



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
Impact Factor ISI 1.304

العدد الثامن عشر / الجزء الثاني نيسان 2023

درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

د. محمد صالح العجمي _ دولة الكويت.

**The degree of availability of administrative creativity skills
among secondary school principals in the State of Kuwait.**

Dr- Muhammad Saleh Al-Ajmi_ State of Kuwait.

الملخص.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومعلميهم؛ لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (29) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) معلماً ومديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بضرورة عمل الدورات التدريبية مستمرة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، مديري المدارس الثانوية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
ABSTRACT.

This study aimed at a identifying the degree of availability of administrative creativity skills among secondary school principals in the State of Kuwait From Principals and Teachers Point of View, and to achieve the goal of the study questionnaire was developed Consisting of (29) paragraph were confirmed validity and reliability, the study sample consisting of (300 Teachers and Principals, the study results showed that the degree of appreciation and the degree of availability of administrative creativity skills from the standpoint of the study sample was a high degree, the lack of significant differences in the study sample to the degree of availability of administrative creativity skills, due to gender and Job title and Experience. In the light of these results, the study recommended the necessity of conducting continuous training courses to develop administrative creativity skills in educational institutions.

Keywords: Creative Performance, secondary school principals.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية وبالأخص المدارس بجميع مراحلها العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الكثيفة الجديدة المتسارعة؛ نظرا للتغيرات السريعة المحيطة بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب القادة الأكفيا الذين لديهم القدرة على امتلاك مجمل مهارات التفكير الإبداعي، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات، وتذليل الصعوبات العقبات، وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة، من هنا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بدأ الإهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة المدرسة على الإستمرار في التقدم العلمي العالمي من عدمه، فالإبداع الإداري من أهم ميزات المؤسسات الناجحة، والتي تبدي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها بسبب التطور المتسارع في ميادين الإدارة ، ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلا قادرة على البقاء والإستمرار وبهذا يصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بتوفر المديرين المبدعين الذين يستطيعون كبح الأزمات بفاعلية، وخاصة في المؤسسات التعليمية التي يفرض عليها الواقع التجديد المستمر في وسائلها وطرقها للتخلص من الأزمات، إذ إن مدير المدرسة الثانوية يعتبر المحرك الأساسي الباعث للحياة في المدرسة، مما يترتب عليه إبتكار الحلول الإبداعية للأزمات التي تعترض عمله، واستبعاد الإساليب التي قد تكون المسبب للأزمات في المدرسة .

ويعد الإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة ذات الأهمية في هذا العصر، لما له من أهمية بالغة في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، وهذا ما دفع التربويين إلى الإهتمام به وتشجيع العاملين وحثهم عليه، إذ أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات التربوية إلى تحقيقها لتحسين الأداء المدرسي والإداري على حد سوا. ويعرف الإبداع بأنه: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة؛ ينتج إنتاجا نافعا له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (الفاعوري، 2005) .

ويشير المصطلح الانجليزي Innovate إلى معنى التجديد وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات". وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع، والخلق، والابتكار تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوفة (الصرن، 2000).

ويرى الخفاف (2009) أن الإبداع هو "عملية الخروج من الحالة التقليدية الى التغييرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق" ويعرفه (العتيبي، 2007) بأنه " قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي".

أما (أبو جامع، 2008) فيعرفه بأنه: قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطاقة والأصالة وحل سياسة المشكلات، واستخدامه لوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وذلك لتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية وبطرق مختلفة، ويعرفه (خصاونة، 2011)، على أنه الحالة التي تؤدي الى تقديم شيء يتميز بالجدية والتميز، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإداري على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل، سواء كان ذلك في الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله.

وأنه على الرغم من تنوع التعريفات للإبداع إلا أنها اتفقت على أنه إما إنشاء شيء جديد بالكلية حيث لا مثال ولا اقتداء، أو استحداث وظائف جديدة لما هو قائم بالفعل، ويضيف تنوع تعريفات الإبداع واختلافاتها افاقا جديدة وأبعادا أوسع للإبداع، وعلى الإدارة تفهم تلك الاختلافات حتى تشجع الإبداع بكافة صورة وفي جميع مستوياته.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومن الجدير بالذكر أن الإبداع الإداري غاية في الأهمية لأيه منظمة، حيث يجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أ المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، حيث أن كل التحديات التي تواجه العصر الحالي تحث على جذب القادة الأكفيا الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالمدرسة (عساف، 2015).

ومن يظهر الاهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات المهمة التي تساعد في التعرف على مدى قدرة المدرسة الاستمرار في التقدم من عدمه، كما يعتبر الإبداع الإداري بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، فهو يساعد للأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وتوضيح مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم، فهو دور من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الإعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الظرف، والمشاركة فيها فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة مما يدفعهم الى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين (البرجاوي، 2015).

وتمكن أهمية الإبداع الإداري في كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ما والقدرة على التفكير في تطورات جديدة تهدف لإبتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها، حيث أن الاهتمام بالقدرات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
الإبداعية، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة، يبرز أهمية التلازم بين
إدارة التغيير والإبداع (العتيبي، 2007).

فالإبداع الإداري يعتبر جزءاً مهماً من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي
ضوء ذلك تتحدد درجة تقدم الأمم ورفقها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات
لتعبر عن نفسها. لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما
يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات
(نصر، 2008) فالدول النامية بأمس الحاجة إلى الإبتكار والتطوير، فابتكار
استراتيجيات فعالة يعتبر أمراً هاماً بالنسبة للتنمية الاقتصادية. ويعتبر الابتكار
والتطوير نشاطاً رئيساً في أعمالها وعنصراً أساسياً في نجاحه وتحقيق أهدافها على
مستوى المنظمات (الأغبري 2008).

كذلك سيتم هنا ذكر بعض المسوغات التي تدفع إلى الإهتمام في الإبداع الإداري
ومهاراته التي من أهمها دعم روح المغامرة والإبداع لدى المديرين في حقل التربية،
وإتباع طريقة الإكتشاف و"بيداغوجيا" حل المشكلات للانفتاح على الإهتمامات الخاصة
واليومية للمنتمين للتربية والتعليم.

ومن أهم المسوغات التي تدفع للإهتمام بالإبداع الإداري أنها تشجع ما يسمى بدينامية
الجماعات والعمل التعاوني لإكتشاف المواهب والطاقات المتعلمة والمبدعة، وكذلك
تسهم في تكثيف التكوينات المستمرة للمديرين من أجل تطوير استراتيجياتهم في حل
المشكلات التي قد تواجههم في الميدان التربوي وتنمية حس التواصل والعلاقات
الإنسانية لديهم، واحترام الآراء ووجهات النظر المختلفة من أجل النهوض بالمؤسسات
التربوية والتعليمية، فلا بد أن يكون هناك إبداع في العملية الإدارية بكافة جوانبها، لهذا



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كان من الضروري أن يكون هناك حاجة لإدارة هذا الإبداع . وتوجد أسباب عدة أدت

إلى ظهور وزيادة الإهتمام بالإبداع الإداري أهمها :

أولاً : التغيير في ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء الوظيفي : حيث أن التكنولوجيا الحديثة أصبح لها اثار متزايدة على الإتجاهات مثل الإتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى .

ثانياً: الإرتفاع الملحوظ بمستويات التعليم وزيادة الإقبال على التعليم العالي: حيث شهدت الإربعون سنة الماضية نموا مطردًا وسريعًا في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم الأقل تعليمًا منهم بكثير، أضف إلى ذلك أن زيادة الإقبال على التعليم الجامعي قد وفر كثيرًا من الكفاءات التي يمكن الإستفادة منها، وتكون ذات رؤية إبداعية.

ثالثاً: التعقيد في المهمات الإدارية: وذلك بسبب إزدياد حدة المناقشة المحلية، والتتوير التكنولوجي الهائل، وثورة المعلومات، وتزايد الإبتكارات، وعدم الإستقرار البيئي.

مشكلة الدراسة :

إن المدارس التي تتمتع بمستوي جيد من مهارات الإبداع الإداري لا تبدي قدرة على البقاء والاستمرارية فحسب، بل تتمتع بقدرة على التعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

وقد أجريت العديد من الدراسات في سياق مهارات الإبداع الإداري، والتي عالجت مفهوم مهارات الابداع الاداري وأبعاده في بيئات مختلفة كدراسة (2015) وقد حفز هذا القيام بهذه الدراسة وقياس درجة الإبداع الإداري، لما للإبداع الاداري من دور في إدراك مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير المناخ



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المناسب الذي يمكن المديرين من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، ولذا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى للجنس، والمؤهل العلمي،

والخبرة؟

أهمية الدراسة :

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. وزارة التعليم، وذلك من خلال إمداد المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية

والتعليم ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة تساعد على دعم القرارات الإبداعية

وتطويرها؛ لاختيار القيادات الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لتحقيق



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
أهداف الوزارة بشكل عام.

2. مديري المدارس، وذلك من خلال تعزيز فهمهم لأهمية معرفة مهارات الإبداع الإداري ودورها في تطوير الأداء المدرسي.

3. الباحثون وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة :

تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

الإبداع: توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية (الشمري، 2002).

الإبداع الإداري: عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم وذلك بتوليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابيًا على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العنزي، 2008).

ويعرف إجرائيًا بأنه مجموعة الممارسات والعمليات التي يقوم بها المديرين والمعلمين في وزارة التربية والتعليم في أثناء تأديتهم لأعمالهم الوظيفية، والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الوزارة، وتقاس عن طريق استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورها الباحث لهذا الغرض.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المدير: هو قائد المدرسة المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه، ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (العساف، 2005).

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي (2022 / 2023).

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وبدقة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم في استجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

الدراسات السابقة

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. وتم تقسيمها إلى الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، تاليا عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
أ. الدراسات العربية

أجرى كل من عابنة والشقران (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد الأولى للعام الدراسي 2010/2011، والبالغ عددهم (22) قائدًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة في المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، بينما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=05.0$) في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تُعزى لمتغيرات (الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي).

أجرى أبو دلبوح وجرادات (2013) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (317) معلمًا ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية. وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين

فيها، ولمختلف المجالات قد جاءت بدرجة تقدير كبيرة، إذ جاء مجال المرونة في

المرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثانية، أما مجال

الأصالة في المرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة في المرتبة الرابعة والأخيرة. وأظهرت

نتائج الدراسة أيضاً أن مديري المدارس في منطقة بني كنانة ومديراتها يتمتعون

بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي

تعرض مسيرة العمل التربوي.

أجرى عبد المجيد (2015) دراسة هدفت إلى تعرف واقع إدارة الإبداع بوصفه مدخلاً

لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر

العاملين فيها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع

بوصفه مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية تُعزى إلى المتغيرات: (المؤهل العملي،

والجنس، وسنوات الخدمة)، وذلك على عينة مكونة من (154) عاملاً في مؤسسات

التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها أن

نسبة الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة

التنافسية (72.47%)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيري

المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا، وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر،

ولمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور في الدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا المجال

الثالث: (التعليم المنظمي والتحسين المستمر).

وأجرى الطنبور (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإبداع الإداري وعلاقتها بإدارة التغيير ومقاومة

المعلمين للتغيير ، وتكونت عينة الدراسة من (274) معلما ومعلمة، تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية، وأشارت النتائج أن درجتي الإبداع الإداري لدى المديرين وإدارتهم

للتغيير كانتا مرتفعتين، بينما كانت درجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم

متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا في درجة ممارسة الإبداع

الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة)، ولكن أوضحت

النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في درجة إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس لصالح

المعلمين الذكور.

ب. الدراسات الأجنبية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
أجرى شين وآري (Chen and Aryee, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى

مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري و رفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطيه الجانب العملي للدراسة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثرًا غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

وأجرى ريشيو (Riccio, 2010) دراسة هدفت إلى زيادة مهارات قادة المستقبل من أجل تحقيق الاستمرارية و البقاء وذلك من خلال التحقق من عدة مجالات مثل الرؤية والالتزام والقيادة والإبداع عند القادة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين إدارة الإبداع وخطط المؤسسات الاستراتيجية واتباع منهج شامل لتطوير الابداعات، كذلك توصلت إلى عرض نموذج اجرائي شامل يخدم ويدعم الموارد البشرية و العاملين بالتربية و التعليم بشكل خاص.

وأجرى اوزمن ومورتجلو (Muratoglu and Ozmen, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة، وقد أشارت النتائج أن الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل، ممارسة الاتصال الاداري، تشكيل شبكات

الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والادارة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات

الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

وأجرى سليمان تبيانان (Soleimani Tebyanian،2011) دراسة هدفت إلى

معرفة العلاقة بين إبداعية المعلم وتكوين بيئة سعيدة وكذلك قياس السعادة في البيئة

الصفية كميسر للتعليم ومحفز له وبالتالي قياس دور إبداع المدير في تحقيق هكذا

بيئة تعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما أجريت الدراسة على

عينة مكونة من (170) معلماً في مدارس مدينة سمنان بإيران، حيث تم قياس

متغيري الإبداع والسعادة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين

مجالات الدراسة (المبادرة المرونة التحفيز التحمل) وبين السعادة كمحفز تربوي

وتعليمي كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن البيئة المدرسية السعيدة تسهم بنجاح

الطلبة في حياتهم العملية وهذا يعتمد بشكل كبير على إبداعية المدرء.

وأجرى نيكول (Nicole , 2013) دراسة هدفت إلى قياس أثر الدور الذي يلعبه

مديري المدارس في تحفيز مهارات إدارة الصفوف للمعلمين المبتدئين للمرحلة

الإبتدائية بطرق وأساليب إبداعية كذلك هدفت الدراسة إلى الأثر من وجهة نظر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المعلمين أنفسهم، استخدمت أساليب وطرق مختلفة توزعت بين المراقبة والمقابلات

المباشرة والملاحظات الميدانية وكذلك دراسة وتحليل الحالات وتم إخضاع ذلك

ونتائج نموذج (blase and blasé) والذي يتضمن سبع مجالات للقياس تكونت

عينة الدراسة بعد إجراء تقييمات أولية ومقابلات وتحليل دقيق لمجتمع الدراسة من

ثلاثة مدرّاء مدارس وعشرون معلماً ومعلمة وخلصت الدراسة إلى أن تطوير مهارات

(الاتصال، الإدارة المعيارية، التحفيز المهني الإنضباط، التوقعات، التغذية الراجعة،

التعزيز) والتي تؤدي إلى الوصول للغايات المنشودة داخل الغرفة الصفية تربوياً

وتعليمياً.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية و أجنبية، استفاد

الباحث منها في معرفة القضايا ذات العلاقة بمهارات الإبداع الإداري واستنباط

تساؤلات الدراسة وأدواتها، كذلك استفاد منها في اختيار المنهج المناسب وكيفية بناء

أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.

- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.

- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها.

ولقد أفاد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في التعرف إلى مهارات الإبداع الإداري التي استخدمها الباحثون في دراساتهم، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفقاً لأسئلة الدراسة. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف من حيث تناول مجالات الموضوع. واختلفت أيضاً في مجتمع الدراسة، إذ كان مجتمع الدراسة جميع المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
الطريقة والإجراءات :

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج المسحي، الذي يتضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (1803) معلما ومديرا وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي 2023/2022م.

عينة الدراسة :

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع (300) معلماً مديرا في المدارس الثانوية. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية

المتغير	الفئة	عدد المعلمين والمديرين
الجنس	ذكر	133
	أنثى	167
المجموع		300
المؤهل العلمي	بكالوريوس	199
	دراسات عليا	101
المجموع		300
الخبرة	أقل من 5 سنوات	183
	5 سنوات فأكثر	117
المجموع		300

أداة الدراسة :

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة من خلال مراجعة الأدب النظري، والرجوع لبعض الدراسات السابقة، وتم بواسطتها جمع المعلومات عن توافر مهارات الإبداع الإداري، من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، وتم صياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأولية، وبعد التحكيم تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة،

بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، معظم الأحيان،

أحياناً، قليلاً، نادراً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ومن ثم تم

اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1- 2.33 درجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 درجة متوسطة

من 3.68 - 5 درجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

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

3

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

صدق الأداة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة

بصورتها الأولية والمكونة من (32) فقرة، على (10) محكمين من الأساتذة الجامعيين

الخبراء ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية من

الجامعة الأردنية، وجامعة الهاشمية، إذ طلب منهم قراءة بنود فقرات الاستبانة، وحذف،

أو تعديل، أو إضافة، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي

يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد اجمع المحكمون على صحة عدد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كبير من الفقرات، واقتروا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل، وإضافة فقرات أخرى، وقد قام الباحث بالأخذ بجميع الملاحظات، وتعديل وإضافة الفقرات المقترحة من قبل المحكمين، حتى خرجت أداة الدراسة بالصورة النهائية مكونة من (29) فقرة.

ثبات الأداة :

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا لواقع الإبداع الإداري، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (2)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال

المجال	الاتساق الداخلي	معامل الثبات
مجال الأصالة	0.94	0.86
مجال الطلاقة الفكرية	0.91	0.91
مجال الحساسية للمشكلات	0.93	0.91
مجال مواصلة الاتجاه	0.89	0.91

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن مجالات الدراسة تتمتع بمعاملات ارتباط مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن سؤال "ما درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وجهة نظر المديرين؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، لكل مجال ولكل فقرة،
والجداول (3، 4، 5، 6، 7) تبين نتائج ذلك. وعلى النحو الآتي:

المجالات

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسط	1	0.90	2.97	الطلاقة الفكرية	2
متوسط	2	0.89	2.88	مواصلة الاتجاه	4
متوسط	3	0.89	2.83	الحساسية للمشكلات	3
متوسط	3	0.78	2.83	الأصالة	1
متوسط	—	0.80	2.88	المجموع الكلي	

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (3) أن جميع المجالات كانت درجة تقديرها متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هذا الواقع لم يصل إلى المستوى المطلوب، وإلى اكتفائهم بهذه المهارات، وغياب الدور الإبداعي واختلاطه بالدور الإداري والأكاديمي مما جعلهم غير قادرين على تحديد مهاراتهم الإبداعية بالشكل المطلوب. وقد انتقلت هذه النتيجة مع دراسة عساف (2005)، ودراسة اليحيوي (2007)، واختلفت مع دراسة البلواني (2008) ودراسة الشراري (2008).

واكبر تقدير كان لمجال الطلاقة الفكرية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.97) بانحراف معياري (0.90)، واحتل المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى مقدرتهم على طرح أفكارهم بطلاقة وتقديم أكثر من فكرة في وقت واحد، وكذلك امتلاك الحجة والمقدرة على الإقناع، واستخدام أساليب العصف الذهني لطرح الأفكار التي من شأنها أن تطور العمل الإداري. وجاء مجال مواصلة الاتجاه في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.89)، ويعزى ذلك إلى أهمية الدور الذي يقوم به المدير كونه محط الأنظار، ويعد رأس الهرم الإداري في المدرسة وهو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أحد العناصر الأساسية والمهمة في العملية التعليمية، مما أدى إلى ثقل الأعباء الملقاة على عاتقه، فهو المسؤول عن جميع الممارسات الإدارية من قيادة وتوجيه جميع الجهود التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المنشودة. وجاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.89)، يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم المقدرة المتوسطة على المهارة في استشعار المشاكل قبل وقوعها، والتعامل مع مشاكل العمل وحلها وإنهم يستغرقون وقتاً إضافياً في جمع المعلومات حول المشكلات. كما جاء مجال "الأصالة" في المرتبة الرابعة وبتقدير متوسط. وربما يعزى ذلك إلى إن مديري المدارس لديهم الأصالة في ابتكار ما هو جديد، إذ يساهم في إنتاج أفكار جديدة في مجال تطوير الأداء في المدرسة، كذلك الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل والمقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء.

وجاء مجال الأصالة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.78)، واحتل المرتبة الأخيرة، وكان التقدير الكلي لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية متوسطاً، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.88) وبانحراف معياري (0.80).

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

المجال الأول: مجال الأصالة

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
جول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	ينمي مدير المدرسة لدى معلميه أفكاراً جديدة حول إنجاز العمل	3.09	1.09	1	متوسط
6	يملك مدير المدرسة المقدرة على اقتناع الآخرين بأفكاره الجديدة	3.08	1.09	2	متوسط
5	يتبنى مدير المدرسة (الأفكار والأساليب) الجديدة	3.06	1.16	3	متوسط
8	يتبنى مدير المدرسة المعلمين المبدعين من خلال على مكافئتهم	2.99	1.09	4	متوسط
7	يعمل مدير المدرسة على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين	2.94	1.15	5	متوسط
3	يبعد مدير المدرسة عن الشائع من الأفكار التقليدية في التعامل مع المواقف لحل مشكلات العمل	2.94	1.10	5	متوسط
1	يستطيع مدير المدرسة إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد	2.33	0.78	6	متوسط
2	ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد	2.14	1.23	7	متوسط
	المجال الكلي	2.83	0.78	—	متوسط

يبين من النتائج الموضحة بالجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.14-3.09)، إذ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "ينمي مدير المدرسة لدى معلميه أفكاراً جديدة حول إنجاز العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبانحراف معياري (1.09)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم ميلاً لتكرار المحاولة عندما تعثرها الشدائد والمصاعب، وأشد استعداداً لإعادة النظر في أية عقبة تعترضهم، والاستفادة من أخطائهم، والإتيان بأفكار جديدة لم يتم التطرق لها من قبل في تطوير العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات العاملين، بحيث لا يحملهم فوق طاقتهم، فهو ينظر بعين الإنسانية لا المهنية، وذلك بدوره رفع رضا العاملين عن سلوكها الإبداعي، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "ينجز مدير المدرسة أعماله بأسلوب متجدد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.14) بانحراف معياري (1.23). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأصالة ككل (2.83)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بانحراف معياري (0.78)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأعمال والمهام في وزارة التربية والتعليم ومعظم الوزارات الحكومية تتسم بالروتينية، إلا أن المديرين لديهم روح المغامرة والتجديد في المهام والأفكار والأعمال، فهو يحاول القضاء على الروتين. وينمي الأداء الإبداعي الوظيفي لدى العاملين بكل محبة وطواعية.

المجال الثاني: مجال الطلاقة الفكرية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الطلاقة الفكرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.07	1.10	1	متوسط
1	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة	3.05	1.04	2	متوسط
4	يستخدم مدير المدرسة العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين	2.99	1.08	3	متوسط
5	يطرح مدير المدرسة أسئلة ذات إجابات مفتوحة عن القضايا المطروحة	2.96	1.08	4	متوسط
3	يحرص مدير المدرسة على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة للتطوير الإداري	2.95	1.16	5	متوسط
7	يستطيع مدير المدرسة التحدث بثقة عن المواضيع المتعلقة بالمدرسة	2.91	1.14	6	متوسط
6	يمتلك مدير المدرسة قدراً كافياً من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	2.87	1.08	7	متوسط
	المجال الكلي	2.97	0.90	—	متوسط

يبين من النتائج الموضحة بالجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين

(2.87 - 3.07)، إذ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يمتلك مدير المدرسة

المقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " في المرتبة الأولى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري (1.10)، وتعزى هذه النتيجة إلى

أن علماء النمو والتطور أكدوا أن لدى المديرين المقدرات الغوية والفكرية وسرعة في

إطلاق الأفكار، وهذا ما أثر إيجابيا على إبداعهم الإداري، وهذا يرضي العاملين معهم،

بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يمتلك مدير المدرسة قدراً كافياً من الألفاظ

للدلالة على فكرة معينة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) بانحراف

معياري (1.08). وتعزى هذه النتيجة إلى طاقاتهم الفكرية الفورية، وبالتالي سيكون

قادر على إعطاء أكبر قدر من الحلول للمشكلة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال

الطلاقة الفكرية ككل (2.97) بانحراف معياري (0.90).

المجال الثالث: مجال الحاسوبية للمشكلات

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
جول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتوفر لدى مدير المدرسة مهارة تعرف الحلول للتعامل مع مشكلات العمل اليومية	2.95	1.11	1	متوسط
2	يملك مدير المدرسة حاسة استشعار لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها	2.90	1.04	2	متوسط
3	يحرص مدير المدرسة على القيام بدراسات مستقبلية للتعامل مع أزمات متوقعة	2.88	1.12	3	متوسط
6	يميل مدير المدرسة إلى استخدام المرونة في التعامل مع حل المشكلات	2.85	1.05	4	متوسط
7	يطرح مدير المدرسة تحديات محفزة على التفكير لتعرف أبدال الحلول المناسبة	2.80	1.06	5	متوسط
5	يرصد مدير المدرسة (الفرص والتحديات) المؤثرة على العمل المدرسي	2.74	1.13	6	متوسط
4	يرتب مدير المدرسة مشكلات العمل حسب أولوياتها	2.71	1.12	7	متوسط
	المجال الكلي	2.83	0.89	—	متوسط

يبين من النتائج الموضحة بالجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.71-2.95)، إذ جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتوفر لدى مدير المدرسة مهارة تعرف الحلول للتعامل مع مشكلات العمل اليومية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.11)، وتعزى هذه النتيجة لقدرته على الملاحظة الفورية وإحساسه بالمشكلة في مراحلها الأولى. بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يرتب مدير المدرسة مشكلات العمل حسب أولوياتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري (1.12). وتعزى هذه النتيجة إلى العمل الإداري تعتمد على التواصل البصري والفوري، وقدرتهم على التنبؤ محدودة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الحساسية للمشكلات ككل (2.83) وانحراف معياري (0.89).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
المجال الرابع: مجال مواصلة الاتجاه

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مواصلة الاتجاه مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف المتفق عليها	2.95	1.13	1	متوسط
7	يعتبر مدير المدرسة الفشل عتبة تسبق النجاح	2.92	1.09	2	متوسط
5	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية ما يقوم به من أعمال	2.92	1.07	2	متوسط
6	يفعل مدير المدرسة كافة إمكانيات المدرسة (المادية والاجتماعية) لتحقيق الأهداف	2.91	1.12	4	متوسط
4	يرحب مدير المدرسة بتجربة أساليب جديدة لتعرف احتمالية نجاحها	2.86	1.09	5	متوسط
3	يعمل مدير المدرسة ضمن فريق تسوده روح المخاطرة	2.86	1.06	5	متوسط
1	يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبتكارية (الفردية والجماعية)	2.78	1.08	6	متوسط
	المجال الكلي	2.88	0.89	—	متوسط

يبين من النتائج الموضحة بالجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.78 - 2.95)، إذ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على تحقيق الأهداف المتفق عليها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وبانحراف معياري (1.13)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يستطيع رؤية المواقف من أكثر من زاوية، وتجزئتها للوصول إلى حل بشكل أسهل، فهو ذو نظرة تحليلية للمواقف، وبهذا كسب تأييد رؤسائها، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يشجع مدير المدرسة المبادرات الإبتكارية (الفردية والجماعية) " بالمرتبة الأخيرة

وبمتوسط حسابي بلغ (2.78) بانحراف معياري (1.08). وتعزى هذه النتيجة إلى أن

الخبرة في القيادة أحدثت لديه الاستبصار في المواقف ولا سيما المواقف الإبداعية

بحيث تشكل الحلول في بناء وترابط جديد، وتكوين علاقات سليمة مبنية على الأثر

والسبب. وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مواصلة الاتجاه ككل (2.88) بانحراف

معياري (0.89).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى الجنس، ومؤهل العلمي،

والخبرة؟" تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت- (t-

test) لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، ويبين الجدول (8) ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجنس

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة للجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
.978	295	1.639	0.60	2.75	ذكر	الأصالة
			0.89	2.90	أنثى	
.782	295	1.296	0.73	2.89	ذكر	الطلاقة الفكرية
			1.01	3.03	أنثى	
.875	295	1.592	0.67	2.74	ذكر	الحساسية للمشكلات
			1.03	2.90	أنثى	
.838	295	1.901	0.64	2.77	ذكر	مواصلة الاتجاه
			1.04	2.97	أنثى	
.869	295	1.722	0.56	2.79	ذكر	الكلبي
			0.96	2.95	أنثى	

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو القائد التربوي القادر على تغيير وإدارة الإبداع وان الجنس لم يقف عائقا أمام نظرتهم لذلك. وقد اختلفت مع دراسة الشراري (2008)، ودراسة بلواني (2008).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المؤهل العلمي

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأصالة	بكالوريوس	2.79	0.64	1.125	295	.065
	دراسات عليا	2.90	0.99			
الطلاقة الفكرية	بكالوريوس	2.93	0.79	0.982	295	.441
	دراسات عليا	3.04	1.08			
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	2.78	0.73	1.248	295	.235
	دراسات عليا	2.92	1.14			
مواصلة الاتجاه	بكالوريوس	2.82	0.73	1.645	295	.290
	دراسات عليا	3.00	1.14			
الكلية	بكالوريوس	2.83	0.64	1.344	295	.187
	دراسات عليا	2.96	1.05			

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للمؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي مهما كانت درجة فانه يسعى الى تسهيل الاجراءات وتشجيعهم على تحسين الأداء وفق مهام محددة ضمن معايير الجودة في انجاز العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عساف (2005)، ودراسة بلواني (2008)، واختلفت مع دراسة الشراري (2008).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الخبرة

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة للخبرة

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	المجال
.130	295	2.293	0.60	2.75	أقل من 5 سنوات	الأصالة
			0.98	2.96	5 سنوات فأكثر	
.261	295	1.524	0.75	2.90	أقل من 5 سنوات	الطلاقة الفكرية
			1.08	3.07	5 سنوات فأكثر	
.084	295	2.049	0.70	2.74	أقل من 5 سنوات	الحساسية للمشكلات
			1.11	2.96	5 سنوات فأكثر	
.078	295	2.433	0.66	2.78	أقل من 5 سنوات	مواصلة الاتجاه
			1.14	3.04	5 سنوات فأكثر	
.067	295	2.217	0.59	2.79	أقل من 5 سنوات	الكلي
			1.04	3.00	5 سنوات فأكثر	

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للخبرة ويعزى ذلك إلى أن السمات الشخصية والمقدرة القيادية التي يتمتع بها المدير طوال فترة خدمته وأدائه الإداري بالخبرة في نظرهم لا تلعب دوراً مركزياً. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بلواني (2008)، واختلفت مع دراسة الشراري (2008).



يعرض الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:

- أشارت نتائج الدراسة في سؤالها الأول إلى أن لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد جاء متوسطاً. وعليه يوصي الباحث بضرورة عمل الدورات التدريبية مستمرة لتحسين الأداء وتنمية مهارات الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية.

- أشارت نتائج الدراسة في سؤالها الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وعليه يوصي الباحث بزيادة اهتمام الإدارة العليا بالإبداع الإداري وربطه بالحوافز والمكافآت لما له من اثر على تحفيز وتحسين ورفع إنتاجيتهم.

قائمة المراجع.

المراجع العربية:

أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد (2009). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو دلبوح، موسى وجرادات، صفاء (2013)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المفرق: الأردن، 19 (3)، 9-38.

الأغبيري، عبد الصمد (2008). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والبعد التنظيمي المعاصر، ط



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
(1)، بيروت: دار النهضة.

- البرجاوي، مولاي (2015). الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، 5(1): 82-89.
- خصاونة، عبد المحسن لطفي (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد.
- الخفاف، عبد المعطي (2009). مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، عمان: دار دجلة.
- الصرن، رعد (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار رضا للنشر.
- الطنبور، براءة (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبابنة، رامي والشقران، رامي (2013)، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية. 14 (2)، 449 - 486.
- عبد المجيد، عساف (2015)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية. 3 (9)، 109 - 145.
- العتيبي، محمد (2007). الإبداع والتميز الإداري، القاهرة: دار الفجر للنشر.
- العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عساف، محمود عبدالمجيد (2015). واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة و استراتيجية مقترحة لتمكينه"، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 3(9): 109-145.

العساف، وفاء (2005). واقع الإبداع ومعوقاته، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود،

الرياض، السعودية.

العنزي، عمر (2008). مستوى الإبداع الإداري بين مدرء المدارس في المنطقة الشمالية من

المملكة العربية السعودية العربية من المعلمين ووجهات النظر التربوية، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، مصر.

نصر، عزة (2008). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية،

الأردن: المكتب الجامعي الحديث.

المراجع الأجنبية :

Chen, Z, & Aryee, S (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China, *Academy of Management Journal*, 50(1): 226-238.

Ricco, S (2010): **Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders within the administration at a private colleagues and universities**, University of Nebraska, Lincoln.