

## تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية

حنان سفر الشهراني

الثانوية السابعة عشر || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف هذه البحث إلى توضيح أهمية كل من الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في المدارس الثانوية، والتعرف على واقع الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية وعلى العلاقة الترابطية بين القيادة الإبداعية والإبداع الإداري وأيضاً المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري بمحافظة خميس مشيط، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع البحث وأهداف البحث في ضوء طبيعة مشكلة البحث ونوع المتغيرات.

وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، استخدمت الباحثة الاستبانة وكان من أهم نتائج البحث المتعلقة بخصائص مجتمع البحث: أن (86) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (86.9%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث معلمات. وبينت النتائج أن (45) من أفراد مجتمع البحث يمثلون ما نسبته (45.5%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث عدد سنوات خبرتهم (من عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة).

كما أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، فقد اشتمل هذا المحور على تسع عبارات، فقد تبين أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على خمسة عبارات من العبارات المتعلقة واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، المرحلة الثانوية.

### المقدمة:

يعد مدير المدرسة هو القائد التربوي المناط به إدارة دفة العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، والسعي إلى النهوض بهذه العملية إلى أعلى مراتبها وأسمى غايتها؛ لتحقيق المدرسة أهدافها النبيلة وغايتها السامية في تنشئة جيل صالح من أبناء الوطن، مؤمن بربه، معز لدينه، محب لوطنه، ومطيع لولاة أمره، ومتصف بالأخلاق الإسلامية الفاضلة. في ميدان التربية والتعليم لمدير المدرسة دوراً أساساً وأثراً بارزاً وقدرة مؤثرة للتغيير الإيجابي، وإحداث نقلة نوعية متميزة في أداء المدرسة لواجباتها، متى ما توافر لذلك المدير من مقومات نجاح العمل الإداري، ومنح الصلاحيات المناسبة والنافذة والفاعلة، التي تدعمه في أثناء إنجاز أعماله الإدارية والفنية والإنسانية داخل مدرسته. ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية " تتألف من الكفاءة والخبرة والإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة ليتحركوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية.

والقيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وأنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية. (مجلة جامعة الأزهر بغزة، 2011)

المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسئولة عن تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها" (العدلوني، 2002: 165-166).

فالقيادة هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان، وتنفيذها مؤسسة إنسانية، وتتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يطور القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل- وعن قناعة ورضا- أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين. (الطويل، 2011: 247)

وتعد القيادة المدرسية المبدعة مطلباً، حيث تكون مهياً ومعدة لدورها القيادي بكفاءة وفعالية، سواء داخل المدرسة أو خارجها، لتمكينها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات، وتكوين فريق عمل ويحقق الاهداف التربوية(توماس، 2001: 38)

ولما كان عصر العولمة يحملنا على إعادة النظر في مراجعة واقع التعليم في المؤسسات التعليمية والبحث عن قيادات مبدعة تسير التطورات الجديدة وتتطلع الي المستقبل بنظرة استشرافية ثاقبة والبحث فيها عن قادة مبدعين يستطيعون التفكير استراتيجياً، ويقدررون على اصدار قرارات الإدارية الصائبة والاسهام في جعل المخرجات التعليمية ذاتها لها كينونتها وقيمتها اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً وسياسياً ولها إبداعاتها التي تسهم في عملية التنمية الشاملة (عبدالسميع، 2003: 6)

تمثل القيادة الإبداعية ضرورة لعمل المؤسسات التي يشرفون عليها الامد الذي لم يعد معه مقبولاً مع هذه القيادة المبدعة أن تكون اداء المؤسسات التي يشرفون عليها يتسم بالأنماط والاساليب التقليدية لان ذلك سوف يؤدي إلى شل حركتها الإبداعية المتألفة بالأفكار الجديدة والمستمرّة(السلي، 2002: 23)

ونتيجة مفاهيم المعرفة والتعلم في الادبيات الإدارية المعاصرة تزايدت التوجهات الإدارية نحو مداخل تدعم الموارد الفكرية وبناء على ذلك(تعتمد فلسفة الإدارة الجديدة على التجديد والإبداع وتشجيع المبتكرين وادماج الإبداع في نسيج العمل (الشرعي، 2005: 142)

وحيث إن القيادات الإدارية تمثل مكان القلب في المؤسسات التعليمية والتربوية وتتوقف فاعلية العملية التعليمية على كفاءتها وحسن أداها فمن باب اولي أن يلزم ذلك الدور القائمين على النظام التعليمي على اتخاذ القرارات الرسمية التي توجب وضع الخطط الاستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري، تضمن لهؤلاء القادة القدرة على تجاوز المشكلات ونقاط الضعف وذلك من اجل الانطلاق نحو عصر المعرفة(السلي، 2003: 32)

أصبح ما يميز عالم الأعمال المعاصر سرعة التحول الديناميكية والتغير الذي أصبح السمة المميزة التي أحدثت حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على منظمات العمل، وبالتالي حتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات وبالرغم أن ابتكار الحلول يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات المنتج

#### مشكلة البحث

أصبح الإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. (فتحي، 2002: 5).

إلا أن الدراسات أن الإبداع الإداري على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات: (الفياض، 1995: 67) ومنها المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها، عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية، عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير، ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الظروف المتغيرة التي تعيشها القيادات الإبداعية اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يؤثر على تحسين الأداء للعاملين والمنظمة على حد سواء ويضمن بقاء المنظمة واستمرارها. فبالرغم من أنها أقرت قيادات المجتمع بالإبداع كحقيقة، ركزت عموماً على السماح للظواهر الأدبية والإعلامية في الإبداعات الظاهرية، والتركيز على تطوير أو " زراعة" أنواع أوسع وأعمق من الإبداع الأدبي والفني، وقد ركزت على دور التقنيات Techniques أو وصفات للإبداع، بدلاً من وضع الترتيبات التي تُطور الإبداع العام، والإبداع الخاص في المنظمات التعليمية ولدى جميع العاملين فيها، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

#### أسئلة البحث:

كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية؟
- ما المعوقات التي تواجه الإدارة الإبداعية لدى القيادات في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية؟
- ما آليات تطوير القيادة الإبداعية لدى الإدارة الإبداعية في مدارس الثانوية في ضوء القيادة الإبداعية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول استجابات افراد العينة وتعزى لمتغيرات (مسمى الوظيفة-الخبرة) ؟
- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير إدارة الإبداع لدى قيادات مدارس الثانوية في ضوء القيادة الإبداعية؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث- بشكل رئيس- إلى معرفة الدور الرئيسي للقيادات على تطوير الإبداع الإداري لدى القيادات الإبداعية في مدارس الثانوية.

أما الأهداف الفرعية فكما يلي:

- 1- توضيح أهمية كل من الإبداع الإداري والقيادة الإبداعية في المدارس الثانوية.
- 2- التعرف على واقع الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية.
- 3- التعرف على العلاقة الترابطية بين القيادة الإبداعية والإبداع الإداري.
- 4- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري.

5- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول وللتغلب على بعض المشكلات التي تواجه القيادات بإضافة إلى بعض الاقتراحات.

#### أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية كل من القيادة الإبداعية والإبداع الإداري حيث إن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي، وتنبع أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- السرعة الكبيرة في المتغيرات التي تحدث في العملية التعليمية والمتغيرات المتسارعة والتي تعيق تحقيق الإبداع الإداري ويواجهها القيادات.
- 2- قد تفيد النتائج في كيفية مواجهة قيادات المدارس للضغوط المختلفة وخلق الإبداع من خلال تلك الضغوط.
- 3- يمكن أن تفيد نتائج البحث في التعرف على المعوقات التي تعترض القيادات في المدارس الثانوية وكذا بعض المنظمات والصعوبات تعوق إحداث التغيير في المدرسة وتعيق الإبداع لدى القيادات.
- 4- قد تسهم نتائج البحث في الوصول إلى مقترحات للتغلب على المشكلات والصعوبات التي تواجه القيادات في المدارس الثانوية.

#### حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: تناول البحث الحالي تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية.
2. الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية بالتعليم العام للبنات بمحافظة خميس مشيط.
3. الحدود البشرية: مديرات ومعلمات ووكيلات مدارس البنات الثانوية بمحافظة خميس مشيط.
4. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1437-1436هـ.

#### مصطلحات البحث:

#### الإبداع الإداري

يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرف، 2002: 28).

ويقصد بالإبداع الإداري جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (الحقباني، 1418هـ: 90)

الإبداع الإداري، ويطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي Organizational Creativity ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. (Woodman et al, 2001: 293).

يعرف الإبداع الإداري إجرائياً في هذا البحث: تفاعلات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم والازدهار. في الإدارة بالإبداع يقوم المدير بالتفكير والتصور والبحث والاستقصاء وحتى التخمين والحدس، وذلك بهدف فهم الأشياء والعمليات والربط بينها بما يؤدي إلى استنباط وإحداث أو تكوين (إنتاج) شيء جديد، وأصيل، وذو قيمة، للفرد والمنظمة والمجتمع. قد يتعلق هذا الناتج الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل أو أداة أو عملية.

#### القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية بأنها "نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة (القريشي، 1425: 14)

وتعرف ايضاً بأنها: الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره، وبطريقة مختلفة" (يونس، 2002: 211)

وذكر يونس أن jauche & glueck قد أشار أن القائد المبدع هو في الأساس مفكراً أكثر من كونه ممارساً للقيادة ولمهام قيادية محدودة (يونس، 2002: 216)

والقائد المبدع هو الذي يكتشف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار اساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثماره. (خير الله، 2009: 215)

وتعرف القيادة الإبداعية إجرائياً في هذا البحث بأنها: التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة لكي يكون هذا التأثير فاعلاً وحقيقاً ولا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في اعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة الي اكتسبتها الي اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق القائدة من خلال حلها للمشكلات بطرق إبداعية والقيادة الإبداعية مرنة متجددة ومتحدية وموجهة.

## 2- الدراسات السابقة:

### أولاً/الدراسات العربية:

1- دراسة هيجان(2000) وهدفت إلى تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية، وهذه المعوقات هي: عدم وضوح الرؤية والخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وغياب جو الحرية وغياب الدوافع الداخلية للإبداع وعدم التشجيع من المنظمة والإفراط في مكافأة النجاح وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة والاعتماد المفرط على الخبراء ثم عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة كما هدفت أيضاً إلى تعرف ما إذا كانت هذه المعوقات العشرة تختلف من حيث درجة وجودها في المنظمات السعودية اختلافاً جوهرياً وتم تطبيق الدراسة على(68) منظمة وتم توزيع(1160) استبانة على المديرين ومن هم في مستواهم في هذه المنظمات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود المعوقات العشرة في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع وافتقار مناخ المنظمات السعودية إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار بل وتخوف منسوبي هذه المنظمات من تعرضهم لأي نقد أو عتاب قد يترتب على فشلهم في تطبيق أية محاولات إبداعية قد يقومون بها. وأن هذه المنظمات لا تزال تصر على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل والتي تمثل جوهر البيروقراطية، كما أن تقدير مساهمات الخبراء تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات.

2- دراسة عسيري(1420هـ) وقد هدفت إلى التعرف على سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية للبنين والبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات من عينه دراسة والبالغ عددها (614) معلماً ومعلمة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل مشكلات لدى مديري ومديرات في المدارس الثانوية بمتوسطة (2.57) أي نسبة 65.25 من درجة الإبداع وأن أكثر سمات الإبداع الإداري توفراً هي الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتحليل والتوازن والمرونة. وظهرت النتائج أن المديرين يتميزون عن المديرات وكان التمايز لصالح المديرات وانه لا توجد فروق ذات احصائية في تصور عينة الدراسة حول مدى توفر سمات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في حل المشكلات تبعاً لخبرة واختصاص المجيبين.

3- وفي دراسة العنزي (2008) التي أجراها في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (536) معلماً ومشرفاً تربوياً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الوظيفة التعليمية في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة، ووجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس.

4- في الدراسة التي أجراها كل من الحويلة (2009) في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (66) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (23) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة أمابل وسنس باغ (1992) وهدفت إلى تحديد معيقات الإبداع الإداري في المنظمات في مدينة كانبرا في استراليا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي جاء منها أن معيقات الإبداع الإداري في المنظمات هي: عدم توافر المكافآت الملائمة للإبداع، وغياب جو الحرية والدعم الفني والاجتماعي للإبداع وتناولت نتائج الدراسة المعوقات العقلية والانفعالية (الخوف والتردد) واعتمدت في استنتاجها على الجوانب النظرية وتناولت المعوقات بعمق أكبر حيث تم تصنيفها إلى مجالات تضمن كل مجال عدداً من المعوقات ذات العلاقة بالمجال.

2- دراسة فاندينبرج (1995) وهدفت إلى تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص ودراسة الكيفية التي تؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكارها بوجه خاص، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الإبداع فيما يتصل بالقيادة الخارجية هو القوة التي يتم عن

- طريقها إعادة تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية وانه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول المشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة وأن الإبداع.
- 3- يعتبر فيما يتصل بالقيادة البيئية هو القوة التي تمكن من بناء توازن مناسب بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات وان مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض وأنهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع ويتصل بالإبداع ويتضح ذلك في مفاهيم محدده مثل الرؤية باعتبارها محور الثقافية المهيمنة ووظائف التوجيه بوصفها جزءاً جوهرياً من رد فعل المدرسة تجاه سياسة صلاحية مركزية ما.
- 4- دراسة وانج، وشينج (Wang & cheng, 2010) بعنوان "علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين" واختبار ما إذا كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطان العلاقة بين نمط القيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين، وتمت الدراسة على (167) زوجاً من المهندسين ومشرفهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا بتايوان، وتوصلا إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط القيادة العطوف والسلوك الإبداعي للعاملين، وتتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة تلك العلاقة بشكل جزئي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استعرضت الباحثة أربع دراسات ومن الملاحظ في الدراسات السابقة، تنوع البيئات وكذلك تنوع المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، إلا أن كل الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على المعوقات التي تعيق عملية الإبداع الإداري ويمكن للباحثة أن توضح أوجه التشابه والاختلاف وكذلك أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

#### أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

إن جميع الدراسات السابقة التي تم استعراضها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع العام، وهو الإبداع الإداري، إلا أنها تختلف في تناول المتغيرات المرتبطة بالإبداع الإداري ومداخله، وخاصة المستخدمة في المنظمات التربوية، كذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة والتي تناولت جوانب القيادة سواء القيادة التربوية أو القيادة الإبداعية، كمحور أساس من محاور الدراسة الحالية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

نتيجة اطلاع الباحثة على الدراسات والأبحاث السابقة فقد أفادها في:

- 1- وضع تصور شامل للدراسة الحالية، ولأدبيات وإطار الدراسة النظري.
- 2- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة، وتجنب تكرار ما ورد فيها.
- 3- تصميم الاستبانة التي تناسب مع أهداف الدراسة.
- 4- الحصول على بعض المراجع وبناء الإطار النظري.
- 5- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
- 6- مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.
- 7- الاستفادة من المراجع الموجودة في الدراسات السابقة من مراجع عملية يمكن الاستناد إليها في المادة العلمية للدراسة الحالية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- يحاول البحث الحالي الكشف عن كيفية تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة الثانوية في ضوء القيادة الإبداعية.
- وكيفية تطوير مهارات القيادة الإبداعية في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط لتغلب على المعوقات الإدارية للإبداع الإداري.

### 3- منهجية وإجراءات البحث:

منهج البحث: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث وأهداف البحث في ضوء طبيعة مشكلة البحث ونوع المتغيرات.

مجتمع البحث: وتكون مجتمع البحث من مديرات ووكيلات ومعلمات مدارس الثانوية في محافظة خميس مشيط.

عينة البحث: وتكونت عينة البحث هي (52) من مديرات ووكيلات ومعلمات مدارس الثانوية في محافظة خميس مشيط.

أداة البحث استخدم في هذا البحث أداة واحدة وهي الاستبانة لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها، تم توزيع عدد (118) استبانة.

بناء أداة البحث:

بناء على مشكلة البحث وأهدافه وأسئلته وبالاستفادة من مجموعة من المصادر، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق المحار التالية:

المحور الأول: واقع الإبداع الإداري في مدارس الثانوية في مدينة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية

المحور الثاني: معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات في المدارس الثانوية في ضوء القيادة الإبداعية

المحور الثالث: آليات تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في ضوء القيادة الإبداعية

صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. (القحطاني وآخرون، 2000: 209)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

#### أ- الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

العرض المبدئي على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثم قامت بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا



ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد الاستبانة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بأعداد أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية ومن ثم تطبيقها ميدانياً على المبحوثين.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي) :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على مجتمع البحث، وبعد تجميع الاستبانات قامت الباحثة بتمييز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

#### صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع تطبيق الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.765	6	**0.804	1
**0.825	7	**0.503	2
**0.820	8	**0.673	3
**0.657	9	**0.756	4
-	-	**0.641	5

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (واقع تطبيق الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية) تراوحت ما بين (0.503) للعبارة الثانية و (0.825) للعبارة السابعة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 . مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

#### صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية

جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.692	16	**0.525	10
**0.704	17	**0.418	11
**0.620	18	**0.506	12
**0.734	19	**0.714	13
**0.671	20	**0.671	14
**0.472	21	**0.687	15

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية) تراوحت ما بين (0.418) للعبارة الحادية عشر و (0.734) للعبارة التاسعة عشر، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 . مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
22	**0.720	27	**0.792
23	**0.769	28	**0.684
24	**0.706	29	**0.753
25	**0.836	30	**0.838
26	**0.871	31	**0.721

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية) تراوحت ما بين (0.684) للعبارة الثامنة والعشرين و (0.871) للعبارة السادسة والعشرين، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 . مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

سابعاً: ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف. 1995م. ص430). ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha). والجدول رقم (6) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور البحث.

جدول رقم (4) يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ "لأداة البحث".

معايير الدراسة	معايير الاستبانة	عدد الفقرات	الثبات
المحور الأول	واقع تطبيق الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية	9	0.881
المحور الثاني	معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	12	0.854
المحور الثالث	آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية	10	0.923
الثبات العام لأداة البحث (محاور البحث) .			0.882

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور البحث مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.881)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.854)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثالث

(0.923)، أما الثبات العام لأداة البحث فقد بلغ (0.882)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بعد جمع بيانات البحث، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً مجتمعة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة على (موافق بدرجة كبيرة جداً) 5 درجات، (موافق بدرجة كبيرة) 4 درجات، (موافق بدرجة متوسطة) 3 درجات، (موافق بدرجة صغيرة) درجتان، (موافق بدرجة صغيرة جداً) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد البحث، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- 1- من 1 إلى 1,80 (يمثل موافق بدرجة صغيرة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- 2- من 1,81 2,99 (يمثل موافق بدرجة صغيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- 3- من 2,61 إلى 3,40 (يمثل موافق بدرجة متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- 4- من 3,41 إلى 4,20 (يمثل موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- 5- من 4,21 إلى 5,00 (يمثل موافق بدرجة كبيرة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.

#### تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع البحث وتحديد استجابات أفراده تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها البحث.
- 2- المتوسط الحسابي (الموزون) (المرجح) : (weighted mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي : (mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن المحاور الرئيسة) متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 4- تم استخدام الانحراف المعياري : (standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 5- معامل الارتباط بيرسون : "Pearson Correlation" لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
- 6- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : للاختبار مدى ثبات أداة البحث.
- 7- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي : (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للخصائص الشخصية) الديموغرافية) لإفراد عينة البحث.

8- تم استخدام اختبار) أقل فرق معنوي) : (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

#### 4- عرض ومناقشة النتائج:

ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بالإجابة على الأسئلة، وفيما يلي عرض لما توصل إليه البحث من نتائج في ضوء أسئلة البحث وأهدافه:

- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: "ما واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية؟  
للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
جدول رقم (5) استجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارة	تكرار +نسبة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب	
			درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة			
1	تسهم القيادة الإبداعية برفع الروح المعنوية بين المعلمات والقائدات في المدرسة	ك	6	5	35	26	27	3.64	1.120
		%	6.1	5.1	35.4	26.3	27.3		
2	تقترح قائدة المدرسة أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المحتملة.	ك	4	2	12	34	47	4.19	1.007
		%	4.0	2.0	12.1	34.3	47.5		
3	تطبق قائدة المدرسة اساليب جديدة في حل المشكلات دون الخوف من الفشل.	ك	8	9	40	26	16	3.33	1.107
		%	8.1	9.1	40.4	26.3	16.2		
4	تمتلك قائدة المدرسة رؤية ثاقبة في مواجهة الصعوبات والتحديات الإدارية.	ك	-	24	24	23	28	3.56	1.145
		%	-	24.2	24.2	23.2	28.3		
5	تفضل القائدة الأعمال الصعبة على الاعمال الروتينية	ك	24	24	23	28	19	3.14	1.229
		%	24.2	24.2	23.2	28.3	19.2		
6	تساعد الإدارة بتوفير الامكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية	ك	21	20	22	12	24	2.98	1.471
		%	21.2	20.2	22.2	12.1	24.2		
7	تضع القائدات معايير واضحة للأداء المبدع.	ك	11	9	33	27	19	3.34	1.214
		%	11.1	9.1	33.3	27.3	19.2		

م	العبارة	تكرار +نسبة	بدرجة صغيرة جداً	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة			
										بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة		
8	ترحب القائدة بالأفكار الجديدة المطروحة من المعلمات والطالبات	ك	4	9	21	30	3.84	1.131	2	35	35.4		
		%	4.0	9.1	21.2	30.3							
9	تعمل قائدة المدرسة في اكتشاف الموهوبين والمبدعين وتعمل على تدريبهم	ك	6	14	24	27	3.58	1.213	4	28	28.3		
		%	6.1	14.1	24.2	27.3							
-	المتوسط الحسابي العام										0.850	3.51	-

يتضح من الجدول رقم (5) الآتي:

- أ- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية (3.51) من (5) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة كبيرة أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، وهذا يتفق مع دراسة عسيري (1420)هـ، والتي أظهرت أن درجة توفرسامات الإبداع الإداري في حل مشكلات لدى مديري ومديرات في المدارس الثانوية بمتوسطة (2.57) أي نسبة 65.25 من درجة الإبداع وأن أكثر سمات الإبداع الإداري توفراً هي الحماس والثقة بالنفس والمخاطرة والتحليل والتوازن والمرونة
- ب- أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على واقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خمسة عبارات من العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.56 - 4.19) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي تبدأ من (3.41 - 4.19) والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة كبيرة، كما تبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أربعة عبارات من العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (2.98 - 3.34) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي تبدأ من (2.61 - 3.40) والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.

- 1- جاءت العبارة رقم (2)، وهي "تفترج قائدة المدرسة أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المحتملة بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (4.19) من (5) ، وانحراف معياري (1.007) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على اقتراح قائدة المدرسة أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمها بالمخاطر المحتملة.

- 2- جاءت العبارة رقم (8)، وهي "ترحب القائدة بالأفكار الجديدة المطروحة من المعلمات والطالبات" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.84) من (5) ، وانحراف معياري (1.131). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على ترحيب القائدة بالأفكار الجديدة المطروحة من المعلمات والطالبات.
- 3- جاءت العبارة رقم (1)، وهي "تسهم القيادة الإبداعية برفع الروح المعنوية بين المعلمات والقائدات في المدرسة" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.64) من (5) ، وانحراف معياري (1.120). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على إسهام القيادة الإبداعية برفع الروح المعنوية بين المعلمات والقائدات في المدرسة.
- 4- جاءت العبارة رقم (9)، وهي "تعمل قائدة المدرسة في اكتشاف الموهوبين والمبدعين وتعمل على تدريبهم" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.58) من (5) ، وانحراف معياري (1.213). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على قيام قائدة المدرسة باكتشاف الموهوبين والمبدعين وتعمل على تدريبهم.
- 5- جاءت العبارة رقم (4)، وهي "تمتلك قائدة المدرسة رؤية ثاقبة في مواجهة الصعوبات والتحديات الإدارية" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.56) من (5) ، وانحراف معياري (1.145). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على امتلاك قائدة المدرسة رؤية ثاقبة في مواجهة الصعوبات والتحديات الإدارية.
- 6- جاءت العبارة رقم (7)، وهي "تضع القائدات معايير واضحة للأداء المبدع" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.214). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وضع القائدات معايير واضحة للأداء المبدع.
- 7- جاءت العبارة رقم (3)، وهي "تطبق قائدة المدرسة اساليب جديدة في حل المشكلات دون الخوف من الفشل" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.107). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تطبيق قائدة المدرسة اساليب جديدة في حل المشكلات دون الخوف من الفشل.
- 8- جاءت العبارة رقم (5)، وهي "تفضل القائدة الأعمال الصعبة على الاعمال الروتينية" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.229). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تفضيل القائدة للأعمال الصعبة على الاعمال الروتينية.
- 9- جاءت العبارة رقم (6)، وهي "تساعد الإدارة بتوفير الامكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء

القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.229) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على مساعدة الإدارة بتوفير الامكانيات المادية لتنفيذ الأفكار الإبداعية

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي: "ما معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية؟"

وللتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (6) استجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارة	تكرار + نسبة	درجة الموافقة				درجة كبيرة جداً	الانحراف المعياري	الترتيب
			درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة كبيرة جداً	المتوسط الحسابي			
10	نظام الحوافز لدي الإدارة لا يتضمن التميز والإبداع في الأداء.	ك	17	19	26	18	3.02	1.348	9
		%	17.2	19.2	26.3	18.2			
11	رفض بعض القائدات تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها التغيير	ك	7	12	32	22	3.44	1.171	3
		%	7.1	12.1	32.3	22.2			
12	مقاومة التغيير من بعض القائدات بسبب الخوف من الصراع الناشئ عن التغيير	ك	7	11	30	22	3.48	1.164	2
		%	7.1	11.1	30.3	22.2			
13	استخدام اساليب عقاب صارمة عند عدم تحقق الأداء المطلوب	ك	19	14	29	18	3.03	1.359	8
		%	19.2	14.1	29.3	18.2			
14	ضعف الدراسة والتحليل للمشكلات والعوائق التي تواجه الإدارة	ك	4	21	38	18	3.25	1.110	5
		%	4.0	21.2	38.4	18.2			
15	قلة التحفيز المعنوي والتشجيع من القائدة للعمل الإبداعي	ك	18	13	26	22	3.15	1.395	7
		%	18.2	13.1	26.3	22.2			
16	تؤجل الإدارة دائماً وقت تنفيذ الأفكار الإبداعية	ك	16	12	25	16	3.18	1.304	6
		%	16.2	12.1	25.3	16.2			
17	تشكك القائدة دائماً في امكانية نجاح الأفكار والحلول المطروحة من قبل المعلمات	ك	19	19	28	17	2.93	1.350	11
		%	19.2	19.2	28.3	17.2			
18	تهميش المشكلات التي تواجه	ك	14	12	28	24	3.29	1.342	4

م	العبارة	تكرار+ نسبة	درجة الموافقة				الترتيب
			بدرجة كبيرة جداً	بدرجة متوسطة كبيرة	بدرجة متوسطة صغيرة	بدرجة كبيرة جداً	
	الإدارة من قبل أولياء الامور والمجتمع	%	24.2	21.2	28.3	12.1	14.1
19	انفلاق الإدارة على ذاتها وعدم الانفتاح على البيئة التي توجد فيها المدرسة	ك	19	14	26	23	17
		%	19.2	14.1	26.3	23.2	17.2
20	اهمال القائدة دور مجالس الامهات ودورة في تطوير الإدارة	ك	13	12	28	17	29
		%	13.1	12.1	28.3	17.2	29.3
21	الارتباك الأمني والبيئي يؤثر في الإدارة الإبداعية	ك	30	24	23	12	10
		%	30.3	24.2	23.2	12.1	10.1
-	المتوسط الحسابي العام		0.806	3.15			

#### يتضح من الجدول رقم (6) الآتي:

- أ- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية (3.15) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة متوسطة أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وذلك في دراسة هيجان(2000) على بعنوان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية والتي أظهرت وجود المعوقات العشرة في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع وافتقار مناخ المنظمات السعودية إلى الحرية فيما يتصل بالحصول على المعلومات وطرح الأفكار بل وتخوف منسوبي هذه المنظمات من تعرضهم لأي نقد أو عتاب قد يترتب على فشلهم في تطبيق أية محاولات إبداعية قد يقومون بها
- ب- أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ثلاثة عبارات من العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين(3.44 - 3.53) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي تبدأ من (3.41 - 4.19) والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة كبيرة، كما تبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أربعة عبارات من العبارات المتعلقة بواقع الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين(2.63 - 3.29) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي المتدرج والتي تبدأ من (2.61 - 3.40) والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة متوسطة على أداة الدراسة، مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.



- 1- جاءت العبارة رقم (21)، وهي "الارتباك الأمني والبيئي يؤثر في الإدارة الإبداعية" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.312) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على الارتباك الأمني والبيئي يؤثر في الإدارة الإبداعية.
- 2- جاءت العبارة رقم (12)، وهي "مقاومة التغير من بعض القائدات بسبب الخوف من الصراع الناشئ عن التغير" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.164). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على مقاومة التغير من بعض القائدات بسبب الخوف من الصراع الناشئ عن التغير.
- 3- جاءت العبارة رقم (11)، وهي "رفض بعض القائدات تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها التغير" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.171). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على رفض بعض القائدات تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها التغير.
- 4- جاءت العبارة رقم (18)، وهي "تهميش المشكلات التي تواجه الإدارة من قبل أولياء الامور والمجتمع" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.342) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وجود تهميش للمشكلات التي تواجه الإدارة من قبل أولياء الامور والمجتمع.
- 5- جاءت العبارة رقم (14)، وهي "ضعف الدراسة والتحليل للمشكلات والعوائق التي تواجه الإدارة" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.110). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على ضعف الدراسة والتحليل للمشكلات والعوائق التي تواجه الإدارة.
- 6- جاءت العبارة رقم (16)، وهي "تؤجل الإدارة دائما وقت تنفيذ الأفكار الإبداعية" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.304) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تأجيل الإدارة دائما وقت تنفيذ الأفكار الإبداعية.
- 7- جاءت العبارة رقم (15)، وهي "قلة التحفيز المعنوي والتشجيع من القائدة للعمل الإبداعي" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.395). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على قلة التحفيز المعنوي والتشجيع من القائدة للعمل الإبداعي.
- 8- جاءت العبارة رقم (13)، وهي "استخدام اساليب عقاب صارمة عند عدم تحقق الأداء المطلوب" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.359) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على استخدام اساليب عقاب صارمة عند عدم تحقق الأداء المطلوب.
- 9- جاءت العبارة رقم (10)، وهي "نظام الحوافز لدي الإدارة لا يتضمن التميز والإبداع في الأداء" بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط

- حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.348) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على نظام الحوافز لدي الإدارة لا يتضمن التميز والإبداع في الأداء.
- 10- جاءت العبارة رقم (19)، وهي "انغلاق الإدارة على ذاتها وعدم الانفتاح على البيئة التي توجد فيها المدرسة " بالمرتبة العاشرة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.358) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على انغلاق الإدارة على ذاتها وعدم الانفتاح على البيئة التي توجد فيها المدرسة.
- 11- جاءت العبارة رقم (17)، وهي "تشكك القائدة دائما في امكانية نجاح الأفكار والحلول المطروحة من قبل المعلمات " بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي ( 2.93 ) انحراف معياري (1.350) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على تشكك القائدة دائما في امكانية نجاح الأفكار والحلول المطروحة من قبل المعلمات.
- 12- جاءت العبارة رقم (20)، وهي "اهمال القائدة دور مجالس الامهات ودورة في تطوير الإدارة " بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي ( 2.63 ) وانحراف معياري (1.367) وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على اهمال القائدة دور مجالس الامهات ودورة في تطوير الإدارة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي: "ما آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية؟

للتعرف على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على هذا المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية

م	العبارة	تكرار+ نسب	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
			درجة صغيرة جداً	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
22	وجود نظام إداري يؤيد الإبداع والمبدعين	ك	10	12	18	20	1.370	5
		%	10.1	12.1	18.2	20.2		
23	الاتجاه نحو الممارسات المستمرة للمهارات الإبداعية من قبل القيادات في الإدارة	ك	4	20	37	-	1.296	10
		%	4.0	20.2	37.4	-		
24	عقد برامج تدريبية تنمي المهارات الإبداعية للمعلمين	ك	13	-	27	27	1.295	6
		%	13.1	-	27.3	27.3		
25	تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية	ك	12	12	20	23	1.373	9
		%	12.1	12.1	20.2	23.2		

م	العبارة	تكرار+ نسب	درجة الموافقة				الانحراف المتوسط الحسابي	الترتيب	
			بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة صغيرة			
26	تبني أفكار المبدعين والاستماع الي مقترحاتهم داخل المنظمة	ك	34	24	26	8	7	1.223	3.71
		%	34.3	24.2	26.3	8.1	7.1		
27	وجود وسائل اتصال فعالة بين القائندات والمعلمات	ك	41	26	22	5	5	1.141	3.94
		%	41.4	26.3	22.2	5.1	5.1		
28	مساندة العمل الجماعي وعدم الاعتماد على الإبداع الفردي	ك	38	25	23	7	6	1.196	3.83
		%	38.4	25.3	23.2	7.1	6.1		
29	توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري	ك	30	25	22	12	10	1.312	3.54
		%	30.3	25.3	22.2	12.1	10.1		
30	اتباع أنماط حديثة للقيادة لتحقيق الإبداع مثل القيادة بالأهداف أو القيادة التحويلية	ك	32	21	21	17	8	1.320	3.53
		%	32.3	21.2	21.2	17.2	8.1		
31	توفير حرية التنفيذ للقيادات والمبدعين من المعلمات في المدرسة	ك	37	26	26	1	9	1.215	3.82
		%	37.4	26.3	26.3	1.0	9.1		
-	المتوسط الحسابي العام							0.980	3.66

## يتضح من الجدول رقم (7) الآتي:

- أ- بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية (3.66)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة كبيرة أي أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، وهذا يتفق مع دراسة واصلي (1426) وكانت بعنوان مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، والتي أظهرت المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات وأن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة الدراسة يعتقدون بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلقة بالموارد والإمكانيات والمتعلقة بجوانب السمات الشخصية أكثر مما يعتقدن المشرفات التربويات
- ب- أن هناك تجانس في درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، حيث يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على جميع العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (3.48- 3.94) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي

- المتدرج والتي تبدأ من(3.41- 4.19) والتي تشير إلى درجة موافق بدرجة كبيرة، مما يوضح تجانس وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.
- 1- جاءت العبارة رقم (27)، وهي "وجود وسائل اتصال فعالة بين القائدات والمعلمات" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.141). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على وجود وسائل اتصال فعالة بين القائدات والمعلمات.
  - 2- جاءت العبارة رقم(28)، وهي "مساندة العمل الجماعي وعدم الاعتماد على الإبداع الفردي" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.83) ، وانحراف معياري (1.196). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على مساندة العمل الجماعي وعدم الاعتماد على الإبداع الفردي.
  - 3- جاءت العبارة رقم (31)، وهي "توفير حرية التنفيذ للقيادات والمبدعين من المعلمات في المدرسة" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي(3.82) وانحراف معياري (1.215). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على توفير حرية التنفيذ للقيادات والمبدعين من المعلمات في المدرسة.
  - 4- جاءت العبارة رقم (26)، وهي "تبني أفكار المبدعين والاستماع الي مقترحاتهم داخل المنظمة" بالمرتبة الرابعة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.223). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تبني أفكار المبدعين والاستماع الي مقترحاتهم داخل المنظمة.
  - 5- جاءت العبارة رقم (22)، وهي "وجود نظام إداري يؤيد الإبداع والمبدعين" بالمرتبة الخامسة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي(3.67) ، وانحراف معياري (1.370). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على وجود نظام إداري يؤيد الإبداع والمبدعين.
  - 6- جاءت العبارة رقم (24)، وهي "عقد برامج تدريبية تنمي المهارات الإبداعية للمعلمين" بالمرتبة السادسة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.295). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عقد برامج تدريبية تنمي المهارات الإبداعية للمعلمين.
  - 7- جاءت العبارة رقم (29) ، وهي "توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري" بالمرتبة السابعة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي(3.54) ، وانحراف معياري (1.312). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق الإبداع الإداري.
  - 8- جاءت العبارة رقم (30)، وهي "اتباع أنماط حديثة للقيادة لتحقيق الإبداع مثل القيادة بالأهداف أو القيادة التحويلية" بالمرتبة الثامنة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.320). وهذه النتيجة تدل على موافقة افراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على اتباع أنماط حديثة للقيادة لتحقيق الإبداع مثل القيادة بالأهداف أو القيادة التحويلية.

9- جاءت العبارة رقم (25)، وهي "تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية" بالمرتبة التاسعة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.373). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.

10- جاءت العبارة رقم (23)، وهي "الاتجاه نحو الممارسات المستمرة للمهارات الإبداعية من قبل القيادات في الإدارة" بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.296). وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على تحديد الاتجاه نحو الممارسات المستمرة للمهارات الإبداعية من قبل القيادات في الإدارة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على الآتي: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟"

أولاً: الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (8) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المسمى الوظيفي

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.893	2	0.947	1.317	0.273
	داخل المجموعات	68.994	96	0.719		
	المجموع	70.887	98			
معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	3.440	2	1.720	2.738	0.070
	داخل المجموعات	60.295	96	0.628		
	المجموع	63.735	98			
آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.345	2	0.673	0.696	0.501
	داخل المجموعات	92.811	96	0.967		
	المجموع	94.157	98			

\*فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية- معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية- آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية) باختلاف متغير المسعى الوظيفي، فقد بلغت قيم (ف) (1.317-2.738-0.696) عند مستوى دلالة (0.501-0.070-0.273)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة باختلاف متغير المسعى الوظيفي وتفسر الباحثة ذلك تشابه استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، فنسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي معلمات، فقد بلغ عددهم (86).

ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	4.602	2	2.301	3.333	0.040
	داخل المجموعات	66.285	96	0.690		
	المجموع	70.887	98			
معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.966	2	0.983	1.528	غير دالة
	داخل المجموعات	61.768	96	0.643		
	المجموع	63.735	98			
آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.837	2	0.919	955.	غير دالة
	داخل المجموعات	92.319	96	0.962		
	المجموع	94.157	98			

\*فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية- آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، فقد بلغت

قيم (ف) (0.955-1.528) عند مستوى دلالة (0.22-0.388)، وهي قيم أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المحاور الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة. بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية)، باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات عدد سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول هذا المحور، استخدمت الباحثة اختبار "LSD"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم (10) نتائج اختبار "LSD" للفروق في كل فئة من فئات عدد سنوات الخبرة**

مجاور الدراسة	عدد سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من عشر سنوات إلى أقل من 15 سنوات
واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية	أقل من 5 سنوات	30	3.3407			*
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	3.2824	-		*
	من عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة	45	3.7457	*	*	

\* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (واقع الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية)، باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خبرتهم (من عشر سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي. وتعزى الباحثة ذلك أن هذه الفئة حصلت على أعلى عدد في توزيع أداة الدراسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نص على الآتي: "ما آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية"؟**

كشفت نتائج البحث أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية، اشتمل هذا المحور على عشر عبارات، تبين أن أفراد مجتمع البحث موافقون بدرجة كبيرة على جميع العبارات المتعلقة بآليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية.

### توصيات ومقترحات البحث:

بناء على نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة مساندة العمل الجماعي وعدم الاعتماد على الإبداع الفردي.
- 2- عقد برامج تدريبية تنمي المهارات الإبداعية للمعلمين.
- 3- تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
- 4- ضرورة وجود نظام حوافز لذي الإدارة يتضمن التميز والإبداع في الأداء.
- 5- ضرورة وجود تحفيز مادي ومعنوي والتشجيع من القائدة للعمل الإبداعي.
- 6- إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة من قبل أولياء الأمور والمجتمع.

- 7- تقديم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
- 8- توفير حرية التنفيذ للقيادات والمبدعين من المعلمات في المدرسة.
- 9- أن تحت القيادة المدرسية المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي تسهم في تنمية الإبداع لديهم.

## المراجع

### أولاً: الكتب العلمية:

- ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (د.ت) لسان العرب، الطبعة الثانية، بيروت، دار إحياء التراث الإسلامي.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية
- جروان، فتحي (1998). الموهبة والتفوق والإبداع، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- جلدة، سامر (2009م) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
- جلدة، سليم بطرس؛ عبودي، زيد منير (2006م). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان.
- حسن، روية (2002م) . السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم (1422هـ). السلوك التنظيمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- خير الله، جمال (2009م). الإبداع الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الرميحي، طایل (2000م). السلوك التنظيمي، دار البيان: الكويت.
- روشكا، ألسكندرو (1989م). الإبداع العام والخاص، سلسلة عالم المعرفة، ترجمة شاكرا عبد الحميد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- السبيل، مضايي محمد (2013م) الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، دن، الطبعة الأولى.
- سلطان، محمد سعيد (2002م). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة العربية، الإسكندرية.
- الصيرقي، محمد (2006) القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- هلال، محمد عبدالغني (1997). مهارات التفكير الابتكاري، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد (2000). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- يونس، طارق (2002م) الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

### ثانياً: الرسائل العلمية:

- الحقباني، تربي عبدالرحمن (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.



- السلمي، سعود(1428هـ). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشمري، فهد عايش(2001). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على مفتش الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عسيري، يحيى(1420). مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.. مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- العنقري، غادة عبدالرحمن(1422هـ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- فقيه، سناء(1420هـ). تطبيقات أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية القيادة التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- القرشي، ليلى حسن(1425هـ) القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- المعلم، طه(1423هـ). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- واصلي، فاطمة على محسن، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1426هـ.

#### ثالثاً: المجلات والدوريات العلمية:

- أبو تايه، سلطان نايف(2003م). العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية على للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (30)، العدد الثاني.
- أيوب، نادية حبيب(1421هـ) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، المجلد الأربعون، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- البكر، محمد عبدالله(1419) مدخل في القيادة والإبداع، الرياض: معهد الإدارة العامة- إدارة البرامج العليا، ورقة عمل مقدمة في حلقة القيادة الإبداع.
- الحرمي، منى محفوظ. (2003). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة السلطان قابوس.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للمعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد.(2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(53)، ص 507-545.
- الدمرداش، أحمد عبدالرازق، المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، مجلة مستقبل التربية العربية، الجزء الرابع، العدد(15)، 1998م.

- السلمي، علي. (2002) إدارة التميز، القاهرة، دار الغريب
- الشبيبي، هاشم (1997م) الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة: مجلة التنمية الإدارية، السنة (18)، العدد (75).
- الشراي، عبدالرحمن. (2008). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الطويل عبد الستار (2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاته،، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة
- فضل الله، فضل الله علي (1986م) المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، عدد (3). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد (1) (385 A)
- النمر، سعود محمد (1922م). الإبداع الإداري، المدير العربي، العدد (117)
- هيجان، عبدالرحمن أحمد (1999م) معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، الإدارة العامة، المجلد (35)، العدد (1).

#### الاجنبية:

- Ambile T. & Sensabugh. Shron. J. (1992). "High creativity versus low creativity what make the difference" In S.S cryskiewicz. And D.A. Hills (Eds). reading in innovation.
- Ombille, L. (2004). Innovation in Ekwadoor Schools. Educational Journal. 3(2). pp 66-112.
- Sanger, T., & Levin, W. (2005). Increasing Employees creativity by training their managers. Industrial and commercial training, Vol. 33, No.2, p.p. 63-68.
- Tommus, G. School Effectiveness Coming of ace the Twenty First century Newyourk. Stewart Set line. Pub. Lishars, 1999

### Developing the administrative creativity of high school leaders in Khamis Mushait governorate in the light of creative leadership

**Abstract:** This Resarch aims to Clarifying the importance of both the administrative creativity & the leadership creativity in secondary schools. and Acknowledging the actual administrative creativity in secondary schools. Acknowledging the connective relationship between the administrative creativity & creative leadership. and Participating in studying the obstacles that limit accomplishing the administrative creativity Suggesting some suitable recommendations to help providing some solutions & overcoming some of the problems that face the leaderships & also some of the suggestions Adding a research to the educational library & expanding the leaderships knowledge in the educational system. The research presents an addition to the research about developing the creative behavior in the educational systems.

**Keywords:** Leadership, creativity, Creative Leadership, High School.