



سلطنة عمان  
جامعة نزوى  
كلية العلوم والآداب  
قسم التربية والدراسات الإنسانية

## تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

### في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

**Visualization is Proposed for the Development of  
Creativity Among Administrative Managers Schools in  
the North-  
Eastern Province in the Sultanate of Oman**

رسالة ماجستير مقدمة من:

سالم بن سيف بن ناصر الحارثي

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - تخصص الإدارة التعليمية

لجنة الإشراف

د. محمد سليمان الجرایدة

د. محمد محمد العاصي

د. كاظم أحمد محمد

فبراير ٢٠١٤ م



### استمارة توقيع لجنة المناقشة بجازة الرسالة

اسم الطالب: سالم بن سيف بن ناصر الحارثي

التخصص: الإدارة التعليمية

العام الجامعي: ٢٠١٤/٢٠١٣

- عنوان الرسالة: "تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في  
محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان"

- تاريخ المناقشة: 13 مايو 2014 م.

#### توقيع لجنة المناقشة

التوقيع	اسم المناقش
	د. حسام الدين السيد
	د. عبدالعزيز المعايطة
	د. خلفان بن ناصر الجابري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنْ أُرِيدُ إِلَّا إِلَاصْلَحَ مَا أُسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ<sup>ج</sup>

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾

صَدِيقُ اللَّهِ الْعَظِيمُ

سورة هود الآية (٨٨)

# الإهاداء

إلى وطني، وطن نعيش فيه ويعيش فينا...

وطني عمان

إلى من أستمد منها معاني الصبر والمحبة...

أمي الحبيبة

إلى من غرس في نفسي حب العلم والعمل...

أبي الغالي

إلى من قاست معي عناء الطريق ومحنته...

زوجتي المخلصة

إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها...

إخوتي الأحباء

إلى من باركوا خطواتي وشجعواها دائما...

أبنائي الأولفاء

إلى من علمني حرفا، فصرت لهم عبدا...

أساتذتي الأجلاء

إلى منارة العلم، وشمعة لا ينطفئ نورها...

جامعياتي وكلياتي

إلى من يُوكِل إليهم زمام الأمر وإدارته، ويحققون الأهداف المرجوة

مديرو مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان

لكم جميعاً أهدي هذا البحث المتواضع، سائلاً المولى عز وجل بأن تنتفعوا به،  
ولا تنسونا من دعائكم الصادق.

الباحث/ سالم بن سيف بن ناصر الحارثي

## الشكر والتقدير

الحمد لله ربِّي، الواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي لم يلد ولم يولد، والذي غرس في نفسي حبِّ العلم، وسخر لي سبلِ العلم، وأصلي وأسلم على خير رسله الرسول الأكرم، صاحب الرسالة الأكمل، وعلى آله وأصحابه وأتباعه إلى يوم الجمع الأشمل، وبعد: بعد أن منَّ الله عليًّا بختام هذه الدراسة، يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان لكل من أضفي على هذه الرسالة جهداً سادعاً على بزوج شعاع نورها في حيز الوجود التربوي، وأخص بالشكر الجليل والتقدير الجليل لأستاذي الفاضل المشرف الرئيس الدكتور / محمد سليمان الجرایدة على سعة صدره وعلى تفضله بالإشراف على الرسالة، وإسدائه التوجيهات والإرشادات التي أسهمت في إنجاح عملي وظهوره بالصورة المشرفة، فجزاه الله عنِّي خير الجزاء، وبارك الله في عمله وعلمه، ونفع به كافة شرائح طلاب الدراسات العليا على اختلاف جنسياتهم في شتى بقاع المعمورة. كما يطيب لي أن أرفع جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور / كاظم أحمد محمد على تفضله بالإشراف والحكم على الرسالة؛ والذي اعتز بدوره فيها وعلى ما قدمه لي من معونة صادقة للخروج بهذه الرسالة، وعلى ما أفادني من معارف وعلم غزير، مما كان له أبلغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة. ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى الدكتور / محمد محمد العاصي على تفضله بالإشراف والحكم على الرسالة، وعلى ما قدمه من ملاحظات قيمة، وإرشادات سديدة أغنت الدراسة، والتي بلا شك أضفت آراؤه للدراسة الشيء الكثير.

ويقتضي الشكر إلى كل من كرس جل وقته من أجل إخراج الدراسة بالصورة الجيدة للأساتذة المناقشين والحكم على الدراسة، وتحكيم أدوات الدراسة من الأساتذة الأفاضل العاملين بوزارة التربية والتعليم، ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية، فلهم مني جميعاً جزيل الشكر والامتنان على تعاونهم المثمر واضفائهم على أدوات الدراسة بالملاحظات الجيدة.

## **ملخص الدراسة**

### **دراسة بعنوان "تصور مقتراح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان"**

**إعداد:**

**سالم بن سيف بن ناصر الحارثي**

**إشراف:**

**الدكتور: محمد سليمان الجرایدة**

هدفت هذه الدراسة التعرف على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٦٨) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقتها على (١٠٧) من المديرين والمديرات، وبعد الإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) والرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تقديرات مديرى مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان إلى تباين واختلاف فقرات كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، حيث جاءت في شكلها العام بدرجة متوسطة، وجاءت مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية في شكلها العام، بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة لمجالات الممارسات الإدارية للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمسنن الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، وخرجت الدراسة بتصور مقتراح لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي في المحافظة التعليمية، وكانت من أبرز توصياتها: تفويض مديرى المدارس صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية، وأن تعطي الإدارة التعليمية قدرًا من المرونة واللامركزية مع تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمديرى المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل، وعقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري لمديرى مدارس التعليم الأساسي لشرح وتوضيح الإبداع الإداري واستقادة تطبيقه في المدارس.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
ب	لجنة مناقشة الرسالة	١
د	الإهداء	٢
هـ	الشكر والتقدير	٣
و	الملخص باللغة العربية	٤
ز	قائمة المحتويات	٥
ط	قائمة الجداول	٦
يـ	قائمة الأشكال	٧
كـ	قائمة الملاحق	٨
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
٢	المقدمة	٩
٥	مشكلة الدراسة وأسئلتها	١٠
٦	أهداف الدراسة	١١
٧	أهمية الدراسة	١٢
٨	حدود الدراسة	١٣
٨	مصطلحات الدراسة	١٤
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
١٢	أولاً: الإطار النظري (الإبداع الإداري – الإدارة والإبداع)	١٥
٣٢	ثانياً: الدراسات السابقة	١٦
٣٢	دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين غير التربوية	١٧
٣٦	دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين التربوية	١٨
٤١	التعليق على مجلد الدراسات السابقة	١٩

الصفحة	الموضوع	م
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>		
٤٦	منهج الدراسة	٢٠
٤٦	مجتمع الدراسة وعيتها	٢١
٤٩	أداة الدراسة	٢٢
٤٩	صدق الأداة	٢٣
٥١	ثبات الأداة	٢٤
٥٢	متغيرات الدراسة	٢٥
٥٣	المعالجة الإحصائية	٢٦
٥٣	اجراءات الدراسة	٢٧
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
٥٦	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	٢٨
٦٢	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	٢٩
٦٦	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	٣٠
٦٩	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	٣١
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
٧٢	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٣٢
٧٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	٣٣
٧٨	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	٣٤
٨١	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	٣٥
٨٩	التوصيات والبحوث المقترحة	٣٦
٩١	قائمة المراجع	٣٧
٩٥	قائمة الملحق	٣٨
A	الملخص باللغة الإنجليزية	٣٩

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤٧
٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي	٤٧
٣	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤٨
٤	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٤٨
٥	توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات	٤٩
٦	السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة	٥٠
٧	معامل الثبات لأبعاد الأداة	٥٢
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	٥٨-٥٧
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	٦١-٥٩
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري حسب متغيرات الدراسة المستقلة الأربع	٦٣-٦٢
١١	تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات الدراسة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مداري التعليم الأساسي	٦٥-٦٤
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات معوقات الإبداع الإداري	٦٧-٦٦
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة	٦٩

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	مستويات الإبداع	٢١
٢	السلم التصنيفي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة	٥١
٣	التصور المقترن لتفعيل الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي	٨٨

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٩٦	قائمة بالأساتذة المحكمين	١
٩٧	أداة الاستبانة في صورتها النهائية	٢
١٠٤	مخاطبة جامعة نزوى لوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة باحث	٣
١٠٥	مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية لمديري مدارس التعليم الأساسي لتسهيل مهمة باحث	٤

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

لعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققه البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتتجدة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، وخاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا أصبح الاهتمام بالإبداع والمبدعين في الدول المتقدمة والنامية على السواء ضرورة قصوى في العصر الحديث، ويرجع ذلك إلى أهمية الإبداع في تطور المجتمعات وتقدمها، وكذلك كونه الأداة الرئيسية للإنسان في مواجهة المشكلات الحياتية المختلفة وتحديات المستقبل.

ولا يقتصر الإبداع على ابتكارات العلماء في العلوم البحتة والتطبيقية، وإنما يمتد إلى الابتكارات في العلوم الإدارية بميادينها المتسعة والمتشعبه؛ فإذا تمكن المدير من تحسين جودة الخدمة أو تخفيض تكلفة السلعة التي تقدمها المنظمة التي يريدها فهذا إبداع، وإذا اكتشف القائد أسلوباً يقرب به بين أفراد التنظيم و يجعلهم يعملون بروح الفريق المتعاون المتضامن المسؤول عن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية فهذا إبداع أيضاً، فالإبداع يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه تغيير أو إحداث شيء جديد في صياغته النهائية، حتى وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل، بشرط أن تتوفر فيه صفة الكفاءة والملازمة والأصالة (القططاني، ٢٠٠٧).

إن العصر الذي يعيشه العالم بكل تحدياته، الإدارية والثقافية والتكنولوجية، والتي انعكست آثارها على مختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بصورة عامة، والتربية وبصفة خاصة، تتطلب السعي لمواكبة هذه التحديات، وهذا لا يكون إلا من خلال التوجه نحو الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، وخاصة في المدارس؛ لأن تحقيق الإبداع الإداري يعني تحقيق التربية لأهدافها وغايتها (الحويلة والحويلة، ٢٠٠٧).

وفي السياق ذاته؛ فقد ذكر أبو جادو (٢٠٠٤) بأن المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتربّع عن المجتمع في رعاية أبنائه وتربيتهم على التفكير والإبداع، فهناك حاجة ماسة لإعادة النظر في الدور الذي يجب أن تقوم به هذه المؤسسة في تربية أبناء المجتمع، لعصر بات التغيير فيه سمة أساسية، وأصبحت فيه القدرة على الإبداع متطلباً، لا بد من تأكيد أهمية دور المدرسة في

توفير الإمكانيات التربوية اللازمة والاستعانة بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من تقنيات لتعزيز قدرة الطلبة على الإبداع.

ويعد الإبداع الإداري وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات (السويدان والعدواني، ٢٠٠٤)، ويحتاج المسؤولون في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى تطوير استراتيجية تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات التي تواجههم بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات (الجريدة والعريمي، ٢٠١٢).

وتكون أهمية الإبداع الإداري في كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة؛ إذ ترتبط أهمية الإبداع بقدرته على حل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل، تسهم في زيادة جودته واختصار الوقت والجهد والتكلفة (الشمربي، ٢٠٠٢).

وقد نال موضوع الإبداع الإداري اهتماماً كبيراً من كتب الإدارة والباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية، وذلك في ظل التطورات السريعة التي أفرزتها مستجدات العولمة والتحرر الاقتصادي والثقافي والتطور التقني، وتأثيراتها على أداء المنظمة ورؤيتها، والمؤسسات التعليمية هي إحدى المؤسسات المهمة في الدولة والتي يجب أن توفر المناخ الإداري التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لموظفيه على العمل الإبداعي، وإظهار إبداعهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات في عملية التنمية بشكل عام، وذلك من خلال تشجيع إدارة المؤسسات والمنظمات للاستفادة من القدرات الإبداعية لموظفيها، والعمل على تطعيتها لديهم، فنجد أن الكثير من قيادات المؤسسات والمنظمات يلتحقون على الدوام بالحلقات والبرامج التربوية في مجال القيادة والإدارة الإبداعية التي تنظمها معاهد التدريب والتطوير مثل معهد الإدارة العامة في سلطنة عمان، والمراكمز التربوية المشابهة في الخارج، كما يتبعون في الوقت نفسه الفرص لمروءوسيهم للالتحاق بمثل هذه الحلقات والدورات والبرامج التربوية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطمية التفكير الإبداعي لديهم، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن المناخ الإبداعي لا زال غير مشجع.

وقد أشار العواد (٢٠٠٥) أنه في مثل هذا المناخ غير المشجع على الإبداع في المؤسسات والمنظمات فإن العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم لا يتمكنون من إظهار ما لديهم من قدرات

إبداعية يمكن استغلالها الاستغلال الأمثل في حل المشكلات التي تواجههم، وبالتالي البحث عن الحلول السهلة المضمنة النتائج لتلك المشكلات بحيث لا تدخلهم هذه الحلول في تعقيبات إدارية ومشاكل مع الآخرين، وهذا الغياب للتنظيم الإداري الإبداعي سببه وجود معوقات تحول دون إظهاره.

ولأهمية التعليم في حياة المجتمعات ظهرت المدارس لأجل تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث يعتبر المديرون من أبرز مدخلات العملية التعليمية؛ لأن الإدارة المدرسية تقوم بصورة خاصة بالدور الأساسي في تحديد درجة فاعلية النظام التربوي، ومدى قدرته على قيادة وإدارة العملية التعليمية، وتوجيهها الوجه السليم، ومن هنا برزت الحاجة إلى الإدارة المدرسية الفاعلة (الخطيب، ٢٠٠٣).

والمجتمع العماني أحد المجتمعات النامية التي تتباهى إلى ضرورة تحفيز أفرادها العاملين في مختلف مؤسساتها ومنظماتها على التفكير الإبداعي لحل المشكلات والقضايا التي تواجههم، وعدم الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات.

إن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد الإداري الاستراتيجي، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية تفوق الحاجة إلى التقانة المتقدمة، إذ أنها تمثل أحد أدوات التغيير الإيجابي لدرجة ممارسة الإبداع الإداري في الدول النامية (تونس، ٢٠٠٢)، وتعود أهمية القيادة لكون العنصر البشري أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الأخرى في المنظومة التعليمية، كما تأتي أهمية القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين من خلال ما يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتتسارع، العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع، بما يتطلب قيادات ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق الذي يقود إلى نجاح المنظمة.

وعادة ما ينظر إلى المؤسسة الناجحة والمتميزة بإدارتها وأدائها على أنها تفرد للإبداع جانباً من اهتمامها، متمثلة ببنية عمل محفزة قائمة على مكافأة الأعمال المبدعة، وتبني الأفكار على غرايتها وتنبيح المجال لتجربتها، وتشجع الحوارات، والعصف الذهني، والذي من شأنه إثراء البدائل والأفكار مما يفسح المجال لظهور ومضات إبداعية (الخواولة، ٢٠٠٥).

ويلاحظ مما سبق أهمية الإبداع الإداري في تطوير أساليب الإدارة، وتطوير قدرات الأفراد وأداء المؤسسات أو المنظمات، وال الحاجة الماسة إليه، مما حدا اهتمام بعض التربويين في العديد من المؤتمرات والندوات والدراسات والأبحاث والتي أوصت بوضع برامج لتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد والمؤسسات، وشرعت وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة للمناهج

وكيادتها في تحويل الأفكار الأصلية إلى درجة ممارسة تربوي مثر لكافة أقطاب العملية التعليمية بتفيذ فكرة بنك الأنشطة التعليمية التعليمية ليكون موردا متعدد يستخدمه المعلم في المواقف الصحفية بما يتناسب واحتياجات المتعلمين وقدراتهم إضافة إلى تشجيع مبدأ تفريغ المتعلم في مراعاة الفروق الفردية من حيث انتقاء الأنشطة المناسبة لقدرات واحتياجات الفئات المختلفة فضلا عن إيجاد قنوات من التواصل بين المعلمين في مختلف المدارس من خلال تبادل الأنشطة وتشجيع المعلمين ذوي الخبرة على الابتكار والإبداع في الأنشطة من جهة، والأخذ بيد المعلمين الجدد في تصميم أنشطة تعليمية ذات مواصفات تربوية جيدة من جهة أخرى.

وتأتي هذه الدراسة لدراسة فهم الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مدير المدارس في سلطنة عمان، وذلك من خلال دراسة درجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره ومن ثم وضع النتائج والتوصيات المترتبة عليها، مع تقديم تصورا مقتراحا لتطوير الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

لقد لاحظ الباحث الذي يعمل في وزارة التربية والتعليم وجود حالة من قلة الاهتمام بالجانب الإبداعي لدى مدير مدارس التعليم العام والأساسي، مما يخلق مردودا سلبيا على العملية التعليمية، وللتتأكد من هذه الملاحظات وصدقها فقد تم اجراء دراسة هدفها استطلاع رأي بعض المديرين المتعلق بدرجة ممارسة الإبداع الإداري من حيث التطبيق والممارسة في العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية لديهم والذين ينتمون لمجتمع الدراسة، وقد استخدمت استبانة متدرجة وفقا لمقاييس ليكرت. وقد أشارت النتائج لهذه الدراسة الاستطلاعية إلى تدني مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد العينة الاستطلاعية.

الأمر الذي يبرر الحاجة إلى دراسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره لدى مدير المدارس في سلطنة عمان، علما بأن العديد من الدراسات أكدت وأوصت بالبحث في درجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره منها، دراسة الحرمي (٢٠٠٣)، ودراسة الكلباني (٢٠٠٧)، ودراسة العواد (٢٠٠٥)، ودراسة (القططاني، ٢٠٠٧). باعتبار أن موضوع الإبداع الإداري يعتبر المفتاح والمدخل لعمل التغيير المطلوب في درجة ممارسة العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية، وما قد يحول دون تحقيقه، موضوع اهتمام الكثير من كتاب الإدارة والباحثين ومتخذى القرار الذين صبوا اهتمامهم في هذا المجال وأوصت هذه الدراسات

المشار إليها أعلاه بمواصلة البحث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري، وضرورة تطوير أساليب الإبداع الإداري من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة في مختلف المنظمات والمؤسسات التعليمية والأكاديمية.

ومن هذا المنطلق واستجابة لأهمية الإبداع الإداري في مؤسساتنا التعليمية بسلطنة عمان، تأتي هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطوير في المؤسسات التعليمية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الذي ينص على "ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟"

ويتبين من السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديرى المدارس؟
- ٢- هل يختلف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية باختلاف المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل الدراسي، والخبرة الإدارية؟
- ٣- ما معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديرى المدارس؟
- ٤- ما التصور المقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

### **أهداف الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة، التوصل إلى الأهداف التالية:

- ١- التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرى المدارس ومساعديهم في سلطنة عمان.

٢- الكشف عن بعض المتغيرات المؤثرة على درجة ممارسة الإبداع الإداري كما يراها مدиро المدارس ومساعديهم في سلطنة عمان، مثل: الجنس، والخبرة الإدارية والمؤهل الدراسي.

٣- التوصل إلى معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٤- تقديم تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرى المدارس في سلطنة عمان.

### **أهمية الدراسة:**

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في:

١- إظهار دور المناخ الإبداعي الإداري في تطوير العمل في المؤسسات التعليمية.

٢- الاستفادة من التصور المقترن لتطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

٣- تحديد المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

٤- الاستفادة من نتائجها في تعديل الممارسات والسلوكيات التي تخنق الإبداع في المؤسسات التعليمية، وتحدد من فرصة التجديد والابتكار، عن طريق تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥- إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسات التعليمية لإبداء إبداعاتهم وتصوراتهم حول تطوير العمل.

٦- وضع برامج تدريبية لمساعدة القادة في المؤسسات التعليمية التعليمية، وتحديد البيئة المناسبة والمناخ المناسب للإبداع والتجدد وفق طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية.

## **حدود الدراسة:**

تنقسم حدود الدراسة إلى خمسة أقسام، وتمثل فيما يأتي:

١- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على بعض المدارس الحكومية التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية.

٢- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة مماثلة من مديرى المدارس ومساعديهم بمحافظة شمال الشرقية.

٣- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٣ م.

٤- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات المتعلقة بدرجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره، من خلال استبانة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، وهي كالتالي: الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة.

## **محددات الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي، للمدارس التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية التي تطبق عليها أدوات الدراسة؛ لذلك تتحدد نتائج هذه الدراسة بأدواتها ودقة البيانات التي تجمع عن طريقها، كما تتحدد بالعينة التي طبقت عليها الدراسة، حيث اشتغلت على مديرى المدارس ومساعديهم في العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٣ م.

## **مصطلحات الدراسة:**

من أهم المصطلحات والمفاهيم الرئيسية الواردة بالدراسة، والتي يمكن التوصل لمفهومها من خلال اطلاع الباحث لأدبيات الأبحاث والدراسات السابقة، وخبرته في مجال الإدارة المدرسية، وهي ما يلي:

١- **الإبداع:** "هو توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلقية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرات على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية" (الشمرى، ٢٠٠٢، ٥٢).

ويعرفه قطامي (٢٠٠٠) بأنه نشاط ذهني أو عملية تقديم إنتاج يتصف بالجدة والقيمة في المجتمع، ويتضمن إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، أما الجريتالوي (٢٠٠٢) فيعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدرة من الطاقة الفكرية والمرؤنة والتلقائية والأصالة، كما ويعرفه عبد الرووف (٢٠٠٥) بأنه العملية الخاصة بـ توليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، محققاً هذا المنتج القيمة والفائدة.

## ٢- الإبداع الإداري:

يركز مفهوم الإبداع الإداري على جانب من التطبيق والتنفيذ لأسلوب إداري جديد، لذا عرف تيد وآخرون (١٩٩٧) (Tidd & Others)، بأنه عملية تحويل الفرصة إلى أفكار جديدة وتطبيقاتها بشكل واسع في نطاق الممارسة أو هو أداة الأفراد الذين يتسمون بالريادة، حيث إنه وسائلهم لاستغلال التغيير واعتباره فرصة لتقديم وطرح أفكار أو خدمات جديدة.

ويعرف حمود (٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع.

وتعرف الدراسة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه "قدرات عقلية متميزة وخلقية ينتج عنها أفكار مبتكرة وطرق حل غير مألوفة تضم عناصر المرؤنة والمخاطر وتشتمل بفاعلية في حل المشكلات الفردية والجماعية والمؤسسية".

## ٣- المعوقات:

يعرفها القحطاني (٢٠٠٧) على أنها: "العقبات والصعوبات البيئية التنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية".

وتعرف الدراسة الحالية معوقات الإبداع الإداري على أنها مجموعة من العقبات التي تعيق مديري المدارس ومساعديهم في تعليمية محافظة شمال الشرقيه عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة تخدم سير العمل المدرسي، بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

#### **٤- تطوير الإبداع الإداري:**

**مجموعة الطرق والوسائل والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (عبد الله العواد، ٢٠٠٥م).**

وتأسيساً على ذلك؛ فإن الدراسة تعرف تطوير الإبداع الإداري بأنه قدرة مدير المدارس ومساعديهم على استخدام خبراتهم وما لديهم من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة لأجل رفع مستوى إنتاجية العمل لجميع العاملين في المدرسة.

#### **٥- مدير المدرسة:**

وتعرفه اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام، بأنه: هو المسؤول مباشره أمام المحافظه التعليميه عن إدارة شؤون المدرسة الفنية، والإدارية ويقوم بمهام، وتعليمات، وأنظمة الوزارة من التقييد بها، والإشراف على تنفيذها (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (١٩٩٣/٢١).

## **الفصل الثاني**

# **الإطار النظري والدراسات السابقة**

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

يشمل الفصل الثاني عرضاً نظرياً لموضوع الدراسة الحالية، واستعراض الدراسات السابقة المتعلقة به؛ حيث يرتكز الإطار النظري على محورين أساسيين، وهما: المحور الأول، ويتضمن الإبداع الإداري من حيث أصوله الفلسفية ومفهومه ومكوناته وعنصره وخصائصه ومراحله وأنواعه ومستوياته، والمحور الثاني، ويتضمن الإدارة والإبداع، ويحتوي على علاقة الإدارة بالإبداع، والإداري المبدع وثقافة الإبداع، وخصائص الإداري المبدع، وأساليب تنمية الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري.

#### **أولاً: الإطار النظري للدراسة**

##### **المحور الأول: محور الإبداع الإداري**

###### **الأصول الفلسفية للإبداع الإداري**

ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التي تقترب بالغموض و تستعصي على التفسير حتى من قبل أولئك الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم المغلوطة التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ زمن أفلاطون وأرسطو تلقي بضلالها على ميدان دراسة الإبداع. ومن هذه المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وقوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الفرد. وحتى عهد قريب، وتحديداً منذ بدأ جالتون بحثه لفهم المحدد الوراثي للأداء الإبداعي، كانت النظرة العقريبة للإبداع وخبرة الاستبصار المفاجيء أو الإيحاء من أبرز الموجهات في دراسة الإبداع. وفي عام ١٩٥٠ كان التحول الكبير الذي أطلق شرارته جيلفورد Giligord في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأمريكية وكان من نتائجه تكثيف البحوث العلمية الجادة الذي تتناول مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التدريب. أما برامج التدريب الموجهة لتنمية الإبداع فقد بدأت في الثلثينيات من القرن العشرين في قطاع الصناعة، وفي الخمسينيات انتقلت على يد Bloom إلى الجامعة على شكل مناهج ومقررات دراسية، وفي السبعينيات انتشرت في المدارس على شكل برامج لتعليم مهارات التفكير بصورة مباشرة. (جروان، ١٩٩٨، ٨١).

## مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع في اللغة: مصدر مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه، قال تعالى ﴿اللَّهُ بِدَعَ السَّمَاوَاتِ وَكَأَرْضٍ﴾ أي مبتدعهما، ويقال: أبدعت الشيء ابتدعه، أي استخرجته وأحدثته.(ابن منظور، ١٩٩٤، ٩٨٣-٩٨٢). أما الإبداع الإداري في الاصطلاح: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى العمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية". (جروان، ١٩٩٨، ٨٤).

ويعرف الشمري(٢٠٠٢، ٥٢) الإبداع على أنه: "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكيرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية". أما المهيري(٢٠٠٣، ١) فيرى بأن الإبداع عبارة عن: "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة، أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج تميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه". ويعرف السويدان والعلوني(٢٠٠٤، ١٨) الإبداع بأنه: "عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".

ويرى تورنس Torrance الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول وارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توضيح النتائج للآخرين". (طافش، ٢٠٠٤، ١٧). كما عرفه العواد(٢٠٠٥، ٩) على أنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

كما تعرف حجازي(٢٠٠٦، ٢٥) الإبداع بأنه: "العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع". ويعرف الإبداع على أنه: "القدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويمكن تطويرها وتنميتها وفق إمكانات وقدرات الأفراد

والجماعات والمنظمات، حيث أن الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته من المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية".(هيجان، ١٩٩٩، ٢٤ - ٢٥). وتعرف الحرمي(٢٠٠٣، ١٧) الإبداع بأنه: "ابتكار أساليب ووسائل جديدة لتطوير العمل نحو الأفضل، واقتراح أفكار مفيدة للعمل: تقديم حلول مثلى لمشكلات معينة، أو توليد طرق جديدة لإدارة المدرسة وإنجاز الأعمال، بحيث تحفز ما لدى العاملين من قدرات وموهوب لتحقيق الأهداف بصورة أفضل". ويعرف جروان(١٩٩٩)، "أن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويمكن تطويرها وتنميتها وفق إمكانات وقدرات الأفراد والجماعات والمنظمات، حيث إن الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته من المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية".

ويرى كل من الخطيب ومعايعة (٢٠٠٦)، أن الإبداع نشاط إنساني يمكن أن يحدث في جميع مجالات الحياة، كما يمكن أن يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع، والإبداع هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً لمشكلة أو منتجات أو خدمات أو طرائق أو أساليب عمل مفيدة، وقد يشتمل الإبداع على مدخلات، وعمليات وخرجات أي عمل في أي مؤسسة، بينما يرى كل من السويدان والعلوني(٢٠٠٤) أن البيئة الإبداعية المناسبة - بعناصرها الأساسية المتمثلة في الشخصية المبدعة وإدارة عمليات الإبداع والإنتاج المبدع- هي التي تتيح فرصة حية لتوليد الأفكار الجديدة.

من خلال التعريفات السابقة للإبداع الإداري يرى الباحث أن تعدد تعريف الإبداع يعزى إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية.

## مكونات الإبداع الإداري

### أولاً: المناخ أو البيئة الإبداعية: (Press & Environment)

ويقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسّر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره.(الهويدى، ٢٠٠٧، ٢٤).

ويرى الطيطي(٢٠٠٤، ٦٠) أن البيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد(الظروف البيئية) التي تساعد على نمو الإبداع، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين:

١. ظروف عامة: ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة: فالإبداع ينمو في المجتمعات التي تتميز ببنية الفرصة لأنها بالتجريب، وتشجع عليه، وتسمح بالإحتكاك الثقافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة، ووجود التحديات الخارجية للثقافة التي تدفعها نحو مزيد من التقدم والتطور، وتعريف الفرد للعديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجع على نقد الأفكار وتطويرها، والتوليف بين الجديد والقديم في كل ما يستجد.

٢. ظروف خاصة: ترتبط بالمناخ المدرسي: تعمل على مساعدة المدرسین والمديرين والمشرفين التربويين على تنمية الإبداع، فقد أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم مدرساً يهتم بتلاميذه كل حسب قدراته واهتماماته، ويشجع حاجات الطلاب المبدعين، أما مدير المدرسة فيشعر مدرسيه بأنه يقدر إنتاجهم الإبداعي من أجل إشباع حاجات الطلبة الإبداعية، ويستعد لتقدير الآراء المخالفة لرأيه، ويتجنب إتخاذ كاهل المدرسین بالواجبات الإضافية، وبهی الفرص لتجربة الأفكار الجديدة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار ووضع خطة المدرسة. وهذا الاتجاه يتبعه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي.

### ثانياً: الشخص المبدع:

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفرق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومجال التطوير. وكذلك أشار جيلفورد إلى تعريف الإبداع فقال إنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة التي لا تحددها المعلومات المعطاة. (الهويدی، ٢٠٠٧، ٢٣).

### ثالثاً: العملية الإبداعية:

يعرف بول تورنس (Torrance) الإبداع كما ورد عن الهويدی بأنه: "الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط الضعف في المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض للوصول إلى النتائج". (الهويدی، ٢٠٠٧، ٢٥).

### رابعاً: الإنتاج الإبداعي:

يعرف الإنتاج الإبداعي بأنه: "ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتتبه من خبرات، أو إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رغبة مجموعة من الناس في فترة زمنية معينة". (الطبيطي، ٢٠٠٤، ٥٩).

## عناصر الإبداع الإداري

ولتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً لابد من التعرف على عناصر الإبداع، فعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر التفكير الإبداعي إلا أنه يمكن تحديدها في أغلب المراجع كما يلي:

**١. الطلقـة (Fluency):** تعرف الطلقـة بأنها: "القدرة على إنتاج أكبر عدد من الاستجابات لسؤال واحد في وقت زمني قصير بالنسبة للآخرين". (عبد الجود، ٢٠٠٧، ٢١-٢٢).  
أنواع الطلقـة:

- **الطلقـة النـفـظـية:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتـصـف بـصفـات مـحدـدة مـثـلـ: أـكـبـرـ عـدـدـ مـمـكـنـ مـنـ الـكـلـمـاتـ تـبـدـأـ بـحـرـفـ سـ.
- **الطلقـة الفـكـرـية:** وتعـنيـ: "قدرـةـ الفـرـدـ عـلـىـ إـعـطـاءـ أـكـبـرـ عـدـدـ مـنـ الـمعـانـيـ أوـ الـحـلـولـ لـمـشـكـلـةـ أوـ الـعـنـاوـينـ لـفـقـرـةـ أوـ الـاستـعـمـالـاتـ الـمـخـتـلـفـةـ لـشـيـءـ،ـ مـثـالـ عـلـىـ ذـلـكـ:ـ أـكـتـبـ أـكـبـرـ عـدـدـ مـمـكـنـ لـاـسـتـخـدـامـاتـ الـحـجـرـ". (الـهـوـيـدـيـ،ـ جـمـلـ،ـ ٢٠٠٣ـ،ـ ٨٩ـ،ـ ٩٠ـ).
- **الطلقـة الشـكـلـية:** وهيـ: "الـقـدـرـةـ عـلـىـ الرـسـمـ السـرـيعـ لـعـدـدـ مـنـ الـأـمـثلـةـ وـالـتـقـصـيـلـاتـ أوـ الـتـعـديـلـاتـ فـيـ الـإـسـتـجـابـةـ لـمـثـيـرـ وـضـعـيـ أوـ بـصـرـيـ". (حـمـدـيـ،ـ ٢٠٠٤ـ،ـ ٤٥ـ).

**٢. المرونة (Flexibility):** تعرف المرونة بأنها: "القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف، وكذلك القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتهي لفئة واحدة أو مظهر واحد". (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٧٥).

**٣. الأصلـةـ (Originality):** ويـعـرـفـ الـهـوـيـدـيـ (٢٠٠٤،ـ ٢٨ـ)ـ الـأـصـلـةـ بـأـنـهـ:ـ قـدـرـةـ الـفـرـدـ عـلـىـ إـعـطـاءـ اـسـتـجـابـاتـ أـصـيـلـةـ وـجـدـيـدـةـ".ـ بـيـنـماـ يـعـرـفـهـاـ (إـبرـاهـيمـ،ـ ١٩٩٨ـ،ـ ٢٩ـ)ـ بـأـنـهـ:ـ "الـقـدـرـةـ عـلـىـ إـنـتـاجـ أـفـكـارـ جـدـيـدـةـ غـيـرـ مـكـرـرـةـ وـغـيـرـ شـائـعـةـ بـالـإـبـتـاعـ عـنـ الـأـفـكـارـ التـقـلـيدـيـةـ".

**٤. الإفـاضـةـ (Elaboration):** وـتعـنيـ: "الـقـدـرـةـ عـلـىـ إـضـافـةـ تـقـاصـيـلـ جـدـيـدـةـ وـمـتـوـعـةـ لـفـكـرـةـ أوـ حلـ لـمـشـكـلـةـ وـمـنـ شـأنـ هـذـهـ التـقـاصـيـلـ أـنـ تـسـاعـدـ عـلـىـ تـطـوـيرـ وـإـثـرـاءـ الـفـكـرـةـ أوـ حلـ الـمـشـكـلـةـ". (حـمـدـيـ،ـ ٢٠٠٤ـ،ـ ٤٦ـ).

**٥. الحـاسـيـةـ لـلـمـشـكـلـاتـ (Sensitivity to Problems):**

يعرفها أبو النصر (٤٠٠٢، ٧٥) بأنها: "القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد".

إن الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع لم يقف عند مجرد تعريف هذا المفهوم أو تحديد مكوناته وعناصره، بل ظهرت الاختلافات بينهم أيضاً فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم العقلية الأخرى، وبالاخص الإبتكار، فمن الباحثين من ينظر إليهما باعتبارهما متميزين عن بعضهما البعض، ومنهم من ينظر إليهما على اعتبار أن هناك علاقة ترابطية سلبية بينهما حيث لا يمكن أن يوجد ابتكار بدون إبداع، في حين أن هناك فريقاً ثالثاً يعرف الإبتكار بنفس تعريف الإبداع أي أنه لا يرى هناك فروقاً بينهما. (العواد، ٢٠٠٥، ١٨)، والرأي الأخير هو ما يتبناه الباحث في هذه الدراسة إذ يرى أنهما مترادفان ولا يوجد بينهما أي تمييز.

**خصائص الإبداع الإداري:** يصنف الكثير من الباحثين الخصائص التي يتصف بها المبدعون كما ورد في الهويدي (٤٤٠٢، ٢٠٠٧) كالتالي:

#### **أولاً: الخصائص المعرفية:**

حيث يظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية، أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة، وفيما يلي بعض هذه الخصائص: القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة: تعتبر من أهم القدرات الذي يتصف بها المبدع وهي قدرته على فهم الرموز واستخدامها بشكل صحيح، وحب الاستطلاع: الرغبة في التعرف على البيئة المحيطة به، والإستقلالية في العمل: وتعني الفرد يحب العمل لوحده كي يتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة ويقوم بجمع المعلومات ثم بضم الفروض ويخبرها وذلك للوصول إلى النتائج، والإحتفاظ بالإتجاه: تعني قدرة الفرد على التركيز في المشكلة وذلك للوصول إلى الحل أو لإنقاذها مهما كانت شدة أو قوة المشتتات التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية، وقدرة لغوية: يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتعددة والمتعلقة.

#### **ثانياً: الخصائص الانفعالية:**

ونعني بها القيم والإتجاهات والميول والرغبات التي يميل إليها الأفراد، وتهتم الناحية الانفعالية بالنواحي الوجدانية والشخصية والإجتماعية، وهذه الناحية وجودها محدود جداً في المناهج بعكس الناحية المعرفية التي تركز كثيراً على النواحي المعرفية". ومن هنا يرى الباحث

أن خصائص الإبداع تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه، حيث أن هذه الإبداعات لا يمكن فصلها عن الدرجة ممارسة وخصائص المنظمة، وكلما كانت خصائص هذه الإبداعات متنسقة مع خصائص المنظمة والبيئة التي تعمل بها كلما كان ذلك مشجعاً على العمل بها.

**مراحل الإبداع الإداري:** لقد مر الإبداع الإداري بالعديد من المراحل وأشارت سليمان (٢٠٠٤، ٥٣-٥٥)، إلى بعض هذه المراحل وهي كالتالي:

• **مرحلة التهيؤ أو الإعداد أو الاستعداد: Preparation**

قوام هذه المرحلة هو الوعي بوجود مشكلة، كما تتطوّي على جمع المعلومات ذات الصلة، فالإعداد ما هو إلا خطوة بحث، أما ماهية البحث فهي متوقفة على المشكلة التي يعالجها الفرد وعلى اتجاهه المميز في التفكير.

• **مرحلة الإختمار أو الحضانة: Incubation**

وهي تتضمن فترة انتظار وترقب حيث أن المشكلة كامنة وفاعلة في ذات الوقت أي حياة تتضح فيما يوصف الشعور إلى أن يحدث الإشراق. وتسمى هذه المرحلة أيضاً بالنزوع أو التفريج، ويمكن أن تستمر حتى سنوات، وقد يظهر الحل فجأة (حل غير متظر) في الوقت الذي تكون فيه المشكلة منسية، وأهم ما يمكن أن يقال في هذه الفترة أن العقل يبحث بعمق ويدرس الأوضاع ويحاول أن يدرك العلاقات ويقابل القديم بالجديد والماضي بالحاضر ويعيد تشكيل الخبرة مستبعداً الإتجاهات التي قد تعطل العملية الإبداعية ويؤكد العمليات التي تساعد على نموها.

• **مرحلة الإلهام، الحدس، الإستبصار والإشراق: Intuition an Insight**

تعني هذه المرحلة الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة وتبدو المادة أو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون تحطيط، وبالتالي يتجلّى واضحاً كل ما كان غامضاً منها، فتصل المراحل الإبداعية إلى قمتها وتشرق بفكرة كاملة فجأة على ذهن المبدع وفي تلك اللحظة تنظم الأمور ككل في موقعها الصحيح.

• **مرحلة التحقيق: Actualization**

هي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية فهي تتضمن المادة الخام الناتجة عن البحث السابق "الاستبصار" الذي يكون في طوره النهائي ويتم إخضاع هذه المادة للتحقق فيما إذا كانت صحيحة فإذا كانت هذه المادة مشروعية فإن الباحث يتحقق من صلاحيته في التطبيق العملي".

## **أنواع الإبداع الإداري**

قسم الخطيب ومعايعة (٢٠٠٦) الإبداع إلى ثلاثة أقسام، وهي:

- **الإبداع التكنولوجي:** وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المنظمات عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، يحدث نتيجة لاستخدام معدات جديدة أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.
- **الإبداع الإداري:** وهو الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات ويرتبط بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل كأساس للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد وهيكلة المهام والسلطة والمكافآت.
- **الإبداع المساعد:** وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر.

في حين ذكر إبراهيم (١٦، ٢٠٠٧) بأنه توجد أربعة مداخل للإبداع الإداري هي:

- **من وجهة نظر علم النفس:** الذي يتمحور الإبداع فيه حول تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم ودرجة توافر بعض السمات الشخصية فيهم.
- **من وجهة نظر علم الاقتصاد:** يتركز الإبداع في المنافسة بكفاءة وفعالية أكبر وفي توافر الموارد مع العمل ضمن هيكل تنظيمي مناسب.
- **من وجهة نظر علم الاجتماع:** تتلخص عناصر الإبداع في خصائص الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية.
- **من وجهة نظر السياسة:** فالإبداع في خاتمة المطاف هو محصلة للصراع والمساومة.

## **مستويات الإبداع الإداري**

ويصنف السويدان والعلدوني (٢٠٠٤)، والكلباني (٢٠٠٧، ١١٠-١٠٩) الإبداع إلى خمس مستويات هي كالتالي:

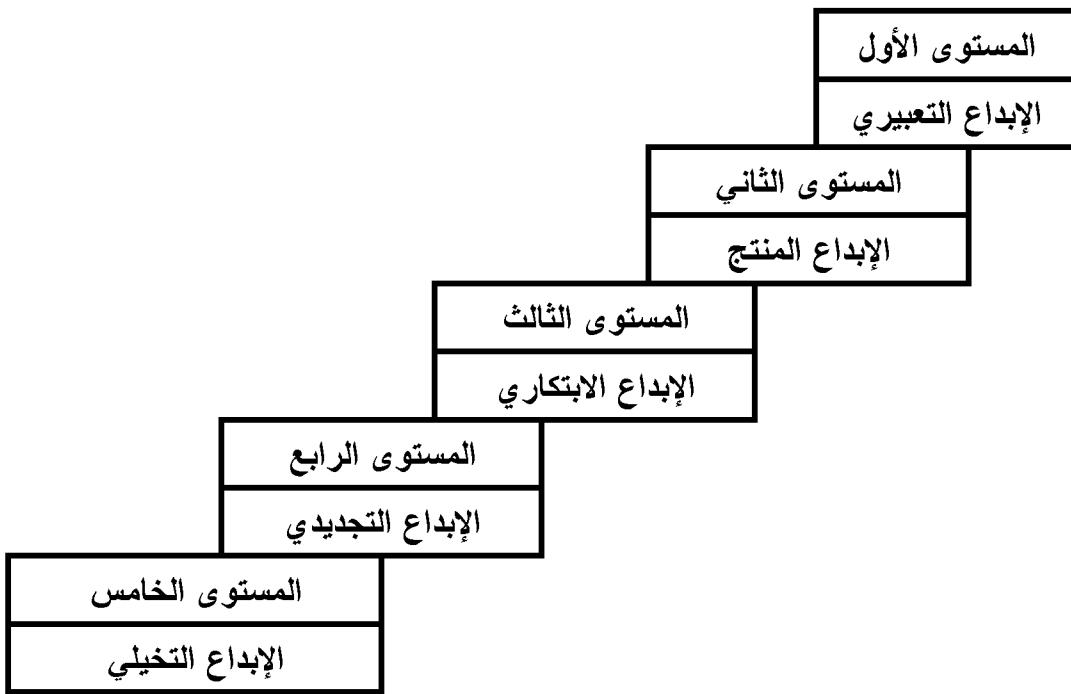
أولاً: مستوى الإبداع التعبيري: يعني تطوير فكرة أن نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات الغáfية التي يرسمها الأطفال، فالإبداع يكون عبارة عن صفة تقائية، غالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.

**ثانياً: مستوى الإبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الإداري على التوصل إلى النواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية، وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يتربّب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطرّفة غير تقليدية، غالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

**ثالثاً: مستوى الإبداع الابتكاري:** يتطلّب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، تسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة.

**رابعاً: مستوى الإبداع التجديدي:** يشير إلى قدرة المبدع على اختراع قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطقات وأفكار جديدة. ويتطّلّب هذا المستوى من الإبداع تمنع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

**خامساً: مستوى الإبداع التخييلي:** يمثل الإبداع التخييلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليّة، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال "أينشتاين" Einstein وفرويد Freud أو إيجاد إبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد، ويوضح الشكل (١) مستويات الإبداع.



شكل (١)

#### مستويات الإبداع

المصدر: (السويدان؛ والعلوني: ٢٠٠٤، ٢٩).

### المحور الثاني: الإدارة والإبداع

#### علاقة الإدارة بالإبداع

يجب أن تعمل الإدارة على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع، ويعبر عن هذا المطلب بأنه وظيفة جديدة للإدارة (إدارة الإبداع) والتي تعمل على تشجيع أعمال الإبداع في أشكال مختلفة لتحقيق التميز والتفوق.

ويؤكد معظم علماء الإدارة أن الإدارة المبدعة تملك القدرة على تغيير طاقات العطاء للعاملين وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في منظمة العمل، وفريق في العمل، وذلك بمراعاة الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمة لأن ثورة المعلومات والتكنولوجيا أرست قيم الإبداع في ثقافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية، وظهرت قيمة رأس المال الفكري فوق كل الموارد المسئولة عن الإبداع، ولا يمكن تعزيز رأس المال الفكري إلا من خلال تحرير طاقات الإبداع في إطار مناخ يتميز بالولاء والإنتماء والعدل والمساواة، والمديرون المبدعون يفكرون على المدى البعيد ويضعون أيديهم على الحقائق ويفضلون التجديد والإبداع، بالإضافة إلى قدرتهم على إحداث التغيير وتحقيق التكامل وروح الفريق في العمل، وطبعاً لا يستطيع المديرون

التقليديون التحكم في تواقه الأمور وأقصى فكر لديهم هو التمسك باللوائح والقوانين والتعليمات والتوجيهات التي يسعد ويتباھي ويفتخر دائمًا بأنه يعمل على التوجيهات والتعليمات وكأنه بلا فكر وبلا عقل وبلا إبداع . ( توفيق، ٢٠٠٣ ، ١٦٩ ).

فالمديرون المبدعون هم القادرون على قيام منظمات الأعمال تحت قيادتهم بدور رئيسي تجاه الإبداع وذلك بما يأتي:

- يجب على منظمة العمل أن تختار أفراداً مبدعين ممن يتتوفر فيهم سمات الإبداع، ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف، والمدير المبدع سيدير مجموعة من المبدعين ويساعدون في تكوينهم.
- يعتبر التقويض والبعد عن المركزية مدخلاً من مداخل الإبداع وخاصة التقويض بالنتائج من حيث المتابعة.
- إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.
- يجب تخصيص نسبة معينة من ميزانية المؤسسة لتشجيع الإبداع.
- يجب على منظمة العمل وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العاملين بها، وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الكوادر المبدعة على جميع المستويات، حتى تستطيع أن تحمل الرأبة في المستقبل وبقدرتها على استثمار ذخيرتها العقلية التي تتجسد في الموهوبين والمبدعين.
- تشجيع المبدعين وإفساح المجال للأفكار الجديدة بالنمو حتى تكبر في الإتجاه الصحيح، والسماح للأفراد بالمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمنظمة، التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل والذي من شأنه أن ينمي القدرة الإبداعية.
- التأني في حسم المواقف.
- أوجد ملكة الإبداع في نفسك.
- واجه التحديات.
- عدم الاعتماد على الحلول الجاهزة". ( عبدالله، ٢٠٠٥ ، ١٩٣ ).

فمثلاً توجد هناك علاقة بين عنصر الإبداع المتمثل في (المرونة)، وعنصر الإدارة المتمثل في (الخطيط) حيث، تعرف المرونة بأنها: "القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيهه مسار التفكير أو تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.

فالمرونة 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 أو التخلّي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. (ريان، ٢٠٠٦، ١٥٣-١٥٤).

بينما يعرف التخطيط التربوي بأنه: "عملية مستمرة تهدف اختيار أفضل الحلول التي تقود إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية، على أن تكون واضحة الأهداف، مرتبة الأولويات من المهم إلى الأهم، آخذة في الاعتبار التنبؤات الازمة باحتمال التغيير متسمة بالمرونة لمواجهة ما هو غير متوقع من الظروف الطارئة متماشية مع الدرجة ممارسة أي قابلة للتطبيق الفعلي دون عوائق شاملة لكل الجوانب والأطراف المستندة إليها كالأمكانات البشرية والمادية وظروف المجتمع على أن يلزمهها التقويم المستمر. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧، ٢١٥ - ٢٢٨).

نلاحظ من التعريف السابقة للمرونة والتخطيط أن المرونة تشكل ركيزة أساسية في التخطيط من حيث القدرة على وضع الحلول والبدائل المناسبة للحد من المشكلات والعقبات التي تواجه مدير المدرسة في إعداد الخطة المدرسية للعام الدراسي، حيث أن من أهم المبادئ الأساسية للتخطيط التربوي، المرونة حيث يجب أن تتسم عملية التخطيط والخطط المعدة بالمرونة، وأن تكون قابلة للتعديل ومراعية للظروف والمتغيرات التي قد تطرأ، إذ تكون قابلة لحذف أو إضافة أو تعديل أي هدف أو أسلوب أو وسيلة حسب الإمكانيات والظروف والمتغيرات. ومن خصائص التخطيط الجيد المرونة حيث تستدعي الظروف الراهنة أثناء تنفيذ التخطيط تبديل أو تعديل جزء من البرنامج بسبب الحاجة أو بسبب حدوث ظرف مفاجيء وهذا ما يستدعي المرونة وعدم الجمود والتشبث بما هو مرسوم. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٠٠).

## **أساليب تربية الإبداع الإداري**

تتعدد وتتنوع أساليب تربية الإبداع الإداري وتخالف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل، وتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة لكي ينجح في تربية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والإنسجام بين العاملين ودرجة التعاون والانسجام بين أفراد المنظمة.

ومن أبرز أساليب تربية الإبداع الإداري لدى مدير المدارس، أسلوب العصف الذهني، وتعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار،

حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والمواضيع المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

وتوجد أكثر من آلية يمكن تنفيذ جلسة العصف الذهني منها:

١.تناول الموضوع كاملاً من جميع المشاركين في وقت واحد، بحيث لا يزيد عددهم على العشرين.

٢.إذا زاد عدد المشاركين على العشرين فيمكن تقسيمهم إلى مجموعات، ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله، ثم تجمع الأفكار من المجموعات، وتحذف الأفكار المكررة.

٣.تقسيم الموضوع إلى أجزاء وتقسيم المشاركين إلى مجموعات، وتكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع ثم تجمع أفكار المجموعات، لتشكيل أجزاء الموضوع بكامله.

(بدران، ٢٠٠٣، ٦٢-٦٣).

ويرى الباحث أنه بإمكان مدير المدرسة أن يطبق هذه الطريقة في محيط عمله للوصول إلى أفضل النتائج، حيث أن هذه الطريقة تتيح فرصة مناقشة الأفكار بين المدير والعاملين بالمدرسة بحرية تامة، وطرح بدائل لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

ويصنف حسنин (٢٠٠٥، ٢١٩-٢٥٩) أساليب تنمية الإبداع الإداري إلى ٤ أساليب منها:

### **أسلوب متشابه البداءيات: Similar Beginnings Technique**

يسعى هذا الأسلوب إلى تنمية الجوانب الإبداعية عند الفرد المتمثلة في ما يعرف "بالإكثار" المخزوني للمفردات والكلمات والمصطلحات العامة والمهنية إلى جانب تنمية مهارة الإسترجاع من المخزون الذهني الموجود أصلاً لدى الفرد، ويستخدم هذا الأسلوب في الأوساط والموافق التعليمية والتدربيّة إلا أنه يحتاج إلى عملية أكثر تنظيماً.

### **أسلوب تحية الشاذ: Eliminating Irregularity Technique**

تقوم فلسفة أسلوب تحية الشاذ على أساس تنمية الحس الإبداعي عند الجمهور من خلال تقوية حسه وقدرته على الفصل بين العوامل أو الأسباب أو العناصر المنسجمة وبين العناصر غير المنسجمة في النظام أو المنظومة.

ويرى القحطاني (٤٠٠٧، ٤٦) أن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري ما يلي:

#### ١- الإدارة بالأهداف:

من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية الإبداع الإداري، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب الإبداع الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم.

#### ٢- إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المؤسسات الإنتاجية في القطاعين العام والخاص. وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبعها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.

#### أسلوب التدريب على حل المشكلات:

هو أسلوب يتضمن تدريب العاملين على مواجهة المشكلات وحلها اعتماداً على أنفسهم عن طريق تعويم الذهن وتدريبيه على أسلوب متميز في مواجهة المشكلات والتفريق بين أسبابها وأغراضها، والتوجه نحو جذورها للقضاء عليها كلية".

ومن أساليب تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الباحثة الكلباني (٢٠٠٧، ١٣٠) لدى مديرى المدارس ما يلى:

#### أسلوب دلفاى:

هو من أساليب الوصول إلى الحلول الإبداعية من قبل مجموعة من الأفراد والخبراء في موضوع المشكلة المعروضة للمناقشة، وذلك من خلال الإتصال المنظم الفعال بأفراد المجموعة لإيجاد حلول للمشاكل المعقدة.

ويمكن إيجاز خطوات هذا الأسلوب كالتالى:

أ- تحديد المشكلة بصورة واضحة، والطلب من الأعضاء اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة من خلال استبانة مصممة لذلك.

ب- مساهمة كل فرد تتم بطريقة سرية وبصفة مستقلة من خلال إجابته عن الاستبانة.

ج- تجميع الآراء وتبويب نتائج الإستبانة.

د- يلتقي كل فرد النتائج من قائد المجموعة أو الجهة المسئولة.

هـ- يتم تصنيف الحلول وترتيبها بعد استرجاعها، ثم عرضها عليهم مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول التي لم ترد في التصنيف الأول، وهكذا حتى التوصل إلى أفضل الحلول للمشكلة.

تمتاز هذه الطريقة بمستوى عال من التنظيم، كما أن نوعية الأفكار ستكون على درجة كبيرة من التميز والجودة، إلا أنها تتطلب توفر درجة عالية من الخبرة لدى قائد المجموعة، كما أنها تستغرق فترة زمنية طويلة لا تقل عن ستة أسابيع، في حين أنها تمتاز بغياب التأثير الجماعي، فهي لا تقع تحت تأثير الضغوط الجماعية للفرد، ويكون مستوى التفاعل بين الأفراد منعدماً".

وتضيف الحرمي(٢٠٠٣، ٩٢-٨٩). إلى أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس". طريقة القبعات الست. طريقة القبعات الست هي تقسيم التفكير إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ويعتقد أن هذه الطريقة تعطي الإنسان في وقت قصير قدرة كبيرة على أن يكون منفوقاً وناجحاً في المواقف العلمية والشخصية، وأنها تحول المواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة، وأنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع.

إن القبعات الست ليست قبعات حقيقة، وإنما قبعات نفسية، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة للتوجه شخصاً إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم تطلب منه التحول لطريقة أخرى، لأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء، والتي ترمز إلى الإبداع.

ومن خصائص القبعات الست، أن التفكير له أنماط ستة تعبّر عنها بطبعات ست، وكل قبعة لها لون يميز هذا النمط، وعندما تتحدث أو تناقش أو تفكّر، فأنت تستعمل نمطاً من هذه الأنماط، أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه مهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها، فمتعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات الذي قد تسبب التشوش الفكري، الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل".

ويرى الباحث أن طريقة القبعات الست من الطرق المجدية التي من خلالها يستطيع مدير المدرسة أن يتبعها مع المعلمين الذين لا يملكون الثقة الكبيرة في إمكانياتهم، بحيث يتم تحويل هذه

الإمكانات الكامنة لدى المعلم إلى نتائج وحقائق ملموسة. وتوجد أساليب أخرى لتنمية الإبداع الإداري وتطويره لدى مديري المدارس تتمثل في الآتي: الإدراة بالذكاء الوج다اني: "عرف" سالوفي وماير" الذكاء الوجدااني بأنه القدرة على فهم المشاعر والإفعالات الذاتية، والتحكم فيها وتنظيمها، وفهم انفعالات الآخرين ، وظهور مهارات وكفاءات الذكاء الوجدااني قدرة المدير على ترجمة تلك المهارات والكافاءات الوجدانية إلى كفاءات وظيفية تساعد في الإرتقاء بأدائه الوظيفي، كما يلعب الذكاء الوجدااني دوراً مهماً في زيادة وتحسين مستويات التحصيل الأكاديمي للطلاب". (سلامة، وطه، ٢٠٠٦، ٢٦). الإدراة بالأخلاق: "انطلاقاً من المداخل البنية والمداخل المتعددة بين العلوم لدراسة الظواهر والمشكلات، فإن علم الأخلاق الذي يتناول القيم، يهدف بالتأكيد إلى ما ينبغي أو ما يجب أن يكون عليه الوضع القائم والوضع القادم، ويمكن أن يسهم في تطوير مقاربة الإدراة، بالأخلاق والإدراة بالقيم، وإن كانت القيم هي معايير موجهة للأداء ووسيلة للحكم عليه، فإن المتابع لحركة المعايير يجد ضرورة تبني هذا المدخل عند الحديث عن معايير(الإيزو)، والإعتماد الأكاديمي، والجودة الشاملة بصفة عامة.

وهكذا فإن الإدراة بالأخلاق تجعل القيم هي الموجهة للأداء كمطلوب ذاتي داخلي، أكثر من الأداء الشكلي(المسرحي) الذي يدعمه مناخ تنظيمي يرضي بالحد الأدنى للأداء، ويدير ظهره لقضايا التنافسية والجودة والإستدامة." (عبد الحميد، ٢٠٠٨، ٦). ويضيف عبد الحميد (٤٩-٢٠٠٥، ٥٧) إلى أساليب تنمية الإبداع الإداري استراتيجية الحرص على تنمية الإبداع، حيث تتضمن آليات ومهارات لتنمية الإبداع.

ويتطلب عند تتنفيذ هذه الاستراتيجية اتباع الخطوات التالية:

#### **أولاً: تحديد المشكلة بدقة**

عند تحديد المشكلة علينا أن نسأل أنفسنا: لماذا حدثت هذه المشكلة؟، فيجب علينا أن نحاول تحليلها إلى مشكلات فرعية، وأن نضع صياغة دقيقة تعبر عن المشكلة، ومن ثم نضع قائمة بالأهداف والمعايير التي يجب أن يفي بها أي حل مقترن للمشكلة.

#### **ثانياً: افتتاح العقل بحرية أمام كل الحلول الممكنة**

ومن أجل افتتاح العقل أمام الحلول الممكنة يجب أن نسأل أشخاصاً آخرين ذوي خلفيات وعلقىات و المعارف وخبرات قائمة مختلفة، وأن نضع قائمة بكل الأفكار حتى السخيفة منها والمضحكة فلعلها تكون معياراً للحكم على الفكرة المنطقية والمقبولة في نهاية المطاف.

### **ثالثاً: تحديد أفضل الحلول**

وعند تحديد أفضل الحلول، يجب مراجعة قائمة الأهداف ومعايير الحكم على الحل المناسب، ومراجعة قائمة الأهداف واستبعاد السلبي منها، ومن ثم تحليل أسوأ وأفضل الحلول التي يمكن أن يتم العمل على تنفيذها.

### **رابعاً: تحويل أفضل الحلول إلى فعل دون تردد**

وعند تحديد أفضل الحلول، يجب تحويل الحلول إلى أفعال وإقامتها دون تخوف أو تردد من صحة نجاحها أو فشلها الذريع، وإنما الإقدام نحو تطبيق الحلول إلى أفعال يمكن الاستفادة منها في تنمية الإبداع الإداري.

### **خامساً: التقويم التكويني:**

وفيه يطرح الميسر مشكلة ويطلب من كل متعلم أن يذكر سبباً مختلفاً لها يختلف عن الذي ذكره زميله بشرط أن يكون السبب منطقياً، وكذلك تبين كم الأسباب، واختلافها وتتنوعها وجذتها وحداثتها، وتقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة منها كرة عليها أن تقوم باللعب بالكرة لعبة مختلفة عن بقية المجموعات، تلك كانت أهم الأساليب التي يمكن التدريب عليها وتطبيقها في الميدان التربوي، والملحوظ أن معظمها يعتمد التدريب على توليد الأفكار، كما أنها تقوم على أساس محددة لحل المشكلات بصورة علمية منظمة معتمدة على العمليات العقلية المختلفة، بالإضافة إلى السمات الشخصية لدى الأفراد.

### **معوقات الإبداع الإداري**

هناك العديد من المعوقات الذي تحد من درجة إبداع الأفراد والمنظمات على حد سواء عن طريق تقليل اندفاع الفرد نحو التفكير المبدع، أو تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية وترسيخ المركزية الشديدة مما يتربّ عليه وأد الأفكار الجديدة، والإحباط الذي يصيب العاملين و يجعلهم مجرد آلات تسعى لتنفيذ العمل المطلوب دون التفكير في تطويره أو تجديده.

ويصنف مجموعة من الباحثين أهم معوقات الإبداع الإداري كما ورد عن الكلباني (١١٥، ٢٠٠٧)، وسليمان (٤، ٢٠٠٨، ٨٩-٨٨)، والحرمي (١١٠، ٢٠٠٣)، ورضا (٢٠٠٣، ٤٤ - ٤٩)، والقططاني (٣٢ - ٢١، ٢٠٠٥)، والعواد (٥٦-٤٧، ٢٠٠٧) إلى مجموعة من

المعوقات التي تتعلق بشخصية الفرد الذي يمتلك قدرات إبداعية، أو بأسرته، أو بالمجتمع الذي يعيش فيه والمعوقات التنظيمية والإدارية . وفيما يلي عرض لأهم هذه المعوقات:

#### ١. المعوقات الشخصية:

١. التفكير المتمحور حول الذات، أي يفهم الفرد الظواهر المحيطة به من خلال مصالحة الشخصية ورغباته الخاصة، ولا يراعي الموضوعية في التعامل مع القضايا والأراء المطروحة.

٢. الأحكام المسبقة حيث ينطلق الفرد من معلومات سابقة لديه دون محاولة عرضها على المحکات والمعايير العلمية.

٣. الإنطباع الخطأ، وهو بناء الأحكام على معلومات غير علمية وتبنيها دون تمحيصها للتعرف على مدى صدقها وموضوعيتها. (طاش، ٢٠٠٤، ٣٨ - ٣٩).

٤. ضعف الثقة بالنفس الذي يولد الخوف من المجهول ومن الإقدام على التغيير.

٥. عشق التقليد أو الميل للمجاراة والتعلق بالماضي دون محاولة لتحديثه أو البناء عليه.

٦. عدم القدرة على تحمل المسؤولية.

٧. عدم تقبل الأفكار الجديدة.(جروان، ٢٠٠٢، ١٩٣).

#### ٢. المعوقات الأسرية:

١. تدني المستوى الاقتصادي وما يتربّ عليه من عدم القدرة على إشباع حاجات الطفل، فلا تتمو شخصيته نمواً سليماً متزناً.

٢. ارتفاع نسبة الأمية بين الآباء والأمهات والذي من شأنه تحديد فرص الأطفال الموهوبين من حيث تفهم احتياجاتهم وتعزيز دافعيتهم للتعلم من قبل الوالدين، ناهيك عن فقر بيئتهم الثقافية واللغوية فلا يستطيع الوالدان تقديم العون لأبنائهم نظراً لجهلهم باحتياجاتهم.

٣. أحادية المسئولية في تربية الأبناء، والمشاحنات التي قد تحصل بين الوالدين نظراً لاختلاف الطابع أو المستوى أو غير ذلك.(جروان، ٢٠٠٢، ١٩٣).

### **٣. المعوقات المدرسية:**

تعاني المؤسسات التعليمية في العالم العربي من أزمة حقيقة حيث تهدى طاقات المبدعين، ولا يجدون من ينتبه لتميزهم فياخذ بأيديهم وذلك نظراً للمعوقات التالية:

١. عدم وجود استراتيجية وطنية عربية واضحة للكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم في مراحل التعليم العام والجامعي، ولا توجد مناهج خاصة أو برامج إرشادية أو خطط للمتابعة، أو برامج لإعداد المعلمين للتعامل مع الطلبة المبدعين، كما أن الممارسات التعليمية تحمل الطابع الجماعي، ولا تأخذ بالإعتبار الاحتياجات الفردية للطلبة.

٢. منهج المواد الدراسية التقليدية، والذي يركز على تزويد المتعلم بالمعرفة، وهي وحدها غير كافية لتدريبه على مهارات التفكير الإبداعي.

٣. المدرسة منعزلة عن الجامعة والجامعة بينهما في اتساع مستمر، وكلها في عزلة عن المجتمع وسوق العمل، وبدلًا من أن تسهم التربية في التنمية أصبحت تشكل عبئاً ثقيلاً عليها كما يعكسه حجم مخصصاتها في الموازنات المالية، وتمثل البطالة في أوساط الخريجين.

٤. قلة الحوافز وانعدام التشجيع.

٥. عدم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب بتقديم تربوي للمبدعين، فتقصر أنشطتهم على حفظ المواد الدراسية التي هي دون مستوى الفكري ولا تتناسب مع أعمارهم العقلية، فيقتصر إداعهم على حفظ أكبر كمية من المعارف ليحصلوا على الدرجات النهائية في اختبارات تقييم الحفظ، دون السماح لهم ب النقد أو إبداء رأي (طافش، ٢٠٠٤، ٤٠).

### **٤. المعوقات التنظيمية والإدارية:**

وتتمثل في تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط. وكلما كانت التوقعات كثيرة ومحددة ومفصلة، ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين. ( توفيق، ٢٠٠٦، ٤).

ومن أبرز هذه المعوقات التنظيمية ما يلي:

#### ١- الإبقاء على العادات المأبولة:

يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلّي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد للنتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكّد، وتظهر هذه القيود عند المديرين المحافظين على الوضع القائم، والذين لا يرغبون في تحمل المخاطر أو الدخول في مراهنات تتطلّب مستوى عالٍ من الجهد، ويغلب على شخصية المدير في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلّب قدرًا مهماً من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتافق مع الإبداع.

٢- الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول درجة ممارسة ساكن غير متحرك.(يونس، ٢٠٠٦، ٢٠٦).

#### ٥. المعوقات المجتمعية: "

١- الإتجاهات والقيم السائدّة في المجتمع، وتتلخص في قيم الطاعة والخضوع والإمتثال والإقداء والبالغة في تقدير الماضي والإتجاهات التسلطية والقديرة والنظم البيروقراطية والاستبدادية.

٢- التمييز بين الجنسين والتحديد الصارم لأدوار كل جنس.

٣- التدهور الاقتصادي والاجتماعي.

٤- قمع الحرّيات والتسلّط سواءً أكانت هذه الممارسات من قبل الرؤساء على المرؤوسين، أو الآباء على الأبناء، حيث يحاصرون أنفاسهم بحاجة المحافظة عليهم، فيقتلوا روح الإبداع لديهم، ويشلّ الخوف والإرهاق الفكري أو الثقافي أو التكافي قدراتهم على التفكير المستثير والعمل المثمر.

٥- ارتفاع نسبة الأمية الحضارية والأبجدية.

٦- ضعف وسائل الإعلام وتبعيتها وسلبيتها.(الكلباني، ٢٠٠٧، ١١٧).

ومن خلال العرض السابق لمعوقات الإبداع الإداري يستنتج الباحث أن المعوقات التي تقتل الإبداع في المؤسسات التعليمية متعددة ومتوعة، منها ما يتعلق بالأسرة والنواحي التنظيمية والإدارية والشخصية، والمجتمعية، لذا يرى الباحث أن على مدير المدرسة أن ينتبه إلى الأمور التي تعيق الإبداع ويبعد عنها قدر الإمكان، لأنها تضعف الهمة وتحبط العزيمة.

## ثانياً: الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحث على انتقاء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين، مرتبة ترتيباً تصاعدياً بدءاً من الأقدم إلى الأحدث في سنوات النشر، وهي كالتالي: المحور الأول: دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين غير التربوية، والمحور الثاني: دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين التربوية.

وسيعقب الباحث بعد استعراضه لبعض الدراسات السابقة تعقيباً عاماً على مجمل الدراسات السابقة، مختتماً بأوجه الاختلاف والتشابه وحجم الاستفادة من تلك الدراسات.

### المحور الأول: دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين غير التربوية

#### ١ - دراسة "حاتم علي حسن رضا" ٢٠٠٣ م

وعنوانها "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، والتعرف على درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المطار، ومعرفة مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة، وتم توزيع استبانة مغلقة لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٤٠) ضابطاً وضابط صاف، وتم خصت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

١ - أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية، والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسيء به الأمن.

٢ - وجود تكافؤ بين المسئولية والسلطة المنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

٣- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الإقتراحات، والأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متعدد ومتطور.

## ٢- دراسة "لابير وجيريوكس، ٢٠٠٣" "Lapirre and Giroux (٢٠٠٣)

وعنوانها "الإبداع وبيئة العمل ضمن ممؤسسات التكنولوجيا العالمية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا التي تنظم بيئه العمل، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع عامل أساسي وجوهري لنجاح المنظمات وخاصة التي تستخدم التكنولوجيا، حيث تعتبر المعرفة مفتاح الحصول على كافة الموارد، وقد قدمت الدراسة الطرق التي بموجبها يتم تشجيع الإبداع في المنظمات ذات الاستخدام العالي للتكنولوجيا، عن طريق مزج مختلف وجهات النظر حول الإبداع التنظيمي في نموذج من ستة أبعاد يحدد بيئة الإبداع التنظيمي، وهذه الأبعاد هي: مناخ العمل، التعاون الصاعد (الرئيسي) والاستقلالية/ الحرية، الإحترام، التنظيم، والترتيب، التعاون الأفقي.

وأدت نتائج الدراسة على أن هذه الأبعاد تتسم بالمصداقية والإعتمادية التبوية لتحقيق الإبداع في المنظمات المدروسة.

## ٣- دراسة "كوازنيسكا ونيكا، ٤٢٠٠" "Kwasniewska and Neeka (٢٠٠٤)

وعنوانها "إدراك المناخ الإبداعي التنظيمي والإدراك حسب المستوى الإداري والجنس" وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في درجة الممارسة الإدارية وغير الإدارية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكم لمناخ الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٨) فرداً من الذكور، و(٢٢٩) من الإناث، و(١٥٩) من يعملون في منظمات لمواد التنظيف وافتراضت الدراسة بشكل عام أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبغ في إدارتهم أكثر من إدراك غير المديرين لذلك، وهذا التعارض في الإدراك ينطبق على الجنس، وأيدت نتائج الدراسة فرضية البحث حيث دلت النتائج على أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع فعال ومرغوب وقابل للتنفيذ أكثر من إدراك غير المديرين، كما دلت النتائج على أن المستخدمات الإناث يدركن أن مناخ الإبداع أقل تفصيلاً وفعالية من المستخدمين الذكور في المنظمات التي يعملون بها.

#### **٤- دراسة "Kratzer, Leenders and "Engelen**

وعنوانها "إثارة الطاقات الكامنة للعاملين: الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في إثارة وحفز الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في الشركات التجارية، ودوره في عمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدعة، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة حجمها (٤) من فرق العمل العاملة في إحدى عشر شركة تجارية لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة له علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق ككل، وكما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظيرية وأوصت بإجراء دراسات أكثر شمولية وعمق.

#### **٥- دراسة "عبدالله محمد العواد" م ٢٠٠٥**

وعنوانها "درجة ممارسة الإبداع وأساليب تطويره" وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري، وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقات الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٧) ضابطاً، وتوصلت إلى نتائج عده، من أهمها أن معوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية مرتبة كما يلي: إتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، وقلة التأهيل الإداري، وقلة الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، وقلة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

#### **٦- دراسة "ضيف الله بن عبدالله النفيعي" م ٢٠٠٥**

وعنوانها "معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تعيق الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالسعودية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بدراسة ميدانية طبقت على عينة مكونة من (٤٣٩) موظفاً يشغلون وظائف مختلفة في هذه الأجهزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وذلك على النحو الآتي: ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت لتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية وعلاقة الموظف في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية.

## ٧- دراسة "محمد عامر النتيفات" ٢٠٠٦ م

وعنوانها "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها ب الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"

وهدفت هذه الدراسة إلى بحث المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض بالسعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) فرداً من الضباط العاملين بشرطة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة الرياض، وتدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين، كما أن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطراً أي مشكلة فإن العاملين بالشرطة يرجعون لرئيسهم لحلها، كما يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة الرياض باختلاف متغير العمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة.

## ٨- دراسة "لادق عبدالله القحطاني" ٢٠٠٧ م.

وعنوانها "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض" وهدفت إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض، وسبل تفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض، وكانت عينة الدراسة (٢٠٨) أفراد من أفراد الأمن العام، وتلخصت النتائج على النحو الآتي:

- إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض هي: زيادة ضغوط العمل ونقص الإمكانيات المادية والحوافز.

- إن السبل المهمة لتفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض هي: تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة، ومنح الحوافز المعنوية للمبدعين والمتفوقيين، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.

## **المحور الثاني: دراسات تناولت الإبداع الإداري في الميادين التربوية**

### **١- دراسة "مني محفوظ الحرمي" ٢٠٠٣ م**

وعنوانها "معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان" وهدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في السلطنة، والوقوف على مدى ممارسة أساس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٠٩) أفراد منهم (٨٥) مدير مدرسة، و(١١٥) مساعد مدير، و(٤٠٩) معلمين أوائل، وذلك في تسع محافظات ومناطق تعليمية في السلطنة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، حيث حصل كل من بعد المعوقات البيئية والمعوقات التنظيمية على تقدير كبير، بينما جاء بعد المعوقات الشخصية بدرجة متوسطة.
- ٢ - توجد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان ذات تقديرات كبيرة في جميع أبعاد الدراسة.

### **٢- دراسة (هينوستروزان وجوزمان وإزاك، ٢٠٠٣) "Guzman and Isaacs Hinostrozan,**

وعنوانها "الاستعمالات الإبداعية لتكنولوجيا المعلومات في المدارس التشيلية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستعمالات الإبداعية لتكنولوجيا المعلومات في المدارس التشيلية، من خلال بحث (٧) حالات من الممارسات التربوية الإبداعية من بين (٤٠) ممارسة تربوية إبداعية، حيث تم اختيار الحالات على أساس المعايير الدولية والوطنية للممارسات التربوية الإبداعية، ومن خلال لجنة من الخبراء تضمنت صناع السياسة والمعلمين والإداريين وخبراء التكنولوجيا وباحثين ساعدو فريق البحث الوطني لتعريف المفهوم المحيط للإبداع التربوي، و اختيار حالات الدراسة؛ وقسمت النتائج إلى قسمين، القسم الأول: خلاصة كل حالة تبرز الخصائص الإبداعية التي تخدم نماذج الممارسات الجيدة للمعلمين التشيليين، والقسم الثاني: نتائج تحليل ما قام به المعلمون وتأثيره على مشاريع الطلاب ونوعية التعلم والأنشطة التعليمية المستعملة، كما أظهرت النتائج أن الحالات لم تقدم دليلاً على أثرها في تعلم الطلاب كما معرف في المنهج الوطني، وفي المقابل أظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب يمكن

أن يتعلموا أشياء أخرى مثل إتاحة الفرص لتنمية القدرات من خلال المنهج وتدريبات على تنمية المهارات التكنولوجية.

### ٣- دراسة "أمل محمد سليمان" ٢٠٠٤م

وعنوانها "تنمية الطالب المبدع في الثانوية العامة" وهدفت الدراسة إلى كيفية تنمية الطالب المبدع في المدرسة الثانوية العامة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عامة من أهمها:

- أكدت الدراسة إلى أن دور المعلم أساسي في تنمية الطالب المبدع في المدرسة الثانوية العامة.
- إن الحاجة إلى تنمية الإبداع هو مطلب أساسي لكي تلحق بركب التقدم العلمي والحضاري.
- الحرية والديمقراطية والمرؤنة هي من العوامل الهامة لتنمية الإبداع، كما أن التسلط والجمود ونقص الموارد من العوامل التي تعوق تنمية الإبداع.
- هناك حاجة ملحة لتغيير المنظومة الإجتماعية والتعليمية؛ لكي يصبح نظامنا التعليمي من النظم التي تبني الإبداع.
- تنمية العقل الناقد للفرد من العوامل الرئيسية التي تبني القدرة على الإبداع.

### ٤- دراسة "(شولي وجيلسون، ٢٠٠٤)" Shuli and Gilson

وعنوانها "تأثير القائد المبدع على أداء هيئة التدريس" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القائد المبدع المحفز على سلوك أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأداته المقابلات الشخصية، ووصلت هذه الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- اقترحت نتائج هذه الدراسة بأن القائد المدرسي يلعب دوراً رئيسياً في التأثير على الإبداع التنظيمي، خاصة كلما يتعلق الأمر بأمور الإدارة المدرسية؛ فاللامايز حينما يقتلون بتعليمات مدير المدرسة ينفذونها، ويتأثر زملائهم بها؛ مما يسبب حدوث بيئة تشجع وتحفز على الإبداع.

- إن نجاح مدير المدرسة المبدع تتتوفر فيه عوامل الإبداع التالية: المعرفة، نمط التفكير الإبداعي، ميزات الشخصية، والبيئة المناسبة.

## ٥- دراسة "Thornton and Richard (٢٠٠٥)"

وعنوانها "العلاقة بين أسس القيادة والأجهزة المدرسية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسس القيادة والأجهزة المدرسية، بالإضافة إلى أن مفاهيم القيادة للمسؤولين تم مقارنتها بمفاهيم المعلمين عن أساليب القيادة لمسؤوليتهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عدد من المدارس، وأوضحت الدراسة أن قيادة التربية هي من المحتمل أن تكون بعد الأكثر أهمية في بيئة تعليمية مؤثرة، كما أن قادة التغيير يجب أن يفهموا الإجراءات والعمليات التي تصنع الظروف الضرورية للتطوير المنظم، كما يجب على المسؤولين عن التخطيط أن يكونوا قادرين على تقويم وتقدير أثر ومفاهيم أساليب القيادة لديهم، حيث أن قيادة المدرسة الفعالة ترفع مستوى إنجاز الطلاب بشكل كامل في مناخ المدرسة والقيادة، وجودة التعليم ترتبط مراراً بالمدارس الفعالة.

## ٦- دراسة "حومدة؛ وحرابحة" (٢٠٠٦)

وعنوانها "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديریات التربية والتعليم في الأردن" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديریات التربية والتعليم، والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية) على مستوى الإبداع الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- ١- مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديریات التربية والتعليم مستوى مرتفع.
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجالات: حل المشكلات والإتصالات وتشجيع الإبداع.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير المنطقة الجغرافية في مجال روح المجازفة والإتصالات.

## ٧- دراسة "أمل بنت راشد الكلباني" ٢٠٠٧ م

وعنوانها " الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات التعليم العام في سلطنة عمان، والعلاقة بين مستوى الإبداع الإداري لدى المديرات والأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، وقد شملت الدراسة جميع مديرات التعليم العام بالسلطنة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (المسلط - الديمقراطي - المتساهم) ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.

## ٨- دراسة "علي بن سعيد المطري" ٢٠٠٨ م

وعنوانها "أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرى المدارس في المنطقة الشرقية شمال" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرى المدارس في المنطقة الشرقية شمال، وقد تألف مجتمع الدراسة من (٨٢) مديراً ومديرة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٠) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير (استبانة) تقيس أبعاداً مثل: درجة ممارسة الإبداع الإداري ومعوقاته وأساليب تطويره.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك وجوداً للإبداع الإداري بدرجة "عالية" عند مديرى المدارس، إذ بلغ متوسط الأداء الكلى لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الكلية للأداة (٣,٥٨).

كذلك أشارت نتائج الدراسة على أن بُعد درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس يعتبر عالياً بشكل عام ودللت النتائج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المديرين يتحقق بشكل كبير من خلال الفقرات التالية: "اعتماد الإدارة على الأنظمة والقوانين واللوائح عند اتخاذ القرار"، "تهتم الإدارة بتنسيق الجهود بين العاملين"، "تشجع الإدارة العاملين على إبداء آرائهم لحل المشكلات"، "الميل إلى التطوير في العمل والتجدد في حل المشكلات"، "تشجع الإدارة العاملين على الابتكار في أساليب العمل".

## ٩- دراسة "علي بن حمد الشبلبي" م ٢٠٠٩

وعنوانها "درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات بمناصب المديريات وتنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين" وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات بمناصب المديريات وتنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين بسلطنة عمان، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٨٦) إدارياً موزعين على (١٠) مديريات، إضافة إلى ديوان عام الوزارة، وعند تحليل البيانات بواسطة الإحصاءات المناسبة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- دلت استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات بمناصب المديريات التربوية والتعليم في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين مرتبة المتوسطات الحسابية ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي: مجال تحسين المهارات والقدرات الإدارية، ومجال الاتصال الإداري، ومجال توفير قواعد البيانات والمعلومات، ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، ومجال المتابعة والرقابة الإدارية.

٢- وجود فروق بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات الأداة وفقاً لمتغير النوع، ولصالح الذكور، أما لمتغير المسمى الوظيفي فهي لصالح رئيس القسم، أما لمتغير الخبرة فهو لصالح الأكثر خبرة، أما لمتغير مكان العمل فهو لصالح المديريات بالمناطق التعليمية.

## ١٠- دراسة "أحلام إبراهيم العيثاوي؛ أسماء علي الكواري" م ٢٠١١

وعنوانها "دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم، بصفته السلطة العليا المسؤولة عن رسم السياسة التعليمية والتربية بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام متوسط؛ لتوافر عدد من الخصائص والسمات والقدرات الإبداعية لدى العاملين فيه، كما تبين أن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في

تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها، أما بالنسبة لأبرز المعوقات فكانت تمثل في الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع، وعدم مشاركة المسؤولين في صنع القرارات واتخاذها، والاعتماد على التفكير النمطي في إنجاز الأعمال، كما أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو درجة ممارسة الإبداع الإداري، وفقاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي.

## **التعليق على مجلد الدراسات السابقة**

من خلال استعراض الباحث لبعض الدراسات السابقة التي تناولت في موضوعاتها عن الإبداع الإداري، سواءً أكان في المنظمات أو المؤسسات غير التربوية، أم في المؤسسات التربوية بشكل عام، تم التوصل إلى العديد من الملاحظات، واستخلاص أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

### **أولاً: الملاحظات العامة على مجلد الدراسات السابقة**

١- تبأينت تلك الدراسات من حيث فئة العينة المستهدفة، فالبعض تناولها من وجهة نظر العاملين في القطاعات والمنظمات الحكومية، كدراسة رضا (٢٠٠٣)؛ ودراسة العواد (٢٠٠٣)؛ ودراسة النفيسي (٢٠٠٥)؛ ودراسة النتيفات (٢٠٠٦)؛ ودراسة القحطاني (٢٠٠٧)، وتتناولها بعض الباحثين من وجهة نظر العاملين في الشركات والقطاعات الخاصة كدراسة Lapi鑑re and Giroux (2003)؛ ودراسة Kratzer, Leenders Kwasniewska and Neeka(2004)؛ ودراسة Engelen(2004)؛ والبعض الآخر أخذ يتناولها في الميادين التربوية، على اختلاف درجة ممارستها فالبعض تناولها من وجهة نظر مجتمع البيئة المدرسية، كدراسة الحرمي (٢٠٠٣)؛ ودراسة سليمان (٤)؛ ودراسة Shuli and Gilson(2004)؛ ودراسة Thornton and Richard(2005)؛ ودراسة المطري (٢٠٠٨)؛ والبعض الآخر تناولها من وجهة نظر مجتمع القيادات التعليمية، كدراسة Hinostrozan, Guzman and Isaacs(2003)؛ ودراسة حوامدة؛

حرابشه (٢٠٠٦)؛ ودراسة الكلباني (٢٠٠٧)؛ ودراسة الشبلي (٢٠٠٩)؛ ودراسة العيثاوي؛ الكواري (٢٠١١).

٢- بعض الدراسات السابقة استهدفت التعرف على أهم معوقات الإبداع الإداري، كدراسة الحرمي (٢٠٠٣)؛ ودراسة النفيعي (٢٠٠٥)؛ ودراسة القحطاني (٢٠٠٧)، والبعض الآخر استهدفت إلى أساليب تطوير الإبداع الإداري بشكل عام، كدراسة رضا (٢٠٠٣)؛ ودراسة Lapirre and Giroux(2003)؛ ودراسة المطري (٢٠٠٨)؛ ودراسة الشبلي (٢٠٠٩)؛ ودراسة العيثاوي؛ الكواري (٢٠١١).

٣- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، في الإجابة عن تساؤلات الدراسة تحليل وتفسير نتائجها.

٤- خرجمت نتائج الدراسات السابقة عن أهمية الإبداع الإداري في تسهيل منظومة العمل لدى العاملين في المنظمات والمؤسسات سواء أكانت المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة، حيث تشير نتائج الدراسات أن نجاح تلك المؤسسات مقرورنا بنجاح أساليب الإبداع الإداري.

## ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يمكن استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري في الآتي:

- تأكيد أهمية الدراسة وتبريرها، فقد أشارت معظم الدراسات إلى الدور الذي يتتركه الإبداع الإداري في منظومة العمل من حيث رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة لدى مجتمع الهيئات والمؤسسات العامة والخاصة.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار مجتمع الدراسة وعينته.
- اختيار وبناء أداة الدراسة المناسبة.
- معرفة الأساليب الإحصائية لإجراء التطبيقات الميدانية للدراسة.
- التعرف على عمليات التحليل المناسبة للدراسة الحالية.
- الاستفادة من التوصيات التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة لتدعم الدراسة الحالية والتركيز على بعض الجوانب التي أوصت بتناولها بعض الدراسات السابقة.

- في البدء بتقديم تصوراً مقتراً للإبداع الإداري في المدارس الحكومية؛ نتيجة قلة الدراسات التي لم تتناول - في حدود علم الباحث - الآليات التي بموجبها يتم تفعيل إدارة المدرسة بأسلوب يتسم بالإبداع التنظيمي والإداري في المدرسة.

### **ثالثاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

- ١- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- ٢- تتشابه الدراسة الحالية ودراسة كل من (الحرمي ٢٠٠٣)؛ Shuli and Gilson (2004)؛Thornton and Gilson (2005)؛ الكلباني (٢٠٠٧)؛ المطري (٢٠٠٨) في عينة الدراسة المستخدمة.
- ٣- تتشابه الدراسة الحالية ودراسة كل من (الحرمي ٢٠٠٣)؛ سليمان (٢٠٠٤)؛ و Shuli and Richard(2005)؛ Thornton and Gilson(2004) (٢٠٠٨) في مجتمع الدراسة؛ حيث طبقت الدراسة على مجتمع البيئة المدرسية.
- ٤- تتشابه الدراسة الحالية ودراسة كل من (رضا ٢٠٠٣)؛ الحرمي (٢٠٠٣)؛ العواد (٢٠٠٥)؛ النتيفاتر (٢٠٠٦)؛ حومدة وحراحشة (٢٠٠٦)؛ القحطاني (٢٠٠٧)؛ الكلباني (٢٠٠٧)؛ المطري (٢٠٠٨)؛ الشلبي (٢٠٠٩) (٢٠٠٩) في الأداة الإجرائية المستخدمة وهي الإستبانة.
- ٥- تتشابه الدراسة الحالية كل من (الحرمي ٢٠٠٣)؛ Shuli and Gilson (2004)؛ Thornton and Hinostroza, Guzman and Isaacs (2003)؛Richard (2005)؛ حومدة وحراحشة (٢٠٠٦) (٢٠٠٦) في تحديد بعض أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على درجة ممارسة إبداع معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وأثر بعض المتغيرات لدى المعلمين حول درجة ممارسة إبداعهم وأساليب تربيتهم.

#### **رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة المطبق عليها الدراسة وهي محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، وهذا بلا ريب يسهم في إعطاء نتائج تختلف عن نتائج الدراسات السابقة؛ إذ أن لكل بيئه مميزاتها التي تتميز بها عن غيرها من البيئات الأخرى، إضافة لذلك فإن زمن تطبيق الدراسة يأتي في خضم تزاحم المعلومات التكنولوجية المتداولة، فضلاً عن تقنية الهاتف الذكي المتنقلة التي بلا شك لا تخلو من الكم الإبداعي بها إذا ما وظفت في المدارس الحكومية خير تمثيل.
- تمتاز هذه الدراسة عن كثير من الدراسات السابقة في تقديم برنامج تدريبي مقترن لتنمية الإبداع لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي (التعليم الثانوي).
- تختلف هذه الدراسة عن سائر الدراسات السابقة في الاهتمام التربوي ورفع مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس.

### **الفصل الثالث**

### **الطريقة والإجراءات**

## **الفصل الثالث**

### **الطريقة والإجراءات**

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، من حيث المنهجية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما تضمن وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة وإجراءات التأكيد من صدقها وثباتها، إضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج وتحليلها.

#### **منهج الدراسة:**

تحدد طبيعة أية دراسة وأهدافها على نوع المنهج البحثي المستخدم فيها، ولما كانت الدراسة الحالية تستهدف درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بمحافظة شمال الشرقية في السلطنة؛ فإنه من المناسب أن تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث قام الباحث بوصف الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية ومعوقات الإبداع الإداري، مستعيناً بالدراسات السابقة وآراء السادة المحكمين حول تلك الممارسات والمعوقات، ويعد المنهج الوصفي قائماً على وصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها وتطويرها، من خلال ما يوفره هذا المنهج من حقائق دقيقة عن الظروف الراهنة، وقدرته على استبطاط علاقات هامة بين الظواهر القائمة، وتفسير معنى البيانات بصورة أشمل وأدق.

#### **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان ومساعديهم للعام الدراسي (٢٠١٣/٢٠١٤م)، والبالغ عددهم (١٠٧) إداريين من الذكور والإناث. وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة لسهولة الوصول إلى جميع أفراده، ويبين الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

### جدول (١)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%١٥	١٦	دبلوم
%٧٢	٧٧	بكالوريوس
%١٣	١٤	ماجستير
%١٠٠	١٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (١)، والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تم تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات هي: حملة الدبلوم، وحملة البكالوريوس، وحملة الماجستير، ويلاحظ أن الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة هم حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (٧٧) فرداً، وبلغت نسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة، ثم يليهم حملة شهادة الدبلوم، وبلغ عددهم (١٦) فرداً، ونسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة ثم يليهم حملة الماجستير بلغ عددهم (١٤) ونسبتهم (%١٣).

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

### جدول (٢)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%٥٦	٦٠	ذكر
%٤٤	٤٧	إناث
%١٠٠	١٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٢) والمتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع الاجتماعي إلى مجموعتين: ذكور وإناث، وبين الجدول (٢) أن الذكور هي النسبة الأكبر في حجم أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ عددهم (٦٠) فرداً، وبلغت نسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة، ثم حل الإناث في المرتبة الثانية، وبلغ عددهم (٤٧)، ونسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة.

كما أن الجدول (٣)، يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

### جدول (٣)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%٢١	٢٣	٥ - سنوات
%٧٩	٨٤	أكثر من ٥ سنوات
%١٠٠	١٠٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣)، توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث تم تقسيمهم إلى مجموعتين: (١ - ٥) سنوات، وأكثر من خمس سنوات. ويلاحظ أن الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي الخبرة أكثر من خمس سنوات، حيث بلغ عددهم (٨٤) فرداً، وبلغت نسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة ثم ذوي الخبرة (٥-١) سنوات، وبلغ عددهم (٢٣) فرداً، ونسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة.

كما أن الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي .

### جدول (٤)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
%٥٠	٥٤	مدير مدرسة
%٥٠	٥٣	مساعد مدير
%١٠٠	١٠٧	المجموع

يتضح من جدول (٤) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث تم تقسيمُ أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي إلى مجموعتين: مدير مدرسة ومساعد مدير وبين الجدول (٤) أن المسمى الوظيفي لمدير المدرسة بلغ عددهم (٥٤) فرداً، وبلغت نسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة، ثم المسمى الوظيفي لمساعد المدير في المرتبة الثانية، وبلغ عددهم (٥٣)، ونسبتهم (%) من حجم أفراد مجتمع الدراسة.

## **أداة الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، ومن بينها دراسة الموسى (٢٠٠٩)، ودراسة الحرمي (٢٠٠٣)، حيث تكونت الاستبانة من (٦٨) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، والجدول (٥) يوضح المجالات الثلاث وعدد فقرات كل منها، والنسبة المئوية للفقرات بعد مقارنتها بالعدد الكلي.

**جدول (٥)**

### **توزيع مجالات الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات**

رقم المجال	المجال	مجموع الفقرات	تحديد الفقرات	النسبة المئوية
-١	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	٢٣	٢٣-١	%٣٤
-٢	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	٢١	٤٤-٤٤	%٣١
-٣	معوقات الإبداع الإداري	٢٤	٦٨-٤٥	%٣٥
<b>المجموع</b>				%١٠٠

## **صدق الأداة:**

للتتأكد من صدق الأداة، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات، وذوي الخبرة الطويلة في العمل الإداري التربوي في وزارة التربية والتعليم، وقد بلغ عدد المحكمين (٩) محكمين (انظر ملحق (١))، وطلب منهم إبداء آرائهم وملحوظاتهم على فقرات الاستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يرونها مناسباً، حيث تكونت الاستبانة قبل عرضها على المحكمين من (٤٧) فقرة موزعة على المجالات الثلاث، وبناء على الملاحظات الواردة من المحكمين، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٨) فقرة، تقيس درجة

ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان موزعة ضمن ثلاثة مجالات، ومتدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخمسى (انظر ملحق (٢))، وقد تم تصحيح استجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالى:

أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "درجة الممارسة عالية جدا".

أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "درجة الممارسة عالية".

أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "درجة الممارسة متوسطة".

أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "درجة الممارسة قليلة".

أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "درجة الممارسة قليلة جدا".

بحيث كلما زادت درجة التقدير زادت درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان والعكس صحيح، وقد تم تقسيم درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوازنات الاستجابات وقد استخدم الباحث السلم التصنيفي في تفسير نتائجه، كما هو موضح في الجدول التالي

#### جدول (٦)

##### السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة التقدير	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	٢.٣٣ - ١
المتوسط	متوسطة	٣.٦٧ - ٢.٣٤
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	كبيرة	٥ - ٣.٦٨

ويمكن تبرير هذا السلم التصنيفي للاستجابات بما يلي: قام الباحث باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)، وفقاً

للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

(١-٥)  $1.33 = \frac{1}{3} \times (1.00 + 2.00 + 3.00)$  وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$1.33 = \frac{1}{3} \times (1.00 + 2.00 + 3.00)$$

$$1.33 = \frac{1}{3} \times (1.00 + 2.00 + 3.00)$$

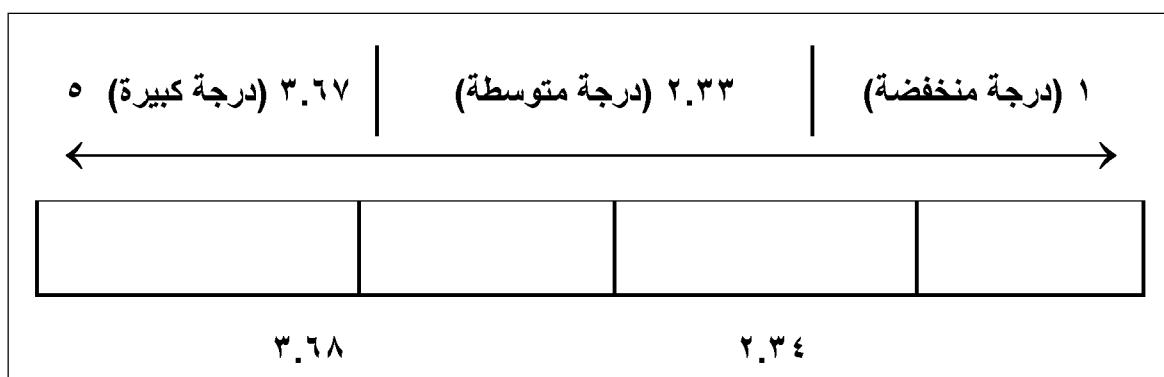
$$1.33 = \frac{1}{3} \times (1.00 + 2.00 + 3.00)$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري التي تتراوح ما بين:

١.٠٠ - ٢.٣٣ (درجة منخفضة).

٢.٣٤ - ٣.٦٦ (درجة متوسطة).

٣.٦٧ - ٥.٠٠ (درجة كبيرة، كما هو موضح بالشكل التالي):



شكل (٢)

السلم التصنيفي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

### ثبات الأداة:

تم التأكيد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) (*Cronbach Alpha*)، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (٠.٩٠)، ومعامل الثبات للمجال الأول (٠.٨٣)، ومعامل الثبات للمجال الثاني (٠.٩٠)، معامل الثبات للمجال الثالث (٠.٩١)؛ لذا يتبيّن أن الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق وثبات تسمح باستخدامها لهذه الدراسة، ويبيّن الجدول التالي معامل الثبات لأبعاد الأداة.

## جدول (٧)

### معامل الثبات لأبعاد الاداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
-١	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	٠.٨٣
-٢	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	٠.٩٠
-٣	معوقات الإبداع الإداري	٠.٩١
	معامل الثبات الكلي	٠.٩٠

### متغيرات الدراسة:

تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات.

#### المتغيرات المستقلة وهي:

\* النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر - أنثى).

\* سنوات الخبرة ولها مستويان: (١-٥) و(أكثر من ٥ سنوات).

\* المؤهل العلمي وله ٣ مستويات: (دبلوم) و(بكالوريوس) و(ماجستير).

\* المسمى الوظيفي وله مستويان: (مدير مدرسة) و(مساعد مدير).

#### المتغيرات التابعة:

درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

## **المعالجة الإحصائية:**

بعد جمع المعلومات، تم تفريغ البيانات، واستخراج الإجابات عن أسئلة البحث باستخدام التحاليل الإحصائية التالية:

- ١ - للإجابة عن السؤال الأول، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالي الدراسة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة.
- ٢ - للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار تحليل التباين للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- ٣ - للإجابة عن السؤال الثالث، تم احتساب التكرارات النسبية والرتبة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات المجال.

## **إجراءات الدراسة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة، اتبع الباحث إجراءات الآتية:

**أولاً: إجراءات الدراسة النظرية، وتمثلت في الآتي:**

- الرجوع إلى الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- مناقشة ما ورد في الأدب التربوي عن ممارسات الإبداع الإداري ومعوقاته.
- مراجعة أدوات الدراسات السابقة وأدبيات الأبحاث قبل الشروع في بناء أداة الدراسة.
- إجراء دراسة استطلاعية تهدف إلى استطلاع آراء بعض المديرين، المتعلق بدرجة ممارسة الإبداع الإداري من حيث التطبيق والممارسة في العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية لديهم.

**ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية، وتمثل في بناء أدوات الدراسة على النحو الآتي:**

- الاطلاع على أدبيات الأبحاث والدراسات التربوية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تطبيق دراسة استكشافية على عينة مديرى مدارس التعليم الأساسي للتعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري.

- إعداد أداة الدراسة مقسمة على ثلاثة محاور رئيسة وهي (الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، معوقات الإبداع الإداري)، بعد التأكد من ضبط الأداة وتقنيتها على الصورة النهائية (الصدق الظاهري والثبات).

- تحديد مجتمع الدراسة وعيتها، من مديرى مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم في المدارس التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٣م.

- تطبيق أدوات الدراسة الحالية المشار إليها سابقاً.  
- المعالجة الإحصائية للبيانات وعرض النتائج وتفسيرها، ومن ثم تقديم التوصيات والبحوث المقترحة، على ضوء نتائج الدراسة، مع تقديم تصوراً مقتراً لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد أن تم تحليل البيانات إحصائياً، وتمثل هذه النتائج، وجهات نظر أفراد الدراسة، وفقاً للأبعاد التي تضمنتها أداة الدراسة، وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة، بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة على كل بعد من أبعاد الأداة الثلاث، ويوضح ذلك من خلال الجداول ذات الأرقام (٧، ٨).

**المجال الأول: الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة:** هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، والجدول رقم (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

ل الفقرات مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢٣	تمحning الإدارية جوائز تشجيعية وتكريم المجددين من الهيئة الإدارية والتعليمية.	4.36	4.649
٢	١	تتبني الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبي المدرسة والتي تلقى قبولاً لدى الجميع.	4.24	.822
٣	٤	يأخذ مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية التي يبتكرها المعلمون والطلبة.	4.21	.789
٤	٢	تفوض الإدارة المدرسية السلطة كي يتمكن الإداريون والمعلمون من المشاركة في صنع القرارات بشكل إبداعي.	4.08	.859
٥	١٦	تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	4.08	.791
٦	١٢	يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.	3.97	.818
٧	٢١	يتم تقويم جميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة عن طريق إعداد تقارير سنوية عن جوانب الأداء المدرسي.	3.96	.921
٨	١٥	تدعم الإدارة المدرسية الأخصائي الاجتماعي في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين للاستفادة من أفكارهم الابتكارية.	3.93	.872
٩	١٤	تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطلاب في اختيار المواد الدراسية الملائمة لقدراتهم وميولهم.	3.87	1.029
١٠	١٨	تتوفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منتسبي المدرسة.	3.81	.874
١١	١٩	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي.	3.80	.866
١٢	٢٢	يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	3.80	.929
١٣	١٧	تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منتسبي المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	3.80	.920

تابع / جدول (٨)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة**

**لقرارات مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة**

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٤	٥	تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.	3.80	.984
١٥	٨	تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتتنظيمية بالمدرسة.	3.60	1.006
١٦	١٣	يطبق منتسبو المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبوها من خلال الدورات التدريبية.	3.50	.925
١٧	١٠	يستخدم الانترنت بالمدرسة للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم.	3.50	1.109
١٨	٩	تستفيد المدرسة من أفكار الطلاب المبدعين والموهوبين في حل المشكلات الطلابية.	3.50	.945
١٩	٣	يتتوفر بالمدرسة المناخ الإيجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة.	3.50	.961
٢٠	١١	تنمي مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	3.48	1.022
٢١	٢٠	تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.	3.46	1.040
٢٢	٧	توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسوبي المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.	3.41	.941
٢٣	٦	تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهدافة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمون والطلاب.	3.27	1.051
<b>المتوسط الحسابي الكلي للمجال</b>				

يتضح من الجدول (٨)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لقرارات هذا المجال تراوحت بين (٤.٣٦ – ٣.٢٧)؛ إذ نالت الفقرة رقم (٢٣) التي نصت على: "تمتحن الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المجددين من الهيئة الإدارية والتعليمية" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٣٦) وبانحراف معياري قدره (٤.٦٤)، وجاءت الفقرة رقم (١) والتي نصت على: "تتبني الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبي المدرسة والتي تلقى قبولاً لدى الجميع" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٢)، كما

أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٦)، والتي نصت على: "تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمين والطلاب" بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٧) وانحراف معياري قدره (١.٠٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٧)، والتي نصت على: "توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسوبي المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤١) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة ككل (٣.٦) وبانحراف معياري (٠.٦١)، مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة.

#### **المجال الثاني: الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة**

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بمجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، والجدول رقم (٩) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة لفقرات المجال.

#### **جدول (٩)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة  
لفقرات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة**

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣٦	تسفيد المدرسة من زيارات المشرفين التربويين للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.	3.44	1.015
٢	٤٢	تضع المدرسة برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية الجديدة.	3.40	.856
٣	٤١	تشرك المدرسة مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ أنشطة إبداعية.	3.36	.993
٤	٣٥	تسفيد المدرسة من جوانب التطوير التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات في ابتكار خدمات تعليمية جديدة.	3.31	1.041

**تابع / جدول (٩)**  
**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة**  
**لقرارات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة**

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	٤٣	تعمل المدرسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة على إبراز المواهب الطلابية.	3.27	.977
٦	٣٩	يهتم أعضاء الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.	3.25	.991
٧	٤٠	الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.	3.25	1.029
٨	٢٦	يتم استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة والبيئة المحلية والأفكار الإبداعية لحلها.	3.24	1.054
٩	٣٧	تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.	3.21	1.046
١٠	٤٤	تعاون المدرسة مع المدارس المجاورة في حل مشكلات المجتمع المحلي.	3.15	1.156
١١	٣٤	تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.	3.15	1.089
١٢	٣٨	تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.	3.05	1.041
١٣	٣٠	تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطلاب بعض الخبرات الحياتية.	2.96	1.072
١٤	٢٥	تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.	2.95	1.111
١٥	٢٧	تتاح الفرصة للمدرسة للاطلاع على الخطط الإستراتيجية للتعليم.	2.92	1.142

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	٣٣	تتاح الفرصة لمنتسبي المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	2.88	1.122
١٧	٣٢	تساهم المدرسة في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	2.87	1.182
١٨	٢٨	تتاح للمدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.	2.79	1.147
١٩	٢٩	يوجد تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.	2.78	1.076
٢١	٣١	دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منتسبي المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.	2.68	1.307
المتوسط الحسابي الكلي للمجال				0.63

يتضح من الجدول(٩) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٤.٣ - ٤.٦٨) إذ نالت الفقرة رقم (٣٦)، والتي نصت: " تستفيد المدرسة من زيارات المشرفين التربويين للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤) وبانحراف معياري (١.٠١)، يليها الفقرة رقم (٤٢) التي نصت على: " تتضع المدرسة برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية الجديدة " بمتوسط حسابي (٤.٣) وبانحراف معياري (٠.٨٦) كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٣١) والتي نصت على " دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منتسبي المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية " بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري (١.٣) بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) والتي نصت على: " تشتراك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية " في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وبانحراف معياري (١.١٨)، وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمحال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة ككل (٣.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦٣)، مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوسطة.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة

الأداة ككل	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	ا	مستويات المتغيرات	المتغيرات المستقلة
3.31	2.96	3.64	س	ذكر	نوع الاجتماعي
.549	.629	.553	ع		
3.64	3.22	4.02	س	أنثى	
.541	.620	.636	ع		
3.34	3.08	3.6	س	الكلي	المسمى الوظيفي
.567	.636	.618	ع		
3.48	3.09	3.83	س	مدير مدرسة	
.565	.653	.554	ع		
3.44	3.07	3.78	س	مساعد المدير	
.573	.623	.682	ع		
3.46	3.08	3.80	س	الكلي	المؤهل العلمي
.567	.636	.618	ع		
3.66	3.37	3.92	س	دبلوم بكالوريوس	
.419	.497	.399	ع		
3.46	3.07	3.82	س	ماجستير	
.572	.625	.657	ع		
3.22	2.79	3.61	س		
.627	.729	.593	ع		

الأداة ككل	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	ا	مستويات المتغيرات	المتغيرات المستقلة
3.46	3.08	3.80	س	الكلي	عدد سنوات الخبرة
.567	.636	.618	ع		
3.49	3.14	3.81	س	٥ سنوات فائق	عدد سنوات الخبرة
.558	.660	.551	ع		
3.45	3.06	3.80	س	أكثر من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
.572	.632	.639	ع		
3.46	3.08	3.80	س	الكلي	عدد سنوات الخبرة
.567	.636	.618	ع		

س=المتوسط الحسابي      ع=لانحراف المعياري

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؛ بسبب اختلاف فئات متغيرات النوع الاجتماعي (ذكور- إناث)، والمؤهل العلمي (دبلوم- بكالوريوس- ماجستير)، والخبرة (من ١-٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات)، والمسمى الوظيفي (مدير مدرسة- مساعد مدير)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي(ذكر) في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٦٤) كحد أعلى و (٢.٩٦) كحد أدنى في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (أنثى) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٤.٠٢) كحد أعلى، و (٣.٢٢) كحد أدنى في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي(مدير مدرسة) في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٨٣)، كحد أعلى و (٣.٠٩) كحد أدنى في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي (مساعد مدير) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٧٨) كحد أعلى، و (٣.٠٧) كحد أدنى في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم)، في بعض الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٩٢) كحد أعلى، و (٣.٣٧) كحد أدنى في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة

(٣.٨٢) كحد أعلى، و(٣.٠٧) كحد أدنى في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٦١) كحد أعلى، و(٢.٧٩) كحد أدنى في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة. وأخيراً، تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة (٥-١) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٨١) كحد أعلى، و(٣.١٤) كحد أدنى في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة (أكثر من ٥ سنوات) في الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة (٣.٨) كحد أعلى و(٣.٠٦) في مجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة كحد أدنى.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي على المجالات والأداة ككل والجدول (١١) يوضح ذلك.

### الجدول (١١)

تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

المصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	4.231	1	4.231	12.071	.011
	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	1.474	1	1.474	3.848	.053
المسمى الوظيفي	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	.817	1	.817	2.330	.130
	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	.325	1	.325	.847	.359

### تابع/ الجدول (١١)

**تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان**

المجالات	مصدر التباين	المجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	المؤهل العلمي	.395	2	.197	.563	.571
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة		1.937	2	.968	2.528	.085
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	عدد سنوات الخبرة	.001	1	.001	.003	.954
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة		.072	1	.072	.188	.666
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	الخطأ	35.402	101	.351		
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة		38.688	101	.383		
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	الكلي	1589.645	107			
الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة		1056.016	107			

يتبع من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لنوعها الاجتماعي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى للمسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى للمؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تعزى لسنوات الخبرة.

### **ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث**

**ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة على فقرات المجال، ويوضح ذلك من خلال الجدول (١٢) الآتي:

**جدول (١٢)**

#### **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات معوقات الإبداع الإداري**

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	57	لا أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم.	4	1.150
٢	45	قلة استعداد معظم الموظفين في المدرسة لمساعدة بعضهم البعض.	4	1.169
٣	55	تتم مراقبة الموظفين في هذه المدرسة بصفة دائمة لاكتشاف آية مخالفات لقواعد وأنظمة.	3.9	1.100
٤	61	ضعف مساهمة المديرية في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	3.88	1.178
٥	60	لا تمنح المديرية جوائز تشجيعية وتكرم المجيدين من الهيئة الإدارية والتدريسية.	3.86	1.216

تابع / جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات معوقات الإبداع الإداري

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	56	في هذه المدرسة يتم التأكيد بشدة على وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيد أنملة.	3.85	1.013
٧	52	أفضل ألا اقترح فكرة جديدة في هذه المدرسة خوفاً من ألا أتمكن من إنجازها.	3.7	1.157
٨	62	لا تتحمّل الفرصة لمنتسبي المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	3.07	1.279
٩	68	أبذل أقصى ما لدى من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.	3.04	1.140
١٠	46	توجه بعض الموظفين في المدرسة للعمل بطريقة فردية بدلاً من أسلوب العمل الجماعي.	2.99	1.145
١١	59	لاأشعر بالارتياح في التعبير عن أفكاري حتى لو تتعارض مع وجهة نظر مديرني.	2.99	1.137
١٢	47	ضعف وجود أفكار حديثة لتطوير العمل المدرسي.	2.93	1.155
١٣	49	قلة تنبئي واكتشافي للمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	2.80	1.247
١٤	67	ضعف قدرتي على ترتيب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	2.74	1.184
١٥	54	لا تقدر المدرسة محاولات الأفراد في عملية التحسين حتى لو فشلت هذه المحاولات.	2.73	1.202
١٦	85	أشعر بعدم الرضا عندما أتقدم بفكرة أو مقترن ولا يلاقني قبولاً من مدير عام المديرية.	2.68	1.170
١٧	50	قلة إشرافي على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	2.64	1.283
١٨	66	أضطر لأخذ بعض الأعمال معه في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها.	2.57	1.245
١٩	48	لا أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في وظيفتي الحالية.	2.49	1.185
٢٠	51	ليس لدي القدرة على إيجاد عدد كبير من البدائل والأفكار عند حل مشكلة ما.	2.45	1.281
٢١	53	أتتردد في أن أناقش مع المسؤولين في المدرسة الأساليب المتبعية في العمل إذا شعرت أنها لا تخدم المدرسة.	2.42	1.182
٢٢	63	لا أتمتع بالسلطات الكافية ل القيام بالمسؤوليات على عاتقي.	2.4	1.199
٢٣	64	ضعف القدرة على وضع حلول ابتكارية للمشكلات المدرسية.	2.37	1.217
٢٤	65	طريقتي في العمل غير مقبولة من معظم زملائي.	2.34	1.124
المتوسط الحسابي الكلي للمجال				.549

يتضح من الجدول (١٢)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد الدراسة لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٤ - ٢.٣٤)؛ إذ نالت الفقرة رقم (٥٧) التي نصت على: "لا أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم" بمتوسط حسابي عال قدره (٤)، وبانحراف معياري قدره (١.١٥)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤٥) التي نصت على أن: "قلة استعداد معظم الموظفين في المدرسة لمساعدة" أعلى بمتوسط حسابي قدره (٤) وبانحراف معياري قدره (١.١٧)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥٥) والتي نصت على: "تم مراقبة الموظفين في هذه المدرسة بصفة دائمة لاكتشاف أية مخالفات للقواعد والأنظمة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٩) وبانحراف معياري قدره (١.١)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٦١) والتي نصت على: "ضعف مساهمة المديريّة في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات" بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٨) وبانحراف معياري قدره (١.١٧)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (٦٠) التي نصت على: "لا تمنح المديريّة جوائز تشجيعية وتكرم المجددين من الهيئة الإدارية التدريسيّة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٦) وبانحراف معياري قدره (١.٢١)، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (٥٦) التي نصت على: "في هذه المدرسة يتم التأكيد بشدة على وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيداً أدنى" بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٥) وبانحراف معياري قدره (١.٠١)، كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي كان للفقرة رقم (٦٥)، التي نصت على: "طريقتي في العمل غير مقبولة من معظم زملائي" بمتوسط حسابي (٢.٣٤) وبانحراف معياري (١.١٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦٤)، التي نصت على: "ضعف القدرة على وضع حلول ابتكاريه للمشكلات المدرسية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٣٧) وبانحراف معياري (١.٢١).

وبشكل عام بلغت المتوسطات الحسابية لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال معوقات الإبداع الإداري ككل (٣.٠٩) بانحراف معياري (٠.٥٤٩) مما يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقيّة في سلطنة عمان فيما يتعلق بهذا المجال قد جاءت متوضطة.

## رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

ما التصور المقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال وللمساهمة في بناء التصور المقترن، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان على المجالات كلّ للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

وذلك بهدف معرفة مدى الاستجابة لمجالات الدراسة كلّ، واستخدام نتائج أفراد الدراسة من مديرى المدارس وملاحظة الباحث المباشرة، إضافة إلى الأطر النظرية المتوافر، سعياً لبناء تصور لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان تبعاً لنتائج استجابة أفراد الدراسة . وسيتم اقتراح هذا التصور في الفصل الخامس من الدراسة من أجل تفسير النتائج قسم الباحث درجة فاعلية الممارسات الابداعية إلى ثلاثة مستويات: (١٠٠ - ٢٣٣) درجة منخفضة، (٣٦٦ - ٢٣٤) درجة متوسطة، (٥٠٠ - ٣٦٧) درجة عالية. علماً بأن سلم بداول الإجابات على فقرات أداة الدراسة قد وزع على خمس مستويات: عالية جداً (٥ درجات)، عالية (٤ درجات)، متوسطة (٣ درجات)، منخفضة (٢ درجات)، منخفضة جداً (درجة واحدة). وهو الأسلوب الذي استخدم في تفريغ أداة الدراسة. ويبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة فاعلية الممارسات الابداعية لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان على المجالات كلّ.

### الجدول (١٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات الدراسة

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة	3.60	0.61
٢	٢	الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة	3.08	0.63
		المتوسط الحسابي الكلي	3.34	.56

يتضح من الجدول (١٣)، أن المتوسطات الحسابية لمجالي درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان قد تراوحت بين (٣.٦ - ٣.٠٨)، حيث جاء مجال "الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦) وانحراف معياري (٠.٦١)، بينما جاء مجال: "الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٠٨) وانحراف معياري (٠.٦٣)، أما المتوسط العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٣.٣٤) يدل على أن تقديرات أفراد الدراسة على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان متوسطة.

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة النتائج والتوصيات**

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة النتائج والتوصيات**

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومن ثم تقديم التوصيات بناء على نتائجها، هذا وسيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ترتيب أسئلتها والنتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض النتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة.

#### **أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**

**ما درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟**

أشارت نتائج الدراسة إلى تقديرات مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد الدراسة لجميع المجالات (٣.٣٤)، كما بينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة في مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، لمجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية، قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٦٠)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان يفضلون العلاقات الجدية الرسمية في العمل، وليس لديهم اتجاه إيجابي نحو التغيير والتطوير، بشكل يحقق الإبداع ويصرون على مواجهة مشكلات العمل بالطرق التقليدية، وليس لديهم الرغبة في اشراك العاملين، وحتى طلبة المدرسة في وضع الحلول المناسبة للمشاكل، وعدم الرغبة في تقبل آراء الآخرين، والتفرد في حل المشاكل، اعتماداً على خبراتهم ومهاراتهم، واعتقادهم أنهم وحدهم أصحاب سلطة إصدار القرارات اليومية وتنفيذها، وبالتالي يقعون تحت مظلة النمط القيادي البيروقراطي بأنواعه المختلفة، وكذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى ميل مديرى المدارس نحو تجاهل آراء التنظيم، عند الإقدام على تطوير مدارسهم، مما يدفع تجاه مناخ تنظيمي سلبي يعيق الإبداع، وهذا يتطلب من المدير أن يهيئ الظروف الملائمة لتبني الأفكار الإبداعية المقدمة، وتنميتها من خلال توفير مناخ إبداعي يلعب العاملين فيه دوراً مميزاً يسمح بالعمل الجماعي والمبادرات الفردية، وأن يبني ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين تتوافق مع أساليب وأدوات العمل الإبداعي.

كذلك، قد يعزى ذلك إلى قلة الدعم المادي المقدم إلى العاملين في المدارس؛ لعدم وجود مخصصات مالية، حيث أن الدعم المادي يؤثر على مستوى تطبيق الأفكار الإبداعية التي تحتاج إلى امكانيات مادية لتحويلها من مجرد تصورات إلى منظومة إجرائية من الممارسات الإبداعية، وقلة توفرها يحول دون مكافأة العاملين المبدعين وبالتالي مكافأتهم فقط من خلال التقارير السنوية، وكذلك قد يعزى أن مديرى المدارس لا يملكون الصلاحيات لتقديم تسهيلات مادية؛ لجذب الموظفين المبدعين، والحرص على استمرارهم في العمل، وتحصر التسهيلات التي يستطيعون ان يقدموها بالتسهيلات المعنوية، ككتب الشكر والثناء الشفوي، التي قد تؤدي إلى حصول الموظف على الجدارة، وهي مكافأة مالية بسيطة تقدم للموظف كزيادة سنوية على مدار سنه واحدة في الدرجة، ولا تتكرر إلا في درجة أخرى، وتمنح بشروط صعبة بأن يقوم الموظف بعمل إبداعي يعرض على لجنة خاصة، وقد يعزى إلى أن الدورات التدريبية التي تقدم إلى العاملين في المدارس، وخاصة مدراء المدارس شكلية، لا يحتاج إليها الكثير منهم، إضافة إلى تكرارها بنفس المحتوى والمضمون، بحيث لا تتمي الإبداع لديهم.

ويمكن عزو ذلك إلى قلة استخدام الإنترنوت في المدرسة بشكل كاف، للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم؛ نظراً لدور الإنترنوت بتلبية احتياجات العاملين في المدارس للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم؛ نتيجة انخفاض ميزانية المدرسة، وسوء توزيع تلك الميزانيات على مختلف الفعاليات التعليمية التي تمارس في المدرسة، مما ييسر الإطلاع على المستجدات في مجال عملهم، بهدف مساعيرتها للتطورات التعليمية الخاصة، تلك المرتبطة بالنواحي التكنولوجية بشكل يوفر المعلومات والمعارف، التي يرتكز عليها الإبداع الإداري المستوى المدرسي، وقد يعزى إلى عدم اهتمام مديرى المدارس، بإعداد سجل إنجاز شخصي للعاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، يحتوي على معلومات دقيقة وواضحة وشاملة، تبين جوانب الإبداع المختلفة للعاملين، بشكل يرفع من منسوب الثقة بالنفس لديهم، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة، وبالتالي عدم إعطاء العاملين الصورة الكاملة عن طبيعة جوانب الإبداع لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة Hinostrozan, etc (2003)، ودراسة Shuli,etc (2004)، ودراسة النفيعي (2005)، ودراسة القحطاني (2007)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة الحرمي (2003)، دراسة أمل سليمان (2004)، ودراسة العواد (2005)، ودراسة الكلباني (2007)، ودراسة المطري (2008).

كما بينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان لمجال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية قد

جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣٠٨)، وقد يعزى حصول الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية على تقديرات متوسطة من قبل أفراد مجتمع الدراسة إلى عوامل تنظيمية وإدارية تتعلق بالمركزية، ونمطية الإدارة البيروقراطية، مما يؤدي إلى عدم اشراك العاملين في المدارس من مديرين، ومعلمين، وإداريين، وطلاب، في تجريب الأفكار الإبداعية، والتأكيد على ضرورة القيد والإلتزام الحرفي بتطبيق إجراءات وأنظمة عمل روتينية في سير العمل، مما يؤثر سلباً على العاملين في المدارس، وعلى رغبتهم في الإبداع والإبتكار، مما يؤثر على همهم؛ وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم تشجيع مديرى المدارس للممارسات الإبداعية، من حيث الأخذ بعينة المقترنات والأفكار الخلاقة لمشكلات العمل التي تساعده في تطوير العمل، والمقدمة من الخبراء التربويين، ومن مؤسسات المجتمع المختلفة وأساتذة الجامعات، وحتى من القرارات الوزارية، التي تشجع على الإبداع؛ نتيجة قلة رغبتهم في الإبداع والإبتكار، والتحسين المستمر في مجال مناشط المدرسة، والميل إلى الروتينية وعدم حب التغيير، ويكتفون بالنهج الروتيني لسير العمل.

كذلك قد يعزى إلى قلة رغبة مديرى المدارس في إتاحة الفرص المناسبة للعاملين فيها لحضور المؤتمرات والدورات التدريبية، التي تناقش المستجدات التربوية في ميدان العمل؛ لكونهم هم الأقرب للميدان والأكثر اهتماماً بفنون ومشاكل العمل، ولذلك ستكون مشاركتهم فعالة؛ لأنها تأتي الضوء على الدرجة ممارسة التربوي، الذي يفيد المدرسة وينعكس إيجاباً على العملية التربوية، وعدم رغبتهم لتكوين علاقات معززة للإبداع في المدرسة من خلال استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة، بحيث لا يتوفّر لديهم ميل نحو قبول الأفكار المبدعة حول تربية وتطوير المدرسة إلا بعد إخبار مديرية التربية، إضافة إلى ذلك قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توفر المخصصات المالية الكافية لمديرى المدارس لتصميم برامج تطويرية للعاملين تستند على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تلبية الاحتياجات التعليمية للعاملين، خاصة مسئولي مراكز مصادر التعلم والمعلمين والفنانين الآخرين ذات الصلة، للحصول على ضمان أفضل استعمال التكنولوجيا بمختلف أنواعها وعدم ميل مديرى المدارس لاستفادته من توجيه وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية، وتقويضهم بعض الصالحيات لتبني أساليب إدارية جديدة، كذلك الاستفادة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي، بشكل يحقق الإبداع لافتقارهم إلى المهارات والصفات، التي تؤهلهم إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية، وتطويرها لاحتياجات التعليم، واكتفائهم بالأساليب الإدارية التقليدية والروتينية المستخدمة والتي لا تتناسب مع التقدم التكنولوجي الحاصل.

وقد يعزو إلى أن عقد الكثير من الدورات التدريبية ليس من صلحيات مدير المدرسة، وكذلك الحصول على مواقف للعاملين من أجل متابعة دراستهم العليا، فهو من مسؤوليات وصلحيات وزارة التربية والتعليم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة Thornton,etc (٢٠٠٥)، ودراسة الكواري؛ العيثاوي (٢٠١١)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة النتيفات (٢٠٠٦)، ودراسة الكلباني (٢٠٠٧)، ودراسة الشibli (٢٠٠٩).

## ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

### المتغير الأول: النوع الاجتماعي

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الأول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة من الذكور والإإناث متقوون على أن مديري ومديرات المدارس يطبقون الممارسات الإبداعية بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى الأعمال الروتينية لمديري ومديرات المدارس أو المركزية في اتخاذ القرارات، وإجراءات البيروقراطية، إضافة إلى ضغوط العمل اليومية المرهقة التي تواجههم وسعدهم إلى تنفيذ الواجبات الإدارية، التي تعكس سمعة المدرسة وسمعتهم، وكان من المتوقع وجود فروق لصالح الإناث لأنهن أكثر اجتهاداً لممارسة السلوكيات الإبداعية الإدارية، من أجل البحث عن التميز والإبداع في عملهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة حومدة؛ حراثة (٢٠٠٦)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من: دراسة Neeka,etc (٢٠٠٤)، ودراسة الشibli (٢٠٠٩).

## **المتغير الثاني: سنوات الخبرة**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثاني، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، كما أن هذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون لزيادة عدد سنوات الخبرة أثر ايجابي واضح لتقديرات أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؛ نظراً لأن أصحاب الخبرة الطويلة أكثر معرفة بالإبداع الإداري، بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي تميزهم لتلك الأنماط والمستويات، من أصحاب الخبرة القصيرة؛ وقد يعزى السبب في ذلك؛ إلى كون مديرى ومديرات المدارس يقومون بأعمال مترابطة ومتتشابهة إلى حدٍ كبير؛ بسبب غلبة الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإداري بمدارس التعليم، وترعرع نمطها الإداري في ظل ثقافة التقلي، والتنفيذ السلبي، وانتظار الحلول، وتجنب المشكلات، وخوفاً من الفشل؛ لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم مترابطة بغض النظر عن سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة النتيفات (٢٠٠٦)، وتختلف مع نتيجة دراسة الشبلي (٢٠٠٩).

## **المتغير الثالث: المؤهل العلمي**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الثالث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، كما أن هذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون لحملة الدراسات الأعلى، أثر ايجابي واضح لتقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؛ نظراً لأنهم أكثر قدرة على الإبداع في مختلف

المجالات؛ نتيجة سعة إطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الإدارة، وفي حل المشكلات التي تواجههم، وهم أقدر على تشجيع موفيقهم على الإبداع بحكم مؤهلهم العلمي؛ وقد يعزى السبب في ذلك إلى قلة الصالحيات الممنوحة لهم، أو أن المديرين لا يمتلكون المهارات الفنية بشكل كبير، مما انعكس على مستوى أدائهم من حيث قلة التركيز على العلاقات الإنسانية، واحترام الآراء، ومنح حرية التعبير عن الرأي؛ لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة النفيسيات (٢٠٠٦)، وتختلف مع نتائج دراسة كل من: دراسة حوامدة؛ حراشة (٢٠٠٦)، ودراسة الكواري؛ العيثاوي (٢٠١١).

#### **المتغير الرابع: المسمى الوظيفي**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني للمتغير الرابع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد الدراسة متشابهة، لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، بغض النظر عن مسامتهم الوظيفي أو مهامهم الوظيفية، كما أن هذه النتيجة جاءت غير متوقعة، إذ كان من المتوقع أن يكون لحملة لمديرى المدارس، أثر إيجابي واضح لتقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؛ نظرا لأنهم أكثر قدرة على الإبداع في مختلف المجالات؛ نتيجة سعة إطلاعهم ونتيجة اتباعهم أساليب علمية في الإدارة، وفي حل المشكلات التي تواجههم من جراء الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية، وهم أقدر على تشجيع موفيقهم على الإبداع بحكم طبيعة عملهم؛ وقد يعزى السبب في ذلك؛ إلى قلة الصالحيات الممنوحة لهم من قبل مديرية المحافظة التعليمية، أو أن المديرين لا يمتلكون المهارات الفنية بشكل كبير، مما انعكس على مستوى أدائهم من حيث قلة التركيز على العلاقات الإنسانية، واحترام الآراء، ومنح حرية التعبير عن الرأي، وقد يكون طبيعة عمل مساعدى المدراء متقاربة لحد كبير مع مدرائهم؛ نتيجة التواصل الجيد فيما بينهم ومعرفة ما يدور حول أروقة المدرسة وخارجها؛ لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن المسمى الوظيفي للإداري، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة رضا (٢٠٠٣)، ودراسة الشبلي (٢٠٠٩)، ودراسة الكواري؛ العيثاوي (٢٠١١)، وتختلف مع نتائج دراسة النفيسي (٢٠٠٥).

### **ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث**

**ما معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان؟**

بيّنت نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال، أن المتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المعوقات تراوحت بين (٤ - ٢٣٤)، وبانحراف معياري (١٦ - ١٢)، حيث جاء المعوق "لا أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام عالٍ (٤)، انحراف معياري (١٥)؛ وهذه النتيجة تشير أن عدم التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم تحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن التعليمات الصادرة إلى المدارس من المديرية يغلب عليها فقط من أجل التنفيذ، دون إبداء الرأي فيها من قبل العاملين في المدارس، فالخطيط يكون في المديرية والتنفيذ في المدارس، لعدم امتلاك الخبرة والمهارة من قبل العاملين في الميدان التربوي.

أما فيما يخص المعوق الثاني "قلة استعداد معظم الموظفين في المدرسة لمساعدة بعضهم البعض"، فقد جاء بمتوسط حسابي (٤) وانحراف معياري (١٦)؛ وهذه النتيجة تشير عدم تعاون العاملين في المدارس يحد من الإبداع الإداري، في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن قلة استعداد معظم الموظفين في المدرسة في مساندة العمل الجماعي، يترك أثراً سلبياً على العمل الإبداعي، فمن المنطقي أن الإبداع ليس عملاً أو فكراً فردياً، في كل الأحوال؛ بل في معظم الأحيان قد يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب ضرورة توفر نوع من العمل الجماعي، أو العمل كفريق بين العاملين في المدرسة؛ بغية حل المشكلات التعليمية المعقّدة والمتشابكة؛ وقد يعزى إلى عدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة في المدرسة، التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي الجماعي وتشجيعه، عبر استخدام أسلوب الفريق والجماعة، في حل المشكلات، وصنع القرارات، حيث إن هناك ثقافة متّصلة في العديد من المدارس ما تزال تعطى للعمل الفردي الامر الذي يفضي في الغالب إلى التناقض والصراع بين العاملين، ونظرها إلى العمل الجماعي باعتباره مضيعة للوقت، حتى أضحت مفاهيم تكوين اللجان وفرق العمل في هذه المنظمات من المفاهيم غير المقبولة.

ويأتي في المرتبة الثالثة معوق "تم مراقبة الموظفين في هذه المدرسة بصفة دائمة لاكتشاف أية مخالفات للقواعد والأنظمة"، فقد جاء بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري

(١.١)؛ وهذه النتيجة تشير إلى المراقبة المستمرة للعاملين في المدرسة، تحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى الخوف من الإلخاق، والتردد من اقتراح أية أفكار جديدة، وغير مألوفة لدى الإدارة؛ خوفاً من رفضها أو خوفها من حدوث عجز في ظروف وامكانيات المنظمة، تقضي إلى إجهاض الفكرة أو المحاولة أو محاولة البعض وضع عرائيل قبل وعند تنفيذ الفكرة، ومن ثم إلخاق الفكرة نفسها، وخاصة وأنه قد أثبتت التجارب السابقة أنه عندما يتقدم أحد العاملين بفكرة ويفشل في تنفيذها فإنه سوف يكون في موضع محرج، ويلام أكثر من هؤلاء العاملين الذين لم يتقدمو بأية مقترنات، وهذا بالطبع يؤدي إلى سيادة المناخ البيروقراطي الذي يسيطر على العمل التعليمي، والذي يؤكد على وجوب إنجاز الأعمال في الوقت الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تتجزء به الأعمال في الماضي.

في حين يأتي في المرتبة الرابعة عموق "ضعف مساهمة المديرية في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات"، فقد جاء بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (١.١٧)، وهذه النتيجة تشير قلة الاهتمام في النمو المهني للعاملين في المدرسة، يحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك؛ إلى أن توفير فرصة للعاملين في المدارس من أجل إكمال دراستهم العليا في الجامعات، من صلاحيات وزارة التربية والتعليم وليس مديريات التربية والتعليم.

في حين جاء في المرتبة الخامسة عموق "لا تمنح المديرية جوائز تشجيعية وتكرم المجددين من الهيئة الإدارية والتدريسية"، بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٢)، وهذه النتيجة تشير عدم منح الجوائز للعاملين في المدارس، تحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اعتقاد المديرية بأن هذه ابداعات العاملين في المجال الوظيفي هي من متطلبات عملهم، وما يجب أن يقوموا به، وقد يرجع أيضاً إلى النقد المبكر للأفكار والحلول التي يقدمها المدعون، حيث أن مثل هذا النقد المبكر للأفكار والحلول في مرحلة نموها الأولى، وذلك لأنه يثني المبدعين عن طرح أفكارهم الإبداعية؛ خوفاً من التعرض لهذا النقد.

كما جاء في المرتبة السادسة عموق "في هذه المدرسة يتم التأكيد بشدة على وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيد أنملة"، بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٠١)، وهذه النتيجة تشير إلى التمسك بالخطط، يحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم

الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب إلى ضرورة تمسك مدير المدارس والعاملين فيها باللوائح والتعليمات المألوفة وعدم الخروج عنها، وقد تكون هذه الرغبة مبنية على اعتقاد المديرية بأن كل هذه الأحداث المشكلات مشابهة ومن ثم فإن ما ينطبق من حلول على المشكلات المدرسية في السابق، من الممكن أن ينطبق على المشكلات الراهنة بل والمستقبلية، لهذا يشعر العاملين في المدارس بأنه يجب عليهم الالتزام، والتقييد بالقواعد والتعليمات السلوكية، التي تضعها الإدارات التعليمية والتي تنظم العمل داخل هذه المدارس، وبالتالي صغر المساحة المتاحة لمديري المدارس والعاملين فيها، للتعبير عن آرائهم فيما يتعلق ب مجالات العمل المختلفة، ووضع أفكار إبداعية وتنفيذها، حيث أن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية، ومعايير عمل تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك.

كما أتى في المرتبة السابعة معوق "أفضل لا أقترح فكرة جديدة في هذه المدرسة خوفاً من لا أتمكن من إنجازها" بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.١٥)، وهذه النتيجة تشير أن الخوف من الإخفاق في العمل، يحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك، إلى الخوف من المخاطرة واللوم الذي يمكن أن يتعرض له مدير المدرسة أو أحد العاملين فيها، من جراء ارتكابه الأخطاء، أو تجنب طرح الأفكار، أو الحلول البديلة الإبداعية لمواجهة مشكلة ما؛ وذلك بغية حماية الصورة الذاتية للمعلم أو المدير، وعدم الظهور بمظهر الفرد المتسرع والغريب، عند طرحه فكرة جديدة وغير مألوفة، الأمر الذي يجعله يحجم عن طرح هذه الأفكار الإبداعية دون الإفصاح عنها.

وجاء في المرتبة الثامنة معوق "لا تتاح الفرصة لمنتسبي المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناول المستجدات التربوية"، بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وانحراف معياري (١.٢٧)، وهذه النتيجة تشير إلى أن قلة فرص حضور المؤتمرات، تحد من الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن توفير فرص المشاركة في المؤتمرات التربوية من مسؤوليات وزارة التربية والتعليم، وليس مديريات التربية والتعليم.

## **مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع:**

**ما التصور المقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقيّة سلطنة عمان؟**

للاجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بوضع تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في محافظة شمال الشرقيّة التعليمية، على النحو الآتي:

### **التصور المقترن لتفعيل الإبداع الإداري**

تم بناء هذا التصور؛ وذلك اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمحال الدراسة، ومن خلال ما تم خصصت عنه نتائج الدراسة الميدانية؛ بهدف الوصول إلى تصور مقترن يسهم في رفع قدرات مديرى المدارس ومديراتها في ممارستهم للجوانب الإدارية وتقديم التوصيات المناسبة.

وتكون هذا التصور من: المقدمة والأهداف المنطلقات والمقومات التي يمكن الاستعانة بها لتفعيل الإبداع الإداري.

#### **أولاً: المقدمة**

يأتي هذا التصور المقترن في إطار تحليل الدراسة الكمية، من خلال تحليل نتائج الممارسات والاحتياجات التدريبية والمعرفية للإبداع الإداري، مستندة إلى أغلب الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

وتحتمت الدراسة وضع التصور المقترن؛ لأجل التطوير من الوضع الراهن، ووضع أسس وبرامج لتطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي.

وعليه؛ اتبع الباحث الإجراءات الآتية لإعداد التصور المقترن، وهي كالتالي:

١. تحديد الأهداف الأساسية من إعداده.
٢. التعريف بمنطلقات التصور المقترن التي يرتكز عليها التصور المقترن.
٣. تحديد معوقات تفزيذ الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي.
٤. تحديد المقومات المادية للإبداع الإداري.

٥. تحديد المقومات البشرية للإبداع الإداري.

٦. تحديد المقومات الفنية للإبداع الإداري.

٧. التعرف على إجراءات تنفيذ التصور المقترن.

٨. تحديد الفئات المستفيدة من هذا التصور.

## **ثانياً: أهداف التصور المقترن**

هناك عدة أهداف رئيسية يسعى هذا التصور إلى تحقيقها، ومن أبرزها ما يلي:

١- التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس للتعليم الأساسي.

٢- التعرف على أهم مقومات الإبداع الإداري والتمثلة في المقومات المادية والمقومات البشرية والمقومات الفنية.

٣- التعرف على أهم منطلقات الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس للتعليم الأساسي.

٤- تفعيل الإبداع الإداري من خلال التعرف على مقومات الإبداع الإداري ومعوقاته والإجراءات المتمثلة في تفعيل الإبداع الإداري.

٥- أن يكون التصور دليلاً ومرشداً لمديرى المدارس ومديراتها وللقيادات العاملة في مجال تطوير أداء إدارات المدارس.

٦- ترسیخ مبادئ التعاون بين الإدارات المدرسية في مديریات المحافظات التعليمية.

٧- العمل على مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل الإبداع الإداري في المدارس.

## **ثالثاً: منطلقات التصور المقترن**

هناك عدد من المنطلقات يرتكز عليها التصور المقترن، وتتمثل أهم هذه المنطلقات فيما يلي:

١- التأكيد على أهمية ممارسة مديرى المدارس ومديراتها للإبداع الإداري من أجل تطوير المدرسة وتحديدها وتغييرها نحو الأفضل.

٢- ضرورة توفير مديرین للمدارس ذوي إدراك شامل للمتغيرات المحلية والعالمية، ودفعها نحو التكيف مع تلك المتغيرات والتعامل معها، ومواجهتها.

- ٣- التأكيد على أهمية قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعى لتحقيقها، واعتبارها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة المدارس ذات جودة ومتانة.
- ٤- تحويل الأفكار النظرية التي تم عرضها في الدراسة إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها على أرض الدرجة ممارسة.
- ٥- أن تتوفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهدافة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمين والطلاب.
- ٦- وجود مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منتسبي المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.
- ٧- أن تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.
- ٨- أن تتمي مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٩- أن يتتوفر بالمدرسة المناخ الإيجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة.
- ١٠- دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منتسبي المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.
- ١١- ضرورة إشراك ادارة المدرسة مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.
- ١٢- ضرورة وجود تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.
- ١٣- أن تتيح المدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.
- ١٤- أن تساهم المدرسة في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.

## **رابعاً: معوقات تنفيذ الإبداع الإداري في مدارس التعليم الأساسي**

هناك عدد من المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي تماشياً لنتائج الدراسة، ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي:

- ١ - عدم تكيف مديرى المدارس مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم.
- ٢ - قلة استعداد معظم الموظفين في المدارس لمساعدة بعضهم البعض.
- ٣ - المراقبة المستمرة للموظفين في المدارس بصفة دائمة لاكتشاف أية مخالفات للقواعد والأنظمة.
- ٤ - ضعف مساهمة مديرية التربية والتعليم في النمو المهني لمنتسبي المدارس عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.
- ٥ - قلة منح مديرية التربية والتعليم جوائز تشجيعية للمجibدين من الهيئة الإدارية والتدريسية وتكريمهما.

## **خامساً: مقومات الإبداع الإداري**

ما لا ريب فيه في أن مقومات الإبداع الإداري والمتمثلة في المقومات المادية والبشرية والفنية، لها دور فاعل في تحسين أداء عمل إدارة المدرسة، وأخص مديرى المدارس ومديراتها، وأفراد المجتمع المدرسي على نحو سواء، وفيما يلي عرض لأهم مقومات الإبداع الإداري.

### **١- المقومات المادية للإبداع الإداري:**

من أهم المقومات المادية التي ينبغي مراعاتها للإبداع الإداري، ما يلي:

- توفير غرفة خاصة لعقد الاجتماعات المدرسية، تعقد فيه أهم اجتماعات أسر المواد الدراسية مع مشرفيها أو على مستوى إدارة المدرسة وملعبها.
- تخصيص قاعة خاصة تحت مسمى "مركز خدمات المعلمين" - وهي فكرة حديثة تم تطبيقها في مدرسة المتّبِي للتعليم الأساسي - يحتوي على شبكة الانترنت للإطلاع والبحث الإلكتروني عن مصادر المعلومات، وألات نسخ ومساح ضوئي، وأدوات مكتبية تخدم المعلمين.

- توفير الأدوات والوسائل المعينة للممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة.

- تفعيل السبورة التفاعلية في خدمة المواد الدراسية، وفي دور إدارة المدرسة لأجل استخدامها فيما يتعلق بالإبداع الإداري، وتوسيع رقعة تكنولوجيا التعليم في جميع مدارس المنطقة.

- تنصيب وتنصيب الكاميرا الالكترونية في ممرات ومنافذ المدرسة – وهو مشروع قائم حالياً في مدرسة المتني للتعليم الأساسي – حتى تكون خير معين لأداء المهام الإدارية، مما يسهل مراقبة حركة الطلاب والمعلمين أثناء فترة العمل.

## ٢- المقومات البشرية للإبداع الإداري:

من أهم المقومات البشرية التي ينبغي مراعاتها لتحقيق الإبداع الإداري، ما يلي:

- رفع مستوى الثقافة البحثية لدى المجتمع التربوي للمدرسة؛ وذلك بتأهيلهم لدورات تدريبية في مستوى المعارف والمهارات البحثية المرتبطة في مجال التعليم والتعلم، باعتبار البحث هو أحد رواد الاصلاح التربوي.

- مشاركة المعلمين والإداريين في المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية المرتبطة ب المجال التربوية والتعليم؛ للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية سواء في مجال التعليم أو الإدارة المدرسية.

- تكريم المعلمين المجيدين، وتعزيز الدور الحيوي لهم؛ من خلال إرسال رسائل الشكر والتقدير من السلطات العليا بوزارة التربية والتعليم، وتقديم شهادات التقدير لهم والجوائز المحفزة نتيجة جهودهم تجاه رفع المستوى التحصيلي للطلبة.

- إلحاقي المعلمين المجيدين لدورات في تنمية قدرات الموارد البشرية، من ناحية تعزيز المستويين اللغوي والفكري لديهم.

### ٣- المقومات الفنية للإبداع الإداري

ويقصد بالمقومات الفنية: هي تلك المهارات والكفايات التي ينبغي لمدير المدرسة امتلاكها، ومن أهم تلك المقومات الفنية المقترحة في الدراسة الحالية ما يلي:

- أن يتم مدير المدرسة بالمفاهيم والمصطلحات الإدارية المرتبطة بالإبداع الإداري.
- أن يكون مدير المدرسة قادراً على ممارسة الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- أن يكون مدير المدرسة قادراً على تطبيق وتنفيذ المستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية، وبما يتواكب مع عصر التقدم التكنولوجي المتلاطم.
- أن يستخدم مدير المدرسة أدوات التقويم المستمر بصورة أكثر فاعلية أثناء العملية الإشرافية للعاملين بالمدرسة، مع مراعاة التوقيع في الأساليب الإشرافية.
- أن يتم مدير المدرسة بأهم القضايا الاجتماعية والإنسانية والبيئية والعلمية المتعلقة بتنمية المعارف والمهارات الفكرية لدى معلمي المواد الدراسية.
- أن يكون مدير المدرسة قادراً على إجراء التقييم والتقدير للعمل المدرسي، وأن يبدي ملاحظاته نحو تحقيق أسلوب إداري مبدع؛ لأجل مدرسة فاعلة ومنتجة.

### سادساً: إجراءات تنفيذ التصور المقترن

يعتمد التصور المقترن لرفع فاعلية الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي، على عدة دعائم أساسية، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج.

وفي ضوء منطلقات التصور المقترن، يمكن التوصل إلى بعض الإجراءات العملية المقترنة؛ والتي تؤدي إلى تفعيل الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي، ومن أهمها:

- السعي نحو العمل كفريق واحد في المدرسة، ويتحقق ذلك من خلال التعاون والعمل في انسجام وتوافق بين أفراد المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين، مما يجعل مناخ العمل داخل المدرسة مناخاً اجتماعياً مرغوباً فيه، ويجب أن يكون حجم الفريق

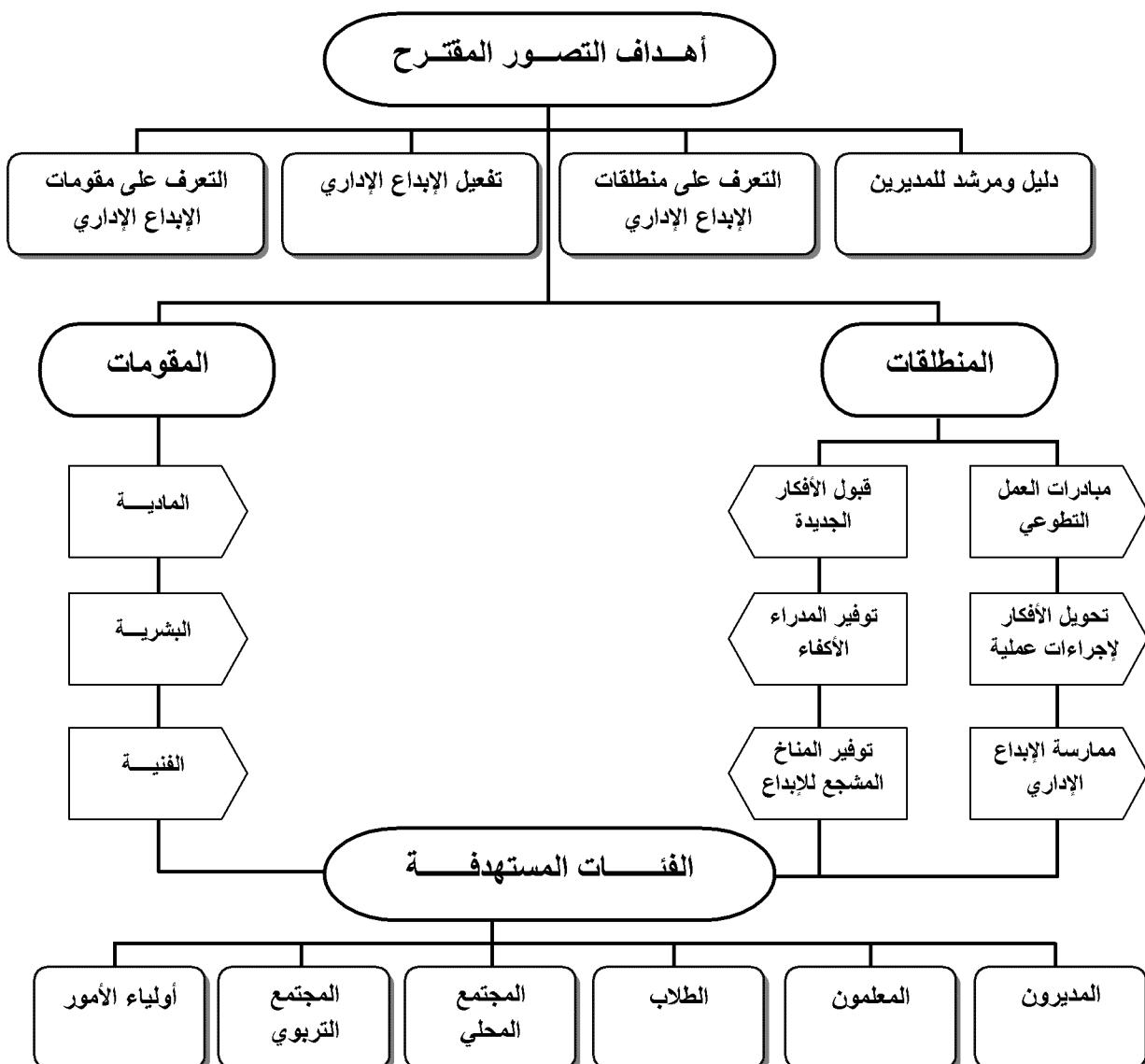
المناسب؛ حتى يسمح بتنمية الأفكار وإثراءها، ويسمح باستمرار التفاعل الجماعي وضمان العمل بروح الفريق.

- إيجاد بيئة عمل مناسبة، يشيع فيها روح الفريق والتعاون والحب والدافعية نحو تحقيق أهداف محددة تسعى إدارة المدرسة لتحقيقها.
- دعم الأفراد المبدعين بالحوافز المتميزة، والاعتراف بإنجازاتهم عن طريق تقديم المكافآت المالية ومنحهم لشهادات الشكر والتقدير، وإلهاقهم بالدورات التدريبية المهتمة بمجال الإبداع الإداري، مع الاهتمام باشتراك الأفراد المبدعين في الإدارة بأفكارهم وأرائهم عند اتخاذ القرارات أو حل المشكلات.
- تبني القيادات الإدارية بالمدارس للأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة مثل إدارة التغيير، وفرق العمل، بما يساعد على الحد من مقاومة العاملين بالمدرسة تجاه تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن من خلالها تجويد الأداء بشكل عام، وتنمية قدرات وكفايات الإبداع على المستوى التنظيمي بالمدرسة.
- دعم تحول مركز مصادر التعلم بالمدرسة إلى النمط الإلكتروني بما ييسر الاطلاع على محتوياتها، بهدف مسايرتها للتطورات التعليمية خاصة تلك المرتبطة بالنواحي التكنولوجية، بالإضافة إلى تيسير ربطها بشبكة المعلومات بما يدعم إتاحة المعلومات والمعرفة التي يرتكز عليها الإبداع الإداري على المستوى المدرسي.
- أن تفوض الإدارة المدرسية السلطة للقيادات المعينة في المدرسة؛ لتمكينها من تبني الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة لإمكانات وموارد المدرسة والمجتمع المحلي، هذا بالإضافة إلى تحديد موقف أو وضع المدرسة حتى يمكن إدراك ما إذا كان هناك مزايا وفرص متاحة للمدرسة تساعدها على التميز.
- إدخال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ذات السرعة الفائقة على رقعة واسعة من مدارس التعليم الأساسي، على أن يتم تخصيص مختبر للحاسوب يقام فيه الأنشطة الإلكترونية والبرامج التدريبية للمعلمين، ومحاولة استضافة أساتذة الجامعات في مختلف الجوانب والتخصصات العلمية.

## سابعاً: الفئات المستفيدة من التصور

من أهم الفئات المستفيدة من التصور المقترن ما يلي:

- ١- مديرو المدارس ومديرياتها.
- ٢- المعلمون.
- ٣- طلاب المدارس.
- ٤- أولياء أمور الطلبة.
- ٥- المجتمع المحلي.
- ٦- المجتمع التربوي.



## **التوصيات والبحوث المقترحة**

### **أولاً: التوصيات**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات، وهي كما يلي:

- ١ - عقد دورات تدريبية في الإبداع الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي لشرح وتوضيح الإبداع الإداري وفوائد تطبيقه في المدارس، وتشجيع المديرين في عمليات التدريب.
- ٢ - ضرورة الاستعانة بأساتذة الجامعات والمختصين في الإدارة والتخطيط التربوي، لتصميم ووضع البرامج والدورات التدريبية الخاصة بالأساليب والمهارات الإدارية الحديثة، وتفعيل الإبداع الإداري بصورة عملية إجرائية.
- ٣ - العمل على الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك في جهود الإبداع الإداري، وإنشاء قواعد معلومات تضم برامج تدريبية متعددة ومتنوعة ومعلومات وأساليب حديثة، إلى جانب العديد من الخبرات والممارسات العملية الناجحة التي تكون ذات فائدة لمديري المدارس.
- ٤ - الحرص على السعي الدائم للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية في مجال الإبداع الإداري محلياً وخارجياً، ووضع الأسس للاستفادة منها بشكل فعال في إدارة المدرسة.
- ٥ - أن تعطي الإدارة التعليمية قدرًا من المرونة واللامركزية مع تقويض بعض السلطات والصلاحيات لمديري المدارس، من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير المدرسة وتغييرها نحو الأفضل.
- ٦ - تهيئة بيئة تربوية مناسبة في علاقة كل من إدارة المدرسة، والمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الشرقية شمال، ووزارة التربية والتعليم تقوم على تأصيل نشر ثقافة الإبداع الإداري، ووضوح قنوات الاتصال والتواصل، وإتاحة المعلومات والبيانات.
- ٧ - ضرورة منح مديرى مدارس التعليم الأساسي في محافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان، صلاحيات أكثر لتعزيز الثقة بهم، وتمكينهم في أداء واجباتهم بفاعلية.
- ٨ - دعوة وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نحو الاستفادة من هذا التصور؛ لتطوير الممارسات الإدارية للإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي.

## **ثانياً: البحوث المقترحة**

الدراسة الحالية تتضمن دراسة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان؛ لذا يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية بما يلي:

- ١- إجراء دراسات مماثلة حول ذات الموضوع في محافظات تعليمية أخرى في سلطنة عمان، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، مع إضافة متغيرات مستقلة جديدة مثل: فئة التعليم (الحلقة الأولى، الحلقة الثانية، التعليم ما بعد الأساسي)، والموقع الجغرافي للمدرسة (السهول، الجبال، الساحل).
- ٢- إجراء دراسة ميدانية حول مشكلات ومعوقات الإبداع الإداري لمديرى مدارس التعليم الأساسي في ضوء الخبرات المعاصرة لبعض الدول المتقدمة في مجال التربية والتعليم.
- ٣- عمل دراسات مقارنة بين درجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس السلطنة، ومدارس بعض الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.
- ٤- إجراء دراسة شبه تجريبية في ذات الموضوع في مدى فاعلية الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس في تنظيم سير العمل الإداري في المدرسة بكل احترافية ودقة.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم (١٩٩٤). لسان العرب، (م ١٠)، ط(٣) : دار صادر.

أبو النصر، محدث (٢٠٠٤). تتميم القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

بدران، عمرو حسن أحمد (٢٠٠٣). الشخصية المبدعة، المنصورة، مصر: مكتبة جزيرة الورد.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣). إدارة المستقبل(القيادة، التفكير، التسويق)، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك).

جروان، فتحي عبد الرحمن (١٩٩٨). الموهبة والتفوق والإبداع، العين، الإمارات: دار الكتاب الجامعي.

حجازي، سناة محمد نصر (٢٠٠٦). سيكولوجية الإبداع: تعريفه-تنميته- وقياسه لدى الأطفال، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.

حسن عبد العظيم، سلامة؛ حسن عبد العظيم، طه(٢٠٠٦). الذكاء الوجданى للقيادة التربوية، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.

الحريري، وأخرون (٢٠٠٧). الإدارة والتخطيط التربوي، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسنين، محمد حسين (٢٠٠٥). طرائق إبداعية في التعليم والتدريب، عمان، الأردن: دار مجلاوي للنشر والتوزيع.

حمدان، محمد (٢٠٠٦). مشاكل الإدارة المدرسية: الطرق الحديثة لعلاجها، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

حمدي، حسن (٢٠٠٤). **مهارات التفوق والإبداع**، القاهرة، مصر: دار اللطائف للنشر والتوزيع.

حومدة، باسم علي؛ حراشة، محمد عبود (٢٠٠٦). **مستوى الإبداع الإداري لدى القيادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ١٨(٢)، ص ص ٤٩٣ - ٥٤٣، الرياض، السعودية.

الحرمي، منى بنت محفوظ (٢٠٠٣). **معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

رضا، حاتم علي (٢٠٠٣). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جدة، السعودية.

ريان، محمد هاشم (٢٠٠٦). **مهارات التفكير وسرعة البديهة وحقائب تدريبية**، العين، الإمارات: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

سليمان، أمل محمد (٢٠٠٤). **تنمية الطالب المبدع في الثانوية العامة**، رسالة ماجстير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة، مصر.

السويدان، طارق؛ العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤). **مبادئ الإبداع**، الرياض، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.

الشمربي، فهيد عايض (٢٠٠٢). **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، الرياض، السعودية: شركة مطبع نجد التجارية.

طاوش، محمود (٢٠٠٤). **الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية**، عمان، الأردن: دار الفرقان.

الطيبي، محمد حمد (٢٠٠٤). **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الجواد، محمد أحمد (٢٠٠٧). *كيف تتمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك، أفرادك، مؤسستك*، القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

عبدالله، سعد الدين خليل (٢٠٠٥). *تنمية القدرات الإبداعية*، دمياط، مصر: دولارس للأداب والفنون والإعلام.

العواد، عبدالله بن محمد (٢٠٠٥). *درجة ممارسة الإبداع وأساليب تطويره*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العيثاوي، أحلام إبراهيم؛ الكواري، أسماء علي (٢٠١١). *دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم*، بحث منشور، الجامعة الخليجية، كلية العلوم الإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٢٣(٢)، المنامة، البحرين.

القططاني، لاحق بن عبدالله (٢٠٠٧). *الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الكلباني، أمل بنت راشد (٢٠٠٧). *الأنمط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية*، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث العربية، القاهرة، مصر.

المطري، علي بن سعيد (٢٠٠٨). *أساليب تطوير الإبداع الإداري من وجهة نظر مدير المدارس في المنطقة الشرقية شمال*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، نزوى، سلطنة عمان.

الموسى، ناهد عبدالله (٢٠٠٩). *تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية*، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٢٢.

المهيري، عبدالله (٢٠٠٣). *الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل*، القاهرة، مصر: دار المعارف.

الهويدى، زيد (٢٠٠٧). *الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته*، العين: دار الكتاب الجامعي.

الهويدي، زيد محمد؛ الجمل، جهاد(٢٠٠٣). **أساليب الكشف عن المبدعين والمتتفوقين وتنمية التفكير والإبداع**، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩). **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

يونس، طارق شريف (٢٠٠٢). **الفكر الاستراتيجي للقادة**، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### **قائمة المراجع الأجنبية**

- Hinostroza J, & Guzman, A. and Isaacs, S.(2003). Innovative uses of ICT in Chilean School. **Journals of computer Assisted Learning**, 18(2), PP: 459-469.
- Kratzer, O. & Jan, L. and Kratez, M.(2004). Stimulating the potential: Creative Performance and Communication in Innovation Teams, **Creativity and Innovation Management Quarterly**, 13(1) PP: 113-125.
- Kwasniewska, E. & Neeka, J.(2004). Perception of the Climate for Creativity in the workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender, **Creativity and Innovation Management**, 3(3)PP:187-196.
- Lapierre, J & Giroux, V. (2003). Creativity and Work Environment in High-Tech Context, **Creativity and Innovation Management**, 12(1) PP: 56-68.
- Shuli, A. & Gilson M.(2005). The impact of the creative leader on the performance of teachers, **Creativity and Innovation Management**, 12(3),PP:178-189.
- Thornton, B. & Daugherty, R.(2005). Relationship between Measures of Leadership and School Climate, **Education**, 126(1), P 17.

## **قائمة الملاحق**

**ملحق رقم (١)**

**قائمة بالأساتذة المحكمين مرتبة ترتيبا هجائيا**

م	اسم المحكم	المؤهل العلمي	جهة العمل
١	د. حمد اليحمدي	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٢	د. سالم الغنبوسي	دكتوراه في التربية	جامعة السلطان قابوس
٣	د. سعيد بن سيف الحارثي	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٤	د. علي بن محمد العامري	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٥	د. فاطمة القنوبى	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٦	د. ناصر العامري	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٧	د. يحيى بن محمد البوسعيدى	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٨	د. علي خميس علي	دكتوراه في التربية	وزارة التربية والتعليم
٩	د. عبد العزيز المعايطة	دكتوراه في التربية	جامعة نزوى
١٠	د. علي خميس	دكتوراه في التربية	جامعة نزوى
١١	د. حسام الدين السيد	دكتوراه في التربية	جامعة نزوى

## ملحق رقم (٢)

### الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

الأفضل: مدير / مديرة المدرسة - مساعد المدير / مساعدة المديرة ... المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

### الموضوع / تحكيم الأداة

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان "، استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بجامعة نزوى، حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة المرفقة كأداة للدراسة، والمكونة من (٦٨) فقرة موزعة على (٣) أبعاد وهي: (الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة - الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة - معوقات الإبداع الإداري)، علماً انه تم تحديد خمس درجات لقياس درجة الممارسة مقابل كل فقرة من فقرات الأداة وهي: (عالية جدا - عالية - متوسطة - قليلة - قليلة جدا).

ويرجو الباحث التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بتمعن وتحديد اختيارك لكل فقرة بحيث تضع إشارة (/) تحت الاختيار الذي يمثل درجة الممارسة. شاكرا ومقدرا لكم حسن تعاونكم سلفا.

الباحث/ سالم بن سيف الحارثي جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

## الجزء الأول: بيانات عامة

٠	٢ - ذكر	٠	النوع الاجتماعي:
٠	٢ - مساعد مدير	٠	المسمى الوظيفي:
٠	٢ - بكالوريوس	٠	المؤهل العلمي:
٠	٤ - دكتوراه	٠	٣ - ماجستير
٠	٥ سنوات فأقل	٠	١ - أكثر من ٥ سنوات

## الجزء الثاني: الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان من خلال الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ودرجة معوقات الإبداع الإداري، الرجاء تحديد درجة ممارستك لكل منها بوضع علامة (/) حسب المقياس الخماسي للإجابة التالي: (عالية جداً) (٥) درجات - عالية (٤) درجات - متوسطة (٣) درجات - قليلة (٢) درجات - قليلة جداً (١) درجة واحدة).

م	المجال / الفقرات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	قليله جداً	قليله	متوسطة	عالية
<b>المجال الأول: الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية للمدرسة</b>						
١	تتبّنى الإدارة المدرسية الأفكار الجديدة النابعة من منسوبي المدرسة والتي تلقى قبولاً لدى الجميع.					
٢	تفوّض الإدارة المدرسية السلطة كي يتمكن الإداريون والمعلمون من المشاركة في صنع القرارات بشكل إبداعي.					
٣	يتوفّر بالمدرسة المناخ الإيجابي المشجع على إبداع أفكار وأساليب عمل جديدة.					
٤	يأخذ مدير المدرسة بالأفكار الإبداعية التي يبتكرها المعلمون والطلبة.					
٥	تشكل المدرسة فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات عند تنفيذ مشروعات تربوية.					

درجة الممارسة						المجال / الفقرات	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
					توفر بالمدرسة موارد لممارسة الأنشطة المدرسية الهادفة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمين والطلاب.	٦	
					توجد مبادرات للعمل التطوعي الخيري من منسوبي المدرسة يتم دعمها من قبل الإدارة المدرسية.	٧	
					تسمح الأنظمة الإدارية بالمدرسة بدعم حرية التعبير عن الأفكار الجديدة وقيم المشاركة لدى جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمدرسة.	٨	
					تسقى المدرسة من أفكار الطلاب المبدعين والموهوبين في حل المشكلات الطالبية.	٩	
					يستخدم الانترنت بالمدرسة للتعرف على أحدث نظم الإدارة وأساليب التعليم والتعلم.	١٠	
					تنمي مصادر التعلم بالمدرسة مهارات البحث والتعلم الذاتي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.	١١	
					يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.	١٢	
					يطبق منسوبي المدرسة الأفكار والأساليب الجديدة التي اكتسبوها من خلال الدورات التربوية.	١٣	
					تنظم المدرسة برنامج إرشاد مهني لمساعدة الطلاب في اختيار المواد الدراسية الملائمة لقدراتهم وميلتهم.	١٤	
					تدعم الإدارة المدرسية الأخذ الاجتماعي في مجال اكتشاف ورعاية الموهوبين للاستفادة من أفكارهم الابتكارية.	١٥	
					تقوم المدرسة بإعداد خطة لتوثيق الصلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	١٦	
					تستغل قاعات مصادر التعلم والحاسب الآلي لتدريب منسوبي المدرسة على التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة.	١٧	
					توفر بالمدرسة معلومات وقواعد بيانات حديثة عن المدرسة تكون في متناول يد جميع منتسبي المدرسة.	١٨	

درجة الممارسة						المجال / الفقرات	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
					تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على تقديم أفكار إبداعية لخدمة المجتمع المحلي.	١٩	
					تقوم الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة بإعداد سجل إنجاز شخصي يبرز جوانب الإبداع المهني والتعليمي.	٢٠	
					يتم تقويم جميع العناصر البشرية والمادية بالمدرسة عن طريق إعداد تقارير سنوية عن جوانب الأداء المدرسي.	٢١	
					يتم استطلاع الآراء والأفكار الإبداعية لدى الهيئة الإدارية والتعليمية عند إعداد رؤية ورسالة المدرسة.	٢٢	
					تمنح الإدارة جوائز تشجيعية وتكرم المجددين من الهيئة الإدارية والتعليمية.	٢٣	

#### المجال الثاني: الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الخارجية للمدرسة

					تشترك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية.	١	
					تقدم الإدارة العليا الدعم الفني المناسب للمدرسة وتتيح لها الحرية في تجريب الأفكار الجديدة.	٢	
					يتم استطلاع آراء أولياء الأمور حول المشكلات المتعلقة بالمدرسة والبيئة المحلية والأفكار الإبداعية لحلها.	٣	
					تتاح الفرصة للمدرسة للاطلاع على الخطط الإستراتيجية للتعليم.	٤	
					تتاح للمدرسة الفرصة للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات لتطوير الأداء المدرسي.	٥	
					يوجد تعاون مع مراكز التدريب المتميزة لتنفيذ برامج ومبادرات تربوية داخل المدرسة.	٦	
					تنظيم زيارات ميدانية لإكساب الطلاب بعض الخبرات الحياتية.	٧	
					دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منتسبي المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية.	٨	

درجة الممارسة						المجال / الفقرات	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
					تساهم المدرسة في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	٩	
					تتاح الفرصة لمنتسبي المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربوية.	١٠	
					تستفيد المدرسة من التقارير الوزارية التي يتم نشرها للتعرف على توجهات التطوير المستقبلي للتعليم.	١١	
					تستفيد المدرسة من جوانب التطوير التكنولوجي في مجال المعلومات والاتصالات في ابتكار خدمات تعليمية جديدة.	١٢	
					تستفيد المدرسة من زيارات المشرفون التربويون للتعرف على الأفكار والتوجهات التعليمية الحديثة.	١٣	
					تستفيد المدرسة من القرارات الوزارية لإيجاد الحلول الملائمة لمشكلات الأداء المدرسي بشكل يحقق الإبداع والمرونة.	١٤	
					تستفيد المدرسة من خبراء تربويين ومهنيين لتقديم الاستشارات في إيجاد حلول إبداعية جديدة لبعض معوقات العمل بالمدرسة.	١٥	
					يهتم أعضاء الإدارة المدرسية بحضور دورات تدريبية حول أحدث الأساليب الإدارية والتنظيمية بما ينمي الإبداع في أساليب العمل.	١٦	
					الاستفادة من تطبيق اللامركزية في تبني أساليب إدارية جديدة لحل مشكلات المدرسة.	١٧	
					تشرك المدرسة مؤسسات المجتمع المختلفة في تنفيذ أنشطة إبداعية.	١٨	
					تضع المدرسة برامج تطويرية لمساعدة العاملين على مواكبة المستجدات التربوية الجديدة.	١٩	
					تعمل المدرسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة على إبراز المواهب الطلابية.	٢٠	
					تعاون المدرسة مع المدارس المجاورة في حل مشكلات المجتمع المحلي.	٢١	

درجة الممارسة						المجال / الفقرات	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
<b>المجال الثالث: معوقات الإبداع الإداري</b>							
					قلة استعداد معظم الموظفين في المدرسة لمساعدة بعضهم البعض.	١	
					توجه بعض الموظفين في المدرسة العمل بطريقة فردية بدلاً من أسلوب العمل الجماعي.	٢	
					ضعف وجود أفكاراً حديثة لتطوير العمل المدرسي.	٣	
					لا أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في وظيفي الحالية.	٤	
					قلة تنبؤي واكتشافي للمشكلات المدرسية قبل حدوثها.	٥	
					قلة إشرافي على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	٦	
					ليس لدي القدرة على إيجاد عدد كبير من البدائل والأفكار عند حل مشكلة ما.	٧	
					أفضل لا اقترح فكرة جديدة في هذه المدرسة خوفاً من لا أتمكن من إنجازها.	٨	
					أتزدّد في أن أناقش مع المسؤولين في المدرسة الأساليب المتتبعة في العمل إذا شعرت أنها لا تخدم المدرسة.	٩	
					لا تقدر المدرسة محاولات الأفراد في عملية التحسين حتى لو فشلت هذه المحاولات.	١٠	
					تم مراقبة الموظفين في هذه المدرسة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفات للقواعد والأنظمة.	١١	
					في هذه المدرسة يتم التأكيد بشدة على وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيد أنملة.	١٢	
					لا أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم.	١٣	
					أشعر بعدم الرضا عندما أنقدم بفكرة أو مقترن ولا يلاقى قبولاً من مدير المدرسة.	١٤	

درجة الممارسة						المجال / الفقرات	م
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جدا			
					لا أشعر بالارتياح في التعبير عن أنكاري حتى لو تتعارض مع وجهة نظر مديرني.	١٥	
					لا تمنح المديريّة جوائز تشجيعية ولا تكرّم المُجيدين من الهيئة الإداريّة والتدرسيّة.	١٦	
					ضعف مساهمة المديريّة في النمو المهني لمنتسبي المدرسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم لاستكمال الدراسات العليا بالجامعات.	١٧	
					لا تتحّل الفرصة لمنتسبي المدرسة لحضور المؤتمرات التي تناقش المستجدات التربويّة.	١٨	
					لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات على عاتقي.	١٩	
					ضعف القدرة على وضع حلول ابتكارية للمشكلات المدرسيّة.	٢٠	
					طريقتي في العمل غير مقبولة من معظم زملائي.	٢١	
					أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها.	٢٢	
					ضعف قدرتي على ترتيب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	٢٣	
					أبذل أقصى ما لدى من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.	٢٤	

## **ملحق رقم (٣)**



الموافق: 12 يونيو 2013 م

لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يقوم الطالب/ سالم بن سيف بن ناصر الحارثي ، طالب ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمه الجامعي (00959168) بإعداد بحث بعنوان : " تصور

المقترن لتطوير الابداع الاداري لدى مديري المدارس بمحافظة شمال الشرقية ". :

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراسته يحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراساته وتطبيق الاستبانة التي أعددتها؛ لذا نرجو تسهيل مهمته البحثية.  
 شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلاً بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ علي جمال عرفه  
عميد كلية العلوم والأداب  
(بالوكالة)

١٢-٦-١٣  
د/ محمد محمد العاصي  
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية  
(بالوكالة)



## ملحق رقم (٤)

مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية

للمديري مدارس التعليم الأساسي

لتسهيل مهمة باحث

الرقم المسلسل: ١ من: الاسم: سالم بن راشد الحجري المسمى الوظيفي: باحث تربوى

تاريخ الإرسال: ٢٠١٣/١٢/٩:٥٧:٥٢ AM إلى: د. سعيد بن سالم بن حمد الحارثى

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث سالم بن سيف الحارثى محتوى المراسلة :

الافضل/ مدير و مديرات المدارس المحتر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

حول الموضوع أعلاه نرجو شاكرين تسهيل مهمة الفاضل/ سالم بن سيف بن ناصر

الحارثى طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة نزوى تخصص الإدارة التعليمية حيث يقوم حاليا

بإجراء دراسة حول(تصور مقترن لتطوير الإبداع الإداري لدى - مدير المدارس بمحافظة

شمال الشرقية) ويرغب المذكور في تطبيق اداة الدراسة على عينة من مدير المدارس

وفي حالة اي استفسار يرجى الاتصال بالمعنى على هاتف (٩٩٨٨٢٥١١). عليه نرجو التكرم

بتسهيل مهمته.

وتقضوا بقبول فائق الاحترام

د. سعيد بن سالم بن حمد الحارثى

المدير العام

نسخة إلى

الباحث التربوي

## **Abstract**

**"Visualization proposed for the development of management innovation at the school principals In North Eastern province in the Sultanate of Oman"**

**Preparation:**

**Salem bin Saif bin Nasser Al Harthy**

**Supervision:**

**Dr Mohammed Suleiman Jeraidih**

The aim of this study was to examine the degree of creativity administrative managers have a basic education schools in the province of North East in Oman, and in order to achieve the objective designed a questionnaire consisting of (68), paragraph, and after making sure of the implications of sincerity and persistence applied to (107) of male and female, and to answer questions about the study extracted averages, standard deviations, t-test, grade, the study found a range of results was notably: that the estimates of managers basic education schools in the province of North Eastern in the Sultanate of Oman to contrast the different paragraphs of each area of innovative practices related to the environment of the Interior, where it came in the form of public moderately, came the areas of innovative practices associated with the external environment in the form of general, moderately, as the results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 = \alpha$ ) to estimates by members of the study areas of management practices for innovation management attributable to the variables: gender, job title, and management experience, and qualification, and exited the study perception proposal to activate creativity administrative managers have a basic education schools in the province, educational, and was one of the most prominent recommendations: delegating principals more powers to promote trust them and enable them to perform their duties effectively, and give educational administration degree of flexibility and decentralization with delegate some powers and authorities of the school administrators in order to provide the practices of creative contribution to the development of the school and changed for the better, and holding training courses in creativity administrative managers basic education schools to explain and clarify administrative creativity and benefits of its application in schools.