى ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري لصالح المديرات.

- كما هدفت دراسة إسماعيل (Ismail, 2005) تعرف تأثير المناخ الإبداعي، ومنظمة التعلم كمتغيرين مستقلين في جوانب الإبداع الإداري والتنظيمي. واعتمدت الدراسة في معالجتها على تحليل الانحدار المتعدد، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من مؤسسات القطاع الخاص حيث تم توزيع أداة الدراسة المتعلقة بالإبداع على (259) من العاملين بتلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن ثقافة التعلم والمناخ الإبداعي يساهمان بشكل رئيس في عملية الإبداع خاصة على المستوى التنظيمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي نحو الإبداع، وأفيداً يتعلق بحجم المؤسسة وعدد العاملين بها.

- وهدفت دراسة أومبيلي (Ombilee, 2004) الكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي، أو سلبي في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في الإكوادور. وقد تم إجراء مقابلة مع (38) من مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى. وأظهرت الدراسة أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، إضافة إلى توفر الموارد المطلوبة للمدير. في حين أن البيروقراطية، والمركزية هما من العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع الإداري لدى المديرين.

- أما دراسة ترويمان (Toremén, 2003) فهذه تعرف العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقييم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع

يمكن تعلمه من خلال الدورات التدريبية، والجو المساعد والدعم، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية في موضوع الدراسة؛ فجميع الدراسات تناولت الإبداع الإداري في المدارس، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، فبعض الدراسات تناولت واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وبعضها تناول أهم المعوقات التنظيمية، والمادية والذاتية في طريق الإبداع الإداري، وبعضها تناول درجة ممارسة الإبداع الإداري، وبعضها تناولت تأثير المناخ الإبداعي، ومنظمة التعلم على جوانب الإبداع الإداري والتنظيمي، وبعضها تناول تحديد بعض العوامل التي تساعد في تطبيق وإدارة الإبداع في المؤسسات التربوية. والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي تناولت مقومات الإبداع الإداري، كما تتفق مع الدراسات التي تناولت عملية الإبداع الإداري، وتتفق مع الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع الإداري. أما منهج الدراسة وأداتها فتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة (Toremen, 2003) التي استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة، واستخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة للدراسة ما عدا دراسة (Ombilee, 2004) التي استخدمت المقابلة إضافة إلى قوائم الشطب كأداة أخرى. كما تختلف الدراسة الحالية من حيث بيئة التطبيق عن الدراسات السابقة؛ فبعض الدراسات طبق بالمملكة العربية السعودية، والبعض في الأردن، ودراسة في الكويت، ودراسة في لبنان، وبعض الدراسات في أمريكا، ودراسة في جنوب إفريقيا، ودراسة في الهند، ودراسة في الإكوادور. والدراسة الحالية سوف تدرس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. وتميزت الدراسة الحالية بأنها طبقت على مديري المدارس والمعلمين ومشرفي الإدارة المدرسية، كما تميزت بأنها جمعت بين الأداة الاستبانة والمقابلة ولم تكتف بأداة واحدة، وتميزت أيضًا عن دراسة اليحيوي (2007) أنها استخدمت بجانب الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين المقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا.

وستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، كما أنها ستساعد في بناء التصور المبدئي لمحتوى المقابلة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، حيث يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات، ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (عدس، 1997/1418) تؤدي إلى الاستفادة منها في مجال الإبداع الإداري. وسوف يتبنى الباحث أداة الدراسة (استبانة) اليحيوي (2007).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري المدارس الثانوية العامة التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا والبالغ عددهم (49) مديرًا، ومعلمي المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (1083) معلمًا، ومشرفي الإدارة المدرسية والبالغ عددهم (9) مشرفًا، وذلك حسب إحصائية إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا في العام 2013/2012م. وقد تكونت عينة الدراسة من (44) مديرًا، يمثلون ما نسبته (89.8%) من المجتمع الأصلي للمديرين، وعينة من المعلمين عددها (285) معلمًا، يمثلون ما نسبته (26.5%) من المجتمع الأصلي للمعلمين، واختيار كافة مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (9) مشرفًا تربويًا، فيكون مجموع عينة الدراسة (338). ولتحديد العينة تم استخدام معادلة تحديد حجم العينة للأنشطة البحثية لكل من كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan، 1970).  

$$S = X^2 NP (1 - P) / D^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)$$
 الجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة بعد التطبيق واستبعاد غير الصالح للاستخدام.

### جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق واستبعاد غير الصالح وفقاً للمجتمع الأصلي

| الوظيفة                | المجتمع الأصلي | العينة | النسبة المئوية | العينة بعد التطبيق | النسبة المئوية من المجتمع الأصلي |
|------------------------|----------------|--------|----------------|--------------------|----------------------------------|
| مديرو المدارس          | 49             | 44     | 89.8%          | 36                 | 73.4%                            |
| المعلمون               | 1083           | 285    | 26.5%          | 216                | 19.9%                            |
| مشرفو الإدارة المدرسية | 9              | 9      | 100%           | 6                  | 66.7%                            |

يتضح من الجدول رقم (1) المجتمع الأصلي، وعينة الدراسة، والعينة بعد أن دقت الاستبانات، وتم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام في الدراسة الحالية بناءً على ما يلي:

- عدم الإجابة على بعض أجزاء الاستبانة.
- تكرار إجابة العبارة الواحدة في أكثر من تدرج في معيار تدرج الإجابات.

### خصائص عينة الدراسة:

تشتمل على المعلومات الأولية لعينتي الدراسة من مديري المدارس والمعلمين للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا، وتتضمن عينة المعلمين ما يلي: عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، التخصص، عدد الدورات التدريبية، وعينة مديري المدارس تشتمل على: عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المؤهل، عدد الدورات التدريبية كما هو مبين الجدول التالي رقم (2) والذي يوضح عدد أفراد العينتين والنسبة حسب كل فئة ولكل منهما.

### جدول (2): توزيع عينة معلمي ومديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا تبعاً لمتغيرات البحث

| الوظيفة  | البيانات الأولية            | الفئة           | العدد | النسبة المئوية% |
|----------|-----------------------------|-----------------|-------|-----------------|
| المعلمون | عدد سنوات الخبرة في التدريس | أقل من 5 سنوات  | 51    | 23.6%           |
|          |                             | من 5 - 10 سنوات | 60    | 27.8%           |
|          |                             | 10 سنوات فأكثر  | 105   | 48.6%           |
|          | التخصص                      | طبيعي           | 131   | 60.6%           |
|          |                             | شرعي            | 85    | 39.4%           |
|          | عدد الدورات التدريبية       | أقل من 3 دورات  | 32    | 14.8%           |

| الوظيفة       | البيانات الأولية                          | الفئة           | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------|---|-----------------|-------|-----------------|
|               |   | من 3- 5 دورات   | 58    | 26.9%           |
|               |   | أكثر من 5 دورات | 126   | 58.3%           |
| مديرو المدارس | عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية | أقل من 5 سنوات  | 10    | 27.8%           |
|               |   | من 5 - 10 سنوات | 8     | 22.2%           |
|               |   | 10 سنوات فأكثر  | 18    | 50.0%           |
|               | المؤهل                                    | بكالوريوس       | 33    | 91.7%           |
|               |   | ماجستير فأعلى   | 3     | 8.3%            |
|               | عدد الدورات التدريبية                     | أقل من 3 دورات  | 4     | 11.1%           |
|               |   | من 3- 5 دورات   | 11    | 30.6%           |
|               |   | أكثر من 5 دورات | 21    | 58.3%           |

ن = جملة عينة الدراسة، ن1 = المعلمون، ن2 = المديرون، ويشمل ذلك جميع جداول الاستبانة.

#### أداتا الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداتين هما: الاستبانة التي طبقت على مديري المدارس والمعلمين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية. وفيما يلي تفصيل موجز لكل منها:

#### أولاً: الاستبانة:

##### صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

الصدق الظاهري (آراء المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (14) محكماً استجاب منهم (8) محكمين وذلك لمعرفة آرائهم حول مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم (المديرون، والمعلمون) وإضافة أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في الاستبانة وكتابة إي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. واعتبرت نسبة 80 % من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وبعد أن جمعت آراء المحكمين وجد أن معظمهم وافقوا على صلاحية العبارات وانتمائها.

صدق المحتوى: بعد إجراء التعديلات على الاستبانة في ضوء الملاحظات التي اقترحها المحكمون، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 6 مدراء و20 معلم، ثم تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الفرعية الأخرى المكونة للاستبانة، وذلك بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001). مما يؤكد تمثيل العبارات للموضوع الذي صممت من أجله، وانتماء العبارات للمجال الذي صنفت فيه.

##### ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

لكي يتم التأكد من أن استبانة الدراسة تعطي النتائج نفسها - تقريباً - إذا أعيد القياس باستخدامها مرات متتالية، تم حساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، بإتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على 5 مدراء و20 معلم تم اختيارهم عشوائياً من خارج العينة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى، لمعرفة اجاباتهم مرتين، وكان الفرق الزمني بين التطبيقين أربعة عشر يوماً. ثم جمعت درجات كل استبانة في

التطبيق الأول، والتطبيق الثاني لكل مجال، ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفق معامل ارتباط بيرسون (أبو حطب وصادق، 1996/1416)، فكانت قيمة معامل الارتباط لبعدها المقومات 0.94، عند مستوى دالة 0.001، وبعدها عملية الإبداع 0.96، عند مستوى دالة 0.001، وبعدها المعوقات 0.96، عند مستوى دالة 0.001. أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة فكانت عالية. وبهذا يتضح أن معامل ثبات الاستبانة يعد من الوجهة الإحصائية عالية بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام. الجدول رقم (3) يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول رقم (3) قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة في التطبيقين الأول والثاني

لتحديد ثبات الاستبانة  $n=25$

| مقومات الإبداع الإداري        | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة الفعلية | الدلالة الاحصائية عند 0.05 | معوقات الإبداع الإداري        | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة الفعلية | الدلالة الاحصائية عند 0.05 | عملية الإبداع الإداري         | قيمة معامل الارتباط | مستوى الدلالة الفعلية | الدلالة الاحصائية عند 0.05 |
|-------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| التحسس للمشكلات               | 0.94                | 0.001                 | دالة                       | عقلية                         | 0.94                | 0.001                 | دالة                       | اكتشاف وتحديد المشكلة         | 0.94                | 0.001                 | دالة                       |
| الطلاقة                       | 0.95                | 0.001                 | دالة                       | انفعالية (الخوف والتردد)      | 0.96                | 0.001                 | دالة                       | إنتاج وتنمية الأفكار          | 0.96                | 0.001                 | دالة                       |
| الأصالة                       | 0.92                | 0.001                 | دالة                       | دافعية                        | 0.97                | 0.001                 | دالة                       | تحليل الأفكار                 | 0.97                | 0.001                 | دالة                       |
| المرونة                       | 0.91                | 0.001                 | دالة                       | تنظيمية                       | 0.95                | 0.001                 | دالة                       | تقييم الأفكار                 | 0.95                | 0.001                 | دالة                       |
| مواصلة الاتجاه                | 0.94                | 0.001                 | دالة                       |                               | 0.93                | 0.001                 | دالة                       | تنفيذ الأفكار                 | 0.93                | 0.001                 | دالة                       |
| المتوسط العام لمقومات الإبداع | 0.94                | 0.001                 | دالة                       | المتوسط العام لعمليات الإبداع | 0.96                | 0.001                 | دالة                       | المتوسط العام لعمليات الإبداع | 0.96                | 0.001                 | دالة                       |

ثانيًا: المقابلة

وقد غطت استمارات المقابلة أربعة محاور رئيسية، تعلق الأول بأهمية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية، وتعلق الثاني بمظاهر التجديد والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وتعلق الثالث بمقومات الإبداع الإداري التي تتوفر في مديري المدارس الثانوية، وتعلق الرابع بالمعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري. وقد مرت أيضًا بمراحل حيث قام الباحث بوضع تصور أولي لها يساعده في تفسير نتائج الاستبانة ويثري التوصيات والمقترحات وعرضها على السيد المشرف والزلاء المشاركين في حلقة البحث، حتى وصلت إلى شكلها النهائي.

#### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وهي: التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) t-test للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي في حالة وجود أكثر من مجموعتين، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين عملية الإبداع الإداري ومقوماته. وبالنسبة للتعامل مع قيم المتوسط الحسابي فقد تم التعامل مع الفئات الثلاث التالية لتحديد درجة التحقق، وفقا لمقياس ثلاثي (ضعيفة، متوسطة، كبيرة). واسترشد الباحث في ذلك بدراسة كل من (غنيم، 2009م، 107)، و(اليحيوي، 2007، 63).

من 1 - 2.49 درجة ضعيفة

من 2.50 - 3.99 درجة متوسطة

من 4 - 5 درجة كبيرة

#### 4- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا مقومات (عناصر) الإبداع الإداري: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه (الهدف) من وجهة نظر عينة الدراسة؟. الجدول رقم (4) يوضح.

الجدول رقم (4) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأراء عينة الدراسة حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا (ن = 252 ، ن=216، ن = 36)

| المحاور                | المعلون والمديرون<br>ن = 252 |         | المعلمون<br>ن = 216 |                 | مديرو المدارس<br>ن = 36 |         | الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | المستوى | الانحراف المعياري |
|------------------------|------------------------------|---------|---------------------|-----------------|-------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-----------------|---------|---------|-------------------|
|                        | الترتيب                      | المستوى | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي | الترتيب                 | المستوى |         |         |                   |                 |         |         |                   |
| مقومات الإبداع الإداري |                              |         |                     |                 |                         |         |         |         |                   |                 |         |         |                   |
| التحسس للمشكلات        | 5                            | متوسطة  | 0.95                | 3.76            | 5                       | متوسطة  | 0.97    | 3.68    | 3                 | كبيرة           | 0.73    | 4.22    | 5                 |
| الطلاقة                | 3                            | متوسطة  | 0.93                | 3.83            | 3                       | متوسطة  | 0.98    | 3.74    | 4                 | كبيرة           | 0.83    | 4.16    | 3                 |
| الأصالة                | 4                            | متوسطة  | 0.97                | 3.80            | 4                       | متوسطة  | 0.98    | 3.74    | 4                 | كبيرة           | 0.83    | 4.16    | 3                 |
| المرونة                | 2                            | متوسطة  | 0.93                | 3.93            | 2                       | متوسطة  | 0.94    | 3.86    | 1                 | كبيرة           | 0.82    | 4.35    | 2                 |
| مواصلة الاتجاه (الهدف) | 1                            | متوسطة  | 0.92                | 3.97            | 1                       | متوسطة  | 0.93    | 3.92    | 2                 | كبيرة           | 0.83    | 4.25    | 1                 |
| المتوسط العام          |                              | متوسطة  | 0.86                | 3.86            |                         | متوسطة  | 0.87    | 3.80    |                   | كبيرة           | 0.72    | 4.23    |                   |

ن = جملة عينة الدراسة، ن = 1 المعلمون، ن = 2 المديرون، ويشمل ذلك جميع جداول الاستبانة.

يتضح من الجدول رقم (4): أن المتوسط الحسابي لأراء جملة عينة الدراسة حول مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا بلغ (86، 3) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مقومات الإبداع الإداري تتوافر لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى قلة إعطاء المديرين صلاحيات تتلاءم مع مسؤولياتهم بإتاحة الفرصة لهم للبحث عن مشكلات العمل المدرسي، واقتراح أفكار

إبداعية لحلها، وكذلك حصر أدوار المديرين في الاستجابة لما يحدث من مشكلات وحلها باستخدام الطرق التقليدية المقررة من وزارة التربية والتعليم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اليحيوي، 2007) والتي توصلت إلى أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوافر لدى المديرات بدرجة متوسطة، ومع ما توصلت إليه دراسة (Al-Hajaya and Al-Roud، 2011) التي بينت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة. أما فيما يتعلق بترتيب مقومات الإبداع من حيث مدى توافرها جاءت على النحو الآتي: مواصلة الاتجاه (الهدف) حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) بمستوى متوسط، ثم المرونة (3.93)، فالطلاقة بمتوسط (3.83)، ثم الأصالة (3.80)، وأخيراً التحسس للمشكلات (3.76). ويمكن تفسير حصول مواصلة الاتجاه (الهدف) على أعلى متوسط، والتحسس للمشكلات على أقلها إلى طبيعة العمل لدى مديري المدارس الذي يميل إلى الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وتنفيذ التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، كما يدل ذلك أن مدير المدرسة لا يبادر في البحث عن المشكلات، أو أن نظرتة قاصرة في التعامل مع المشكلات نتيجة قلة خبرته في أسلوب تحليل المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (اليحيوي، 2007) التي توصلت إلى أن أكثر مقومات الإبداع توافراً لدى المديرات مواصلة الاتجاه (الهدف)، وأقلها التحسس للمشكلات. كما يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مدى توافر مقومات (عناصر) الإبداع الإداري: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه (الهدف) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا بلغ (3.80) أي أن المعلمين يرون أن مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا تتوافر بدرجة متوسطة، بينما يرى المديرون بأن مقومات الإبداع الإداري تتوافر بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23). ويلاحظ أيضاً من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات عنصر (مواصلة الاتجاه) جاءت كبيرة، وربما بسبب أن مديري المدارس يتمتعون بقوة في الرأي، وإصرار ورغبة في تحقيق النجاح، والتميز والاستمرارية في العمل، واهتمام مديري المدارس بالبحث دائماً عما هو جديد للنهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة وتطويرها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة المديرون لعملية الإبداع الإداري: اكتشاف وتحديد المشكلة، إنتاج وتنمية الأفكار، تحليل الأفكار، تقييم الأفكار، تنفيذ الأفكار في المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا من وجهة نظر عينة الدراسة؟. الجدول رقم (5) يوضح.

الجدول رقم (5) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة المديرون لعملية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا (ن = 252 ، ن = 216 ، ن = 36).

| المحاور               | المعلمون<br>ن = 216 |                   |         | المعلون والمديرون<br>ن = 252 |                   |         | مديرو المدارس<br>ن = 36 |                   |         |
|-----------------------|---------------------|-------------------|---------|------------------------------|-------------------|---------|-------------------------|-------------------|---------|
|                       | المتوسط الحسابي     | الانحراف المعياري | الترتيب | المتوسط الحسابي              | الانحراف المعياري | الترتيب | المتوسط الحسابي         | الانحراف المعياري | الترتيب |
| عملية الإبداع الإداري |                     |                   |         |                              |                   |         |                         |                   |         |
| اكتشاف وتحديد المشكلة | 3.88                | 0.91              | 1       | 3.82                         | 0.91              | 1       | 4.22                    | 0.83              | 1       |
| إنتاج وتنمية الأفكار  | 3.80                | 0.92              | 3       | 3.76                         | 0.93              | 3       | 4.10                    | 0.84              | 4       |
| تحليل الأفكار         | 3.69                | 0.93              | 5       | 3.63                         | 0.93              | 5       | 4.01                    | 0.85              | 5       |
| تقييم الأفكار         | 3.85                | 0.92              | 2       | 3.80                         | 0.92              | 2       | 4.17                    | 0.86              | 3       |
| تنفيذ الأفكار         | 3.80                | 0.92              | 3       | 3.74                         | 0.93              | 3       | 4.22                    | 0.78              | 1       |
| المتوسط العام         | 3.80                | 0.85              |         | 3.75                         | 0.85              |         | 4.15                    | 0.78              |         |

يتضح من الجدول رقم (5): أن المتوسط الحسابي لآراء جملة عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة صيبيا بلغ (80، 3). وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري المدارس يمارسون عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى عوامل انفعالية تتمثل في: المناخ التنظيمي السائد الذي يقوم على تركيز سلطة إدارة المدرسة في يد الوزارة وإدارة التربية والتعليم، وذلك بإلزام مديري المدارس بالرجوع إلى إدارة التربية والتعليم في كل أمر يتعلق بالمدرسة، وعدم توفر مناخ إبداعي في المدرسة. وأكدت ذلك دراسة (Ismail, 2005) حيث توصلت إلى أن المناخ الإبداعي يساهم بشكل رئيس في عملية الإبداع خاصة على المستوى التنظيمي، وعامل القدرات العقلية للمديرين وذلك باعتمادهم على الإحساس والبدئية بالصح والخطأ في حل المشكلات، وإحساس المديرين بأن حل المشكلات عملية مرهقة ومعقدة، وأن لها حلا وحيدا صحيحا فقط. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (اليحيوي، 2007) التي بينت أن ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات جاءت بدرجة متوسطة. كما يتضح من الجدول آراء جملة عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرين لكل عملية من عمليات الإبداع الإداري. فيتضح أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (69، 3) و (88، 3)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المديرين يمارسون كل عملية من عمليات الإبداع بدرجة متوسطة. أما بالنسبة لترتيب جملة عينة الدراسة لعمليات الإبداع الإداري من حيث ممارسة مديري المدارس لها، فيتضح أن اكتشاف وتحديد المشكلة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (88، 3)، وتحليل الأفكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (69، 3). ويرجع ذلك إلى أن تحليل الأفكار تحتاج إلى قدرات عقلية عالية وتدريب خاص قد لا تتوافر لدى كل مديري المدارس، كما قد يرجع ذلك إلى استخدام الأساليب التقليدية في حل المشكلات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة اليحيوي (2007) التي أوضحت أن أكثر عمليات الإبداع ممارسة هي اكتشاف وتحديد المشكلة، وأقلها ممارسة تحليل الأفكار. ويتضح من الجدول أيضاً أن ترتيب عمليات الإبداع من حيث ممارسة مديري المدارس لها، حسب آراء جملة عينة الدراسة جاءت كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: اكتشاف وتحديد المشكلة (3.88)، وتقييم الأفكار (3.85)، وتنفيذ الأفكار (3.80)، وإنتاج وتنمية الأفكار (3.80)، وتحليل الأفكار (3.69) على التوالي. ويرجع عدم تتابع عمليات الإبداع لمرونة النظام الذي تسير عليه عملية الحل الإبداعي.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المعوقات المتوقعة لممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري: العقلية، الانفعالية (الخوف والتردد)، الدافعية، التنظيمية في المدارس الثانوية حسب آراء عينة الدراسة؟ الجدول رقم (6) يوضح.

الجدول رقم (6) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول مستوى المعوقات المتوقعة لممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة صيبيا (ن = 252 ، ن = 216 ، ن = 36).

| المحاور                  | المعلون والمديرون<br>ن = 252 |                   | المعلمون<br>ن = 216 |                   | مديرو المدارس<br>ن = 36 |                   |
|--------------------------|------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
|                          | المتوسط الحسابي              | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي         | الانحراف المعياري |
| معوقات الإبداع الإداري   |                              |                   |                     |                   |                         |                   |
| معوقات عقلية             | 2.76                         | 1.13              | 2.81                | 1.13              | 2.47                    | 1.10              |
| انفعالية (الخوف والتردد) | 2.58                         | 1.25              | 2.63                | 1.26              | 2.27                    | 1.18              |

| المحاور        | المعلمون والمديرون |                   | المعلمون |         | مديرو المدارس   |                   |
|----------------|--------------------|-------------------|----------|---------|-----------------|-------------------|
|                | المتوسط الحسابي    | الانحراف المعياري | الترتيب  | المستوى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| معوقات دافعية  | 3.09               | 1.16              | 2        | متوسطة  | 2.84            | 1.22              |
| معوقات تنظيمية | 3.27               | 1.16              | 1        | متوسطة  | 3.08            | 1.25              |
| المتوسط العام  | 2.93               | 0.99              |          | متوسطة  | 2.67            | 0.97              |

يتضح من الجدول رقم (6): أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا للإبداع الإداري بلغ (93، 2). وبالنظر لترتيب المديرين والمعلمين لمعوقات ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، يتضح أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين على أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري التي تتعلق بالتنظيمية، وأقلها التي تتعلق بالانفعالية (الخوف والتردد). وربما يعود السبب في معيئ المعوقات التي تتعلق بالانفعالية في المرتبة الأخيرة لثقة بعض مديري المدارس بأنفسهم، وعدم خوفه من التجديد والمخاطر المترتبة عليه، وعدم خوفه من طرح حلول جديدة ومواجهة الآخرين. كما يتضح من الجدول رقم (6): أن ترتيب معوقات الإبداع الإداري حسب آراء جملة عينة الدراسة، جاءت كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: المعوقات التنظيمية (3.27)، والمعوقات الدافعية (3.09)، والمعوقات العقلية (2.76)، والمعوقات الانفعالية (2.58) على التوالي. ويتضح من الجدول أيضاً أن المعوقات الدافعية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.09)، وربما يرجع السبب في ذلك إلى عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدموا أفكاراً جديدة، كذلك عدم العدالة في تقديم هذه الحوافز، وعدم احترام فردية المدير ومساندته، والنقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يتقدم بها المديرين. وجاءت المعوقات العقلية في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (2.76)، وجاءت عبارة اعتماد المدير على الإحساس والبدئية بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.07)، وعبارة ضعف قدرة المدير على التذكر والتصور والتخيل في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (2.59)، وهذا يدل على أن المديرين بحاجة إلى دورات مكثفة ومتخصصة في الإبداع الإداري.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس والمعلمين حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين، ومدى ممارسة المديرين لعملية الإبداع، ومعوقات الإبداع الإداري؟. الجدول رقم (7) يوضح.

حسب الوظيفة:

الجدول رقم (7) يوضح قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المعلمين ومديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تبعاً للوظيفة (ن=216، ن=2=36).

| المحاور                | المعلمون        |                   | المديرون        |                   | الدلالة الإحصائية عند 0.05 | الدلالة الفعلية | قيمة ت |
|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|-----------------|--------|
|                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                            |                 |        |
| مقومات الإبداع الإداري | 3.80            | 0.87              | 4.23            | 0.72              |                            | .005            | -2.825 |
| عملية الإبداع الإداري  | 3.75            | 0.85              | 4.15            | 0.78              |                            | .009            | -2.626 |
| معوقات الإبداع الإداري | 2.92            | 0.99              | 2.61            | 0.97              |                            | .077            | 1.773  |
| المتوسط العام للمحاور  | 3.51            | 0.63              | 3.69            | 0.56              |                            | .097            | -1.667 |

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين ومديري المدارس حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا حيث بلغت قيمة ت (-2.825) ولهذه القيمة دلالة إحصائية عند (0.005)، أي أن هناك فروق جوهرية كبيرة وذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المعلمين والمديرين اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين. وربما يرجع ذلك إلى إحساس المديرين بوجود هذه المقومات لديهم إلا أنها لم تجد البيئة المناسبة لصقلها وتنميتها. كما يتضح من الجدول أيضاً أن مدى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا مختلفة بين المعلمين والمديرين، حيث بلغت (قيمة ت) للفرق بين المتوسطين (0.009) وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية، أي أن هناك فرق جوهري بين آراء المعلمين والمديرين فيما يتعلق بعملية الإبداع الإداري. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المعلمين والمديرين اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين. وهذا يشير إلى أن المديرين يرون أنهم يمارسون عملية الإبداع الإداري بدرجة أكبر مما يرى المعلمون، مما قد يعني زيادة تقدير المديرين لأنفسهم بالمقارنة مع تقدير المعلمين لهم. كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة (ت) للفرق بين المتوسطين الحسابيين لآراء المعلمين والمديرين حول المعوقات المتوقعة لممارسة المديرين للإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة صبيا بلغ (1، 773) وليس لهذه القيمة دلالة إحصائية (0.077)، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين وبالتالي فإن آراء المعلمين والمديرين كانت متماثلة فيما يتعلق بالمعوقات المتوقعة لممارسة المديرين للإبداع الإداري.

حسب التخصص (للمعلمين):

الجدول رقم (8) يوضح قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا تبعاً للتخصص (ن = 216).

| الوظيفة  | المحاور                | طبيعي           |                   | شرعي            |                   | القيمة | مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 | الدلالة الإحصائية |
|----------|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------|----------------------------------|-------------------|
|          |                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |        |                                  |                   |
| المعلمون | مقومات الإبداع الإداري | 3.87            | 0.82              | 3.68            | 0.93              | 1.537  | .126                             | غير دالة          |
|          | عملية الإبداع الإداري  | 3.84            | 0.78              | 3.60            | 0.93              | 2.090  | .038                             | غير دالة          |
|          | معوقات الإبداع الإداري | 2.90            | 1.01              | 2.97            | 0.96              | -0.517 | .606                             | غير دالة          |
|          | المتوسط العام للمحاور  | 3.56            | 0.57              | 3.43            | 0.72              | 1.489  | .138                             | غير دالة          |

يتضح من الجدول رقم (8): أن قيمة (ف = 1، 489) للمتوسط العام لآراء المعلمين حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للتخصص. وهذه القيمة غير دالة إحصائية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين تبعاً للتخصص. ولتحديد الفروق بين آراء المعلمين حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري تبعاً للتخصص، فيتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في جميع مجالات الدراسة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين حول

كل مجال من مجالات الدراسة تبعاً للتخصص، وأن المعلمين يرون كل مجال من مجالات الدراسة بنفس المستوى، وأن التخصص ليس له تأثير على وجهة نظر المعلمين حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري.

حسب المؤهل (للمديرين):

الجدول رقم (9) يوضح قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين آراء المديرين حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا تبعاً للمؤهل (ن = 36).

| الدلالة الإحصائية عند 0.05 | مستوى الدلالة الفعلية | قيمة ت | ماجستير فأعلى<br>ن = 3 |                 | بكالوريوس<br>ن = 33 |                 | المحاور                | الوظيفة  |
|----------------------------|-----------------------|--------|------------------------|-----------------|---------------------|-----------------|------------------------|----------|
|                            |                       |        | الانحراف المعياري      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري   | المتوسط الحسابي |                        |          |
| غير دالة                   | .351                  | .945   | 1.09                   | 3.85            | 0.69                | 4.26            | مقومات الإبداع الإداري | المعلمون |
| غير دالة                   | .299                  | 1.055  | 1.08                   | 3.69            | 0.76                | 4.19            | عملية الإبداع الإداري  |          |
| غير دالة                   | .289                  | -1.078 | 0.41                   | 3.19            | 1.00                | 2.56            | معوقات الإبداع الإداري |          |
| غير دالة                   | .722                  | .359   | 0.70                   | 3.58            | 0.56                | 3.70            | المتوسط العام للمحاور  |          |

يتضح من الجدول رقم (9): أن قيمة (ف = 0.359) للمتوسط العام لآراء المديرين حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للمؤهل. وهذه القيمة غير دالة إحصائية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين تبعاً للتخصص. ولتحديد الفروق بين آراء المديرين حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري تبعاً للمؤهل، فيتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في جميع مجالات الدراسة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرين حول كل مجال من مجالات الدراسة تبعاً للتخصص، وأن المديرين يرون كل مجال من مجالات الدراسة بنفس المستوى، وأن المؤهل ليس له تأثير على وجهة نظر المديرين حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري.

حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10) يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء جملة عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

| الدلالة الإحصائية عند 0.05 | مستوى الدلالة الفعلية | قيمة ف | 10 سنوات فأكثر    |                 | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات |                 | أقل من 5 سنوات    |                 | المحاور                | الوظيفة  |
|----------------------------|-----------------------|--------|-------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------------|----------|
|                            |                       |        | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                        |          |
| غير دالة                   | .741                  | .300   | 0.95              | 3.82            | 0.82                         | 3.72            | 0.73              | 3.83            | مقومات الإبداع الإداري | المعلمون |
| غير دالة                   | .427                  | .854   | 0.93              | 3.77            | 0.78                         | 3.63            | 0.75              | 3.83            | عملية الإبداع الإداري  |          |
| غير دالة                   | .765                  | .268   | 0.98              | 2.94            | 0.92                         | 2.85            | 1.09              | 2.98            | معوقات الإبداع الإداري |          |
| غير دالة                   | .394                  | .936   | 0.69              | 3.53            | 0.57                         | 3.41            | 0.58              | 3.57            | المتوسط العام للمحاور  |          |

| الوظيفة  | المحاور                | أقل من 5 سنوات  |                   | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات |                   | 10 سنوات فأكثر  |                   | مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 | الدلالة الفعلية |
|----------|------------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|-----------------|
|          |                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي              | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                                  |                 |
| المديرون | مقومات الإبداع الإداري | 4.21            | 0.72              | 4.14                         | 1.07              | 4.27            | 0.55              | .918                             | غير دالة        |
|          | عملية الإبداع الإداري  | 4.19            | 0.68              | 3.96                         | 1.26              | 4.20            | 0.58              | .756                             | غير دالة        |
|          | معوقات الإبداع الإداري | 2.71            | 1.04              | 2.04                         | 0.99              | 2.81            | 0.88              | .165                             | غير دالة        |
|          | المتوسط العام للمحاور  | 3.74            | 0.54              | 3.42                         | 0.87              | 3.79            | 0.37              | .28                              | غير دالة        |

يتضح من الجدول رقم (10): أن قيمة (ف = 0، 086) للمتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لعدد سنوات الخبرة. وهذه القيمة غير دالة إحصائية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة. ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري تبعاً لعدد سنوات الخبرة. فيتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في جميع مجالات الدراسة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، وأن أفراد عينة الدراسة يرون بنفس المستوى كل مجال من مجالات الدراسة، وأن عدد سنوات الخبرة ليس له تأثير على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري.

#### حسب الدورات التدريبية:

الجدول رقم (11) يوضح قيم تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري تبعاً لعدد الدورات التدريبية.

| الوظيفة  | المحاور                | أقل من 3 دورات  |                   | من 3 - 5 دورات  |                   | أكثر من 5 دورات |                   | مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05 | الدلالة الفعلية |
|----------|------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|-----------------|
|          |                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                                  |                 |
| المعلمون | مقومات الإبداع الإداري | 3.81            | 0.94              | 3.76            | 0.81              | 3.81            | 0.88              | .937                             | غير دالة        |
|          | عملية الإبداع الإداري  | 3.84            | 0.98              | 3.75            | 0.84              | 3.72            | 0.83              | .764                             | غير دالة        |
|          | معوقات الإبداع الإداري | 2.75            | 1.11              | 3.19            | 0.94              | 2.85            | 0.96              | .045                             | غير دالة        |
|          | المتوسط العام للمحاور  | 3.50            | 0.71              | 3.58            | 0.65              | 3.47            | 0.60              | .554                             | غير دالة        |
| المديرون | مقومات الإبداع الإداري | 3.87            | 0.45              | 3.91            | 1.01              | 4.46            | 0.47              | .066                             | غير دالة        |

| الوظيفة                | المحاور | أقل من 3 دورات  |                   | من 3 - 5 دورات  |                   | أكثر من 5 دورات |                   | الدلالة الإحصائية عند 0.05 | مستوى الدلالة الفعلية |
|------------------------|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|
|                        |         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                            |                       |
| عملية الإبداع الإداري  |         | 3.70            | 0.21              | 3.86            | 1.11              | 4.38            | 0.55              | 0.095                      | غير دالة              |
| معوقات الإبداع الإداري |         | 2.86            | 0.84              | 2.75            | 1.07              | 2.49            | 0.97              | 0.683                      | غير دالة              |
| المتوسط العام للمحاور  |         | 3.49            | 0.18              | 3.53            | 0.87              | 3.82            | 0.35              | 0.296                      | غير دالة              |

يتضح من الجدول رقم (11): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً للدورات التدريبية، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بنفس المنظور، وأن الدورات التدريبية ليس لها تأثير. ولتحديد الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري تبعاً لعدد الدورات التدريبية، فيتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في جميع مجالات الدراسة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية، وأن أفراد عينة الدراسة يرون بنفس المستوى كل مجال من مجالات الدراسة، وأن عدد الدورات التدريبية ليس لها تأثير على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول كل مجال من مجالات الإبداع الإداري.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا؟. الجدول رقم (12) يوضح.
- الجدول رقم (12) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون لآراء جملة عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم في المدارس الثانوية بمحافظة صبيبا.

| عملية الإبداع الإداري | المعلمون والمديرون<br>ن = 252 |                 |                            | المعلمون<br>ن = 216 |                 |                            | المديرون<br>ن = 36 |                 |                            |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
|                       | معامل الارتباط                | الدلالة الفعلية | الدلالة الإحصائية عند 0.05 | معامل الارتباط      | الدلالة الفعلية | الدلالة الإحصائية عند 0.05 | معامل الارتباط     | الدلالة الفعلية | الدلالة الإحصائية عند 0.05 |
| اكتشاف وتحديد المشكلة | 0.830                         | 0.00            | دالة                       | 0.900               | 0.00            | دالة                       | 0.926              | 0.00            | دالة                       |
| إنتاج وتنمية الأفكار  | 0.847                         | 0.00            | دالة                       | 0.915               | 0.00            | دالة                       | 0.936              | 0.00            | دالة                       |
| تحليل الأفكار         | 0.818                         | 0.00            | دالة                       | 0.922               | 0.00            | دالة                       | 0.934              | 0.00            | دالة                       |
| تقييم الأفكار         | 0.838                         | 0.00            | دالة                       | 0.923               | 0.00            | دالة                       | 0.944              | 0.00            | دالة                       |
| تنفيذ الأفكار         | 0.826                         | 0.00            | دالة                       | 0.939               | 0.00            | دالة                       | 0.963              | 0.00            | دالة                       |
| عملية الإبداع الإداري | 0.898                         | 0.00            | دالة                       | 0.889               | 0.00            | دالة                       | 0.951              | 0.00            | دالة                       |

يتضح من الجدول رقم أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.898) وهي قيمة كبيرة، وأن هذه القيمة دالة إحصائياً، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري ومدى

توافر مقومات الإبداع الإداري حسب عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أنه كلما توافرت مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، زادت ممارستهم لعملية الإبداع الإداري. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.889) لآراء المعلمين حول العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري، ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم حسب آراء المعلمين. وهذا يشير إلى أنه كلما توافرت مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، زادت ممارستهم لعملية الإبداع الإداري. ويتضح أيضاً من الجدول رقم أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.951) لآراء المديرين حول العلاقة بين ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مديري المدارس لعملية الإبداع الإداري، ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم حسب آراء مديري المدارس. وهذا يشير إلى أنه كلما توافرت مقومات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، زادت ممارستهم لعملية الإبداع الإداري.

- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي نصه: ما مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل دور مديري المدارس في ممارسة الإبداع الإداري والحد من معوقاته في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا؟. الجدول رقم (13) يوضح الجدول رقم (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمقترحات عينة الدراسة حول تفعيل دور المديرين في ممارسة الإبداع الإداري والحد من معوقاته في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا مرتبة ترتيباً تنازلياً (ن = 223).

| الترتيب | المقترحات  | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|--|-----------|----------------|
| 1       | عقد دورات تدريبية للمديرين في مجال الإبداع الإداري.                                      | 160       | 71.7%          |
| 2       | وضع معايير علمية لاختيار مديري المدارس الثانوية تعتمد على الكفاءة والقدرة على الإبداع.   | 123       | 55.1%          |
| 3       | تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن مكافأة المديرين المبدعين مادياً ومعنوياً. | 80        | 35.8%          |
| 4       | التقليل من المركزية المفروضة من قبل الوزارة وإدارة التربية والتعليم.                     | 64        | 28.6%          |
| 5       | إعطاء مديري المدارس صلاحيات أوسع تتلاءم مع مسؤوليتهم.                                    | 41        | 18.3%          |
| 6       | منح مكافآت تشجيعية للمدارس التي تشجع الإبداع وتدعمه.                                     | 39        | 17.4%          |

ن = عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح. يتضح من الجدول رقم (13): أن النسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة لزيادة تفعيل دور مديري المدارس في ممارسة الإبداع الإداري، والحد من معوقاته في المدارس الثانوية بمحافظة صبيا تتراوح ما بين (71.7%) و (17.4%). وأن من أهم مقترحات أفراد عينة الدراسة عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري، في حين أن أقل المقترحات نسبة منح مكافآت تشجيعية للمدارس التي تشجع الإبداع وتدعمه. وجاءت في المرتبة الثالثة تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن مكافأة المديرين المبدعين مادياً ومعنوياً بنسبة مئوية بلغت (35.8%). وتتفق هذه المقترحات مع ما توصلت له دراسة (Toremén 2003)، التي بينت أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الدورات التدريبية، والجو المساعد والدعم، كما بينت نفس الدراسة أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقييم الإنجازات بعدالة، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. وجاءت في المرتبة الخامسة إعطاء مديري المدارس صلاحيات أوسع تتلاءم مع مسؤوليتهم. بنسبة مئوية بلغت (18.3%).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Ombilee، 2004) التي بينت أن المركزية، والبيروقراطية من العوامل المؤثرة سلبًا على الإبداع الإداري لدى المديرين.

#### تحليل نتائج المقابلة:

أجريت المقابلة مع ستة من مشرفي الإدارة المدرسية والجدول رقم (14) يوضح أهم النتائج التي وردت في المقابلة، مع مناقشة هذه النتائج بالتفصيل.

الجدول رقم (14) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأراء مشرفي الإدارة المدرسية حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا (ن = 6).

| النسبة المئوية     | التكرارات | المحور الأول: أهمية الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية.                                      | الترتيب |
|--------------------|-----------|--|---------|
| 83.3%              | 5         | الإبداع يخلق بيئة تعليمية جاذبة للمديرين والمعلمين والطلاب داخل المدرسة.                               | 1       |
| 66.7%              | 4         | ينمي قدرات المعلمين ويعطيهم مزيدًا من الثقة والبدل والعطاء.  | 2       |
| 50%                | 3         | يساعد المدير على التغلب على المعوقات الشخصية التي تواجهه.  | 3       |
| 33.3%              | 2         | يكسب المدير مزيدًا من المرونة في العمليات الإدارية والفنية.  | 4       |
| 16.6%              | 1         | يدفع المعلمين إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.   | 5       |
| النسبة المئوية     | التكرارات | المحور الثاني: مظاهر التجديد والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.                         | الترتيب |
| 100%               | 6         | توزيع المهام والواجبات والصلاحيات على الوكلاء والإداريين، كل حسب قدراته.                               | 1       |
| 83.3%              | 5         | محاولة تحسين أساليب بيئة العمل باستمرار، وذلك بإزالة المعوقات عن طريق المعلمين.                        | 2       |
| 66.7%              | 4         | دفع أفراد المدرسة نحو التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.   | 3       |
| 33.3%              | 2         | إدارة المدرسة عن طريق فرق العمل.   | 4       |
| النسبة المئوية     | التكرارات | المحور الثالث: المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري.                     | الترتيب |
| المعوقات الدافعية  |           |  |         |
| 83.3%              | 5         | أ - عدم رغبة المدير في التجديد.  | 1       |
| 66.7%              | 4         | ب - عدم وجود حوافز للمديرين المبدعين.  |         |
| المعوقات التنظيمية |           |  |         |
| 66.7%              | 4         | أ - تمسك المدير بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الوزارة واعتبارها الهدف الرئيس في العمل.          | 2       |
| 50%                | 3         | ب - عدم استكمال التشكيلات المدرسية التي تساعد المدير على أداء عمله.                                    |         |
| المعوقات العقلية   |           |  |         |
| 50%                | 3         | أ - انحصار المدير في حدود ثابتة.   | 3       |
| 33.3%              | 2         | ب - ضعف قدرة المدير على التصور والتخيل.  |         |
| المعوقات انفعالية  |           |  |         |
| 33.3%              | 2         | خوف المدير من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة.  | 4       |
| النسبة المئوية     | التكرارات | المحور الرابع: مقترحات مشرفي الإدارة المدرسية لتفعيل ممارسة المديرين للإبداع الإداري والحد من معوقاته. | الترتيب |

| الترتيب | المحور الأول: أهمية الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية.                  | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|--|-----------|----------------|
| 1       | عقد دورات تدريبية للمديرين في مجال الإبداع الإداري.                                | 6         | 100%           |
| 2       | تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين المبدعين.                                       | 5         | 83.3%          |
| 3       | أن يعمل مدير المدرسة بجدد دؤوب ويتعامل مع الإبداع كعملية مستمرة وليست عملية وقتية. | 4         | 66.7%          |
| 4       | الاستفادة من القطاع الخاص لدعم البرامج الإبداعية داخل المدرسة.                     | 3         | 50%            |
| 5       | استكمال التشكيلات الإدارية بالمدرسة لتعيين المدير على أداء عمله.                   | 1         | 16.6%          |

ن = عدد مشرفي الإدارة المدرسية الذين أجابوا عن أسئلة المقابلة.

#### المحور الأول: أهمية الإبداع الإداري للمديرين في المدارس الثانوية.

يتضح من الجدول رقم (14) أن آراء مشرفي الإدارة المدرسية في المحور الأول المتعلق بأهمية الإبداع في المدارس الثانوية تراوحت النسبة المئوية ما بين (83.3) و (16.6%)، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة الإبداع يخلق بيئة تعليمية جاذبة للمديرين والمعلمين والطلاب داخل المدرسة، وفي المرتبة الأخيرة عبارة يدفع المعلمين إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Ismail, 2005) التي بينت أن المناخ الإبداعي يساهم بشكل رئيس في الإبداع خاصة على المستوى التنظيمي. وجاءت في المرتبة الثالثة يساعد الإبداع المدير على التغلب على المعوقات الشخصية التي تواجهه بنسبة (50%)، وفي المرتبة الرابعة يكسب المدير مزيداً من المرونة في العمليات الإدارية والفنية بنسبة (33.3%)، وفي المرتبة الأخيرة يدفع المعلمين إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين بنسبة (16.6%).

#### المحور الثاني: مظاهر التجديد والإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (14): أن النسبة المئوية في المحور الثاني المتعلق بمظاهر التجديد والإبداع لدى مديري المدارس، تراوحت ما بين (100%) و (33.3%)، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة توزيع المهام والواجبات والصلاحيات على الوكلاء والاداريين، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنها من واجبات ومهام مدير المدرسة الأساسية، وهي القيام بتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة إدارة المدرسة عن طريق فرق العمل، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن عدد قليل من المديرين من يقومون بإدارة المدرسة عن طريق فرق العمل وهم الذين لديهم خبرة كافية في هذا المجال المهم، وجاءت في المرتبة الثانية محاولة المدير تحسين أساليب بيئة العمل باستمرار، وذلك بإزالة أو تقليل المعوقات عن طريق المعلمين، بنسبة (83.3%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Audet, 2012)، والتي بينت أن مديري المدارس الذين يريدون أن يزودوا المعلمين بالحرية اللازمة من أجل الإبداع، ليسوا بحاجة إلى أن يتنحوا عن طريق المدرسين، بل يجب عليهم إزالة أو تقليل المعوقات التي يتصور المعلمون أنها موجودة في طريقهم.

#### المحور الثالث: المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (14): أن النسبة المئوية في المحور الثالث المتعلق بالمعوقات تراوحت ما بين (83.3%) و (33.3%)، وجاءت من المعوقات الدافعية في المرتبة الأولى عدم رغبة المدير في التجديد بنسبة (83.3%)، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الاستبانة حيث جاءت عدم رغبة المدير في التجديد في المرتبة الأخيرة من المعوقات الدافعية. ثم جاءت بعدها عبارة عدم وجود حوافز للمديرين المبدعين بنسبة (66.7%)، واتفقت هذه النتيجة مع

نتائج الاستبانة، حيث جاءت عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين من أهم المعوقات الدافعية. أما المعوقات التنظيمية، فجاءت عبارة تمسك المدير بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الوزارة واعتبارها الهدف الرئيس في العمل في المرتبة الأولى بنسبة (66.7%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الاستبانة، حيث جاءت نفس العبارة في المرتبة الأولى من المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.34). وجاءت عبارة خوف المدير من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، من أهم المعوقات الانفعالية بنسبة (33.3%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الاستبانة، حيث كانت العبارة من أهم المعوقات الانفعالية بمتوسط حسابي بلغ (2.74). وبشكل عام تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (اليحيوي 2007) التي بينت أن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة كبيرة، وجاءت المعوقات الدافعية في المرتبة الأولى، والمعوقات الانفعالية في المرتبة الأخيرة. واختلفت مع دراسة الحارثي (1433هـ/2012) التي بينت أن المعوقات التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى، والمعوقات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة.

**المحور الرابع: مقترحات مشرفي الإدارة المدرسية لتفعيل ممارسة المديرين للإبداع الإداري والحد من معوقاته.**  
ويتضح أيضاً من الجدول رقم (14): أن النسبة المئوية في المحور الرابع المتعلق بالمقترحات تراوحت ما بين (100%) و (16.6%)، حيث جاءت عبارة عقد دورات تدريبية للمديرين في مجال الإبداع الإداري في المرتبة الأولى بنسبة (100%)، وربما يعود السبب إلى أهمية هذه الدورات بالنسبة للمديرين، وإلى أن المديرين يفتقرون إلى مثل هذه الدورات المهمة، وربما أن الدورات التي حصل عليها مديري المدارس والمشار إليها في جدول رقم (2) لم تكن دورات مرتبطة بالإبداع، وإنما كانت دورات عامة. وتتفق هذه النتيجة مع مقترحات المعلمين ومديري المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Toremen 2003)، التي بينت أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الدورات التدريبية، والجو المساعد والدعم. وجاءت في المرتبة الثانية من الاقتراحات تقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين المبدعين، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت له دراسة (Toremen 2003)، التي بينت أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة تقييم الإنجازات بعدالة، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. وجاءت في المرتبة الثالثة من المقترحات أن يعمل مدير المدرسة بجهد دؤوب ويتعامل مع الإبداع كعملية مستمرة وليست عملية وقتية، بنسبة (66.7%). وجاءت في المرتبة الأخيرة من مقترحات مشرفي الإدارة المدرسية، استكمال التشكيلات الإدارية بالمدرسة لتعيين المدير على أداء عمله، وهي نتيجة مهمة؛ لأنها تعين المدير على أداء عمله، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Ombilee، 2004) التي بينت أن من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع الإداري لدى مديري المدارس توفر الموارد المطلوبة للمدير، ويدخل في ذلك استكمال التشكيلات الإدارية بالمدرسة.

### خلاصة نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من تحليل البيانات، وفي ضوء الإجابة عن الأسئلة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يرى جملة عينة الدراسة من المديرين والمعلمين أن مقومات الإبداع الإداري، وكل مقوم من المقومات تتوافر لدى المديرين بدرجة متوسطة، أن أكثر مقومات الإبداع توافراً لدى المديرين مواصلة الاتجاه (الهدف)، وأقلها توافراً التحسس للمشكلات. حسب المقياس المتبنى في الدراسة.

2. يرى جملة عينة الدراسة أن المديرين يمارسون عملية الإبداع الإداري، وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة، وأن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارسة المديرين لها، اكتشاف وتحديد المشكلة، وأقلها ممارسة تحليل الأفكار.
3. يرى جملة عينة الدراسة أن ممارسة المديرين للإبداع الإداري تواجه معوقات بدرجة متوسطة، وأن من أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري، المعوقات التنظيمية، وأقلها المعوقات الانفعالية (الخوف والتردد).
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مدى ممارسة المديرين لعمليات الإبداع الإداري، ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري حسب آراء جملة عينة الدراسة.

### التوصيات والمقترحات:

1. في ضوء ما أوردته الدراسة من نتائج بما في ذلك المقابلات، فإن الباحث يقدم عددًا من التوصيات:
  1. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة ترى أن مستوى مقومات الإبداع الإداري، وكل مقوم من المقومات تتوافر لدى المديرين بدرجة متوسطة. وبناء على هذه النتيجة يوصي الباحث إدارة التربية والتعليم اختيار مديري المدارس الثانوية من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع الإداري في المدارس، ويتصفون بالمرونة في التفكير، والميل إلى المخاطرة والتحسس للمشكلات. كما يوصي الباحث مديري المدارس بذل جهد أكبر وإيجابي لإظهار وتوظيف الأفكار الجديدة والقدرات الإبداعية لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.
  2. كما أظهرت النتائج أن عينة الدراسة ترى أن المديرين يمارسون عملية الإبداع الإداري، وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة. ويوصي الباحث إدارة التربية والتعليم بمحاظفة صبيا نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس.
  3. وأظهرت النتائج أن عينة الدراسة ترى أن ممارسة المديرين للإبداع الإداري تواجه معوقات بدرجة متوسطة، وأن من أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري، المعوقات التنظيمية. وهنا يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم إلى منح مديري المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم، تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية، وضرورة دعم العمل الجماعي من خلال توفير قنوات اتصال جيدة تمكن مديري المدارس من طرح أفكارهم واقتراحاتهم.
  4. أظهرت النتائج توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مدى ممارسة المديرين لعمليات الإبداع الإداري، ومدى توافر مقومات الإبداع الإداري. ويوصي الباحث هنا بوضع بعض الآليات التي تفيد وتساعد مديري المدارس على ممارسة الإبداع الإداري في مدارس البنين والحد من معوقاته. كما يوصي الباحث بضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مكاتب التربية والتعليم بمحاظفة صبيا لتدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية.

### مقترحات ببحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسة عن العوامل المحفزة لمديري المدارس الثانوية على الإبداع الإداري في المدارس.
2. إجراء دراسة لتصميم برنامج تدريبي شامل لجميع إدارات التربية والتعليم في المملكة، حول كيفية تنمية عناصر الإبداع الإداري، والحد من معوقاته لدى مديري المدارس وعلى مراحل التعليم المختلفة.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (1994). لسان العرب. ط3. بيروت، دارصادر للطبع والنشر.
- أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال (1416 / 1996). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2.
- اليربدي ، عبد الله. (1999). الإبداع يخنق الأزمات. الرياض، بيت الأفكار الدولية.
- توفيق، عبد الرحمن. (2003). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2008). الموهبة والتفوق والإبداع. ط3. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جروان، فتحي. (2009). الإبداع - مفهومه - معايير - نظرياته - مراحل - العملية الإبداعية. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جومان، كارول. (2002). الإبداع في العمل: دليل علمي للتفكير الإبداعي. ترجمة: باهر عبد الهادي. الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- الخوaja، عبد الفتاح محمد. (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. الأردن، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- روبسون، كين (2003). صناعة العقل ودور الثقافة والتعليم في تشكيل عقلك المبدع. ترجمة: راحة موصلي. القاهرة، شعاع للنشر والعلوم.
- الزهراني، أحمد بن حسن. (2012). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة.
- السمييري، حامد عاتق. (2007). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة. دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة، جدة.
- الصرايرة، أكثم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات. مؤتمراً للبحوث والدراسات. 18 (4). 34 - 40.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة. عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق. الأردن، عمان، دار وائل للنشر والطباعة.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات.
- عدس، عبد الرحمن (1418 / 1997). أساسيات البحث التربوي، ط2.
- غنيم، أحمد بن علي. (2009). المعوقات التي تواجه المديرين تجاه فاعلية النشاط الطلابي في المدارس الثانوية. جامعة طيبة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، المدينة المنورة.
- الكناني، ممدوح. (1990). الأسس النفسية للابتكار. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- مجلة الإداري. 17 (60)، مارس، 49 . 74.
- المعاني، أيمن عودة. (2002). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، كلية العلوم التربوية، عمان.

- نصر، عزة جلال. (2008). الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة العامة رؤية استراتيجية. القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1995). كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 8 (19)، 263 .309.
- هينجز، جمس. (2004). 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. ط2. ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية. (2004). مشروع المعايير التربوية لعناصر العملية التعليمية. الرياض، شركة المطابع الأهلية للأوفست المحدودة.
- وزارة المعارف (2001). سياسة التعليم في المملكة. ط3. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (2007). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. المجلة التربوية. الكويت، 21، 5 .112.

#### ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Al-Hajaya, Suliman; Al-Roud, Atallah. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. Kamla-Raj, Int J Edu Sci, 3(1), 1-7.
- Audet, Larry C. (2012). Perceptions of Stimulants and Barriers to Creativity in the Work Environment Within Achool Building. Michigan State University, UMI Number: 3523506.
- Deming, W. (1981). Improvemen of Qualiyy and Productvty. Action Tnought by Mangement National Productivty. Review, 40- 55.
- Gautam, Kanak (2001) Conceptual Blockbusters Creative Idea Genera- tion Techniques For Health Administrators, Hospital Topics, 74 (4). 112 – 122.
- Ismail, Merriam. (2005). Creative Climate and Learning OrganizationFactors: Their contribution towards innovation. Leadership & Organization Development Journal, 26 (8), 639-654.
- Krejcie, Robert; Morgan, Daryle. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30 (1), 607- 610.
- Macmillan English Dictionary for Advanced Learners. (2007). 2nd Edition. Oxford: ASC Black Publishers Ltd.
- Ombilee, L. (2004). Innovation in Ekwdoor Schools. Educational Journal, 3 (2), 66-112.
- Toremén, Fatib (2003). Creative School and Administration. Educational Sciences: Theory & Practice, 3 (1), 248-253.