



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

إعداد

مها سليم علي الطيار

إشراف

د/ عبد الكريم بن ناصر الحمد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السادس - جزء ثاني - يونيو ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ودرجة توافرها ، والتعرف على أهم المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لديهن ، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وقد طبقت على جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٧٤) مديرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين مجتمع الدراسة على درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، حيث جاءت ترتيب المهارات كما يلي : ١- الأصالة ، ٢- القدرة على التحليل والربط ، ٣- الإحساس بالمشكلات ، ٤- المرونة ، ٥- الطلاقة ، ٦- الاحتفاظ بالاتجاه ، ٧- قبول المخاطرة ، وأن هناك موافقة بدرجة عالية على المشكلات التي تحد من تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ، حيث جاءت ترتيب المشكلات كما يلي : ١- المشكلات التنظيمية ، ٢- المشكلات الشخصية، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين مجتمع الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

وكانت من أهم توصيات الدراسة: العمل على إزالة المعوقات التي تحد من درجة متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس مثل الابتعاد عن تكليفهن بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري،

وتخفيف الأعباء والمهام الملقاة على عاتق مديرات المدارس وذلك من خلال زيادة عدد الكادر الإداري في المدرسة ، والتخفيف من الأعمال الروتينية ، وتدريبهن على التفويض الفعال مما يتيح لهن الوقت الكافي للإبداع وأيضاً توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز مديرات المدارس على الإبداع ، مثل المكافآت المالية ، كذلك منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف ، بحيث يسهل عليهن توظيف مهاراتهن الإبداعية في تطوير وتحسين أداء العمل داخل المدرسة.

## ABSTRACT

The present study aims to identify the requirements to achieve administrative creativity for the female principals of public secondary schools in Riyadh and how they are met, to identify the most important problems that hinder them from achieving the requirements of administrative creativity, and to formulate some proposals that contribute to the achievement of the requirements of administrative creativity for the female principals of public secondary schools.

### **Methodology of the Study:**

**Population of the Study:** All female principals of public secondary schools in Riyadh.

**Tool of the Study:** The researcher used the questionnaire as it is appropriate to achieve the objectives of the study and to respond on all problems.

### **The most important findings of the study:**

There is agreement at a very high level that on the availability of requirements of the administrative creativity for the female principals of public high schools in Riyadh. The skill of originality ranked first, followed by the skill of the ability to analyze and correlate. The skill of sense of the problems ranked third, the skill of flexibility ranked fourth, then the skill of fluency ranked fifth, followed by skill retention of direction, and the risk-taking skill in the last.

- There is agreement at a high level on the problems that limit their creativity to achieve the administrative creativity among the public secondary schools female principals in Riyadh. The organizational problems were in the first place, while the personal problems were in second place.
- There is agreement at a moderate level among the study sample on the personal problems that hinder administrative creativity among the female principals of public secondary schools in Riyadh.

- There is agreement at a high level among the study sample on the regulatory problems that hinder administrative creativity among the female principals of public secondary schools in Riyadh.
- There is agreement at a very high level among the study sample on the proposals that may contribute to the achievement of administrative creativity among the female principals of public secondary schools in Riyadh.

### **The most important recommendations:**

- To remove the obstacles that limit the level administrative creativity among school female principals, such as the non-assignment of tasks falling outside their administrative competence.
- To ease the burdens and tasks entrusted to the female school principals by increasing the administrative staff at the school, reduce the routine work, train them on effective delegation so as to afford them enough time for creativity.
- To provide the material and moral incentives that stimulate the female principals of schools for creativity, such as increasing the wages of creative female school principals.
- To confer on school principals the powers commensurate with their responsibilities and allow them a degree of autonomy and freedom of action, so that they can employ their creative skills in development and improvement of the performance of work within the school.

## مقدمة :

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع ، فالإبداع سلوك خلاق يكمن في داخل كل فرد ، يتدفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ، من خلال وسائل عديدة ، فهناك المبدعين المتميزين ، ذوي العقول المنتجة ، القادرة على العطاء ، والمنافسة ، وتحقيق الاستمرارية ، والتميز في زمن العولمة.

واليوم قد سبقنا الغرب إلى البحث والتنظير في قضايا كثيرة ومنها قضية الإبداع ،(السويدان والعدلوني، ٢٠١١م، ص٩).

الإبداع هو عملية الإتيان بجديد ، فهو إذاً ليس فكرة لماحة تخطر بالبال فجأة ، أو إلهاماً يملأ فكر الإنسان ، دون إرادة منه، بل هو عملية مقصودة لها خطوات منهجية تبدأ من التفكير، وتنتهي بتنفيذ هذه الفكرة الجديدة على أرض الواقع ، على شكل شيء جديد غير مسبوق وأوليس له مثيل ،(العجمي، ٢٠٠٩م، ص٧١).

لم يعد التفكير الإبداعي أمراً مستحيلاً أو مقصوراً على فئة معينة من الناس ، لكنه يتباين في مستواه بين فرد وآخر وذلك وفقاً للخبرة والدراسة والقدرة الشخصية لدى كل فرد على التعامل مع المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المبتكرة لها ، ولعل التطور التقني والمعرفي الهائل وتراكم العلوم وتشابكها وجعل كل فرد لأن يعيد النظر في طريقة تفكيره ويتجه نحو الطريقة الإبداعية للتعامل مع الإجهاد والصراع والمشكلات اليومية التي أصبحت أكثر تعقيداً من ذي قبل ، مما يدعونا للاهتمام بموضوع الإبداع في طرق التفكير بشكل علمي لمواجهة المواقف الصعبة والمشكلات المتلاحقة التي تواجه الإداري في زمن يستوجب فيه تحدي تلك الانفجارات السكانية والمعرفية التي يشهدها العالم أجمع ،(الحريري، ٢٠٠٧م، ص١٧٠).

وتعتبر الإدارة في عالمنا المعاصر من الأمور المهمة جداً في نجاح جميع نظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية ... وغيرها،(دياب، ٢٠٠١م، ص٧).

وقد أولت المملكة العربية السعودية موضوع الإبداع اهتماماً واضحاً ، فجد أن خطتي التنمية الثامنة والتاسعة قد ركزت على ضرورة إيجاد بيئة مدرسية تربوية محفزة على التعليم والتعلم والإبداع ،(القحطاني، ١٤٣٢هـ، ص٣)

ويُعد الإبداع الإداري من الوظائف الأساسية التي تحتاجها مديرة المدرسة وتتعاظم حاجة المديرية للإبداع الإداري خاصة وأن مهمة المديرية اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ، فالمديرة الفعالة هي التي تتوقع ما يمكن أن يحدث وتفكر وتبدع في كيفية تلافي المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها،(شقورة، ٢٠١٢م، ص٤).

### مشكلة الدراسة:

تحتل مديرة المدرسة مكانة كبيرة ومهمة في حقل التربية والتعليم وذلك لأنها الوسيلة التي تحرك جميع عناصر العملية التعليمية في خط واضح نحو تحقيق الأهداف المرسومة المراد تحقيقها ، ومن الملاحظ أن الأسلوب الإداري التقليدي لا يزال هو السائد في إدارتنا المدرسية ، وهو أسلوب لم يعد قادراً على مواكبة التطورات والتحديات نظراً لاتصافه بالجمود والمركزية الشديدة، والتفكير الشديدي بالأنظمة والقوانين التي تعوق عملية التغيير، (المتروك، ١٤٣٣هـ، ص ٣) ومما أكد الشعور بهذه المشكلة ما جاء في دراسة (العساف، ٢٠٠٤م) ودراسة (القرشي، ٢٠٠٨م) أن هناك غياب في المستويات الإبداعية لدى مديرات المدارس ، كما أكدت دراسة (الفوزان، ١٤٣٣هـ) على ضرورة العمل على زيادة وعي وإدراك مديري المدارس لأساليب تحقيق الإبداع في العمل المدرسي والعمل على تنمية مهاراته لديهم .

كما توصلت نتائج دراسة كلاً من (الجنديان، ١٤٢٩هـ) و(العساف، ٢٠٠٤م) و(الحارثي، ٢٠١٢م) و(اليوسف، ١٤٣٣هـ) و(البدراني، ٢٠١١م) إلى وجود معوقات تعوق تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري والمديرات المدارس بدرجة كبيرة.

وهذا ما جعل الباحثة تقوم بهذا البحث من أجل تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض .

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

### أسئلة الدراسة:

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟
- ما المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟
- ما المقترحات اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

### أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- التعرف على مستوى درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.
- التعرف على أهم المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.
- التوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

### أهمية الدراسة:

وتحدد أهمية الدراسة في :

#### أ- الأهمية العلمية:

- جاءت الدراسة الحالية تلبية لتوصية كثير من الدراسات والبحوث التي أكدت على ضرورة البحث في موضوع الإبداع الإداري ودوره في رفع العملية الإدارية ومواكبة التطورات في عصر الثورة العلمية والتقنية.
- الإسهام في إثراء المكتبات بهذه الدراسة والتي تناولت متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.
- إيجاد بعض الحلول العلمية لبعض المشكلات التي تواجه مديرات المدارس.
- رفع مستوى الوعي لدى مديرات المدارس بأهمية الإبداع الإداري.

#### ب- الأهمية العملية (التطبيقية) :

- أنها تلقي الضوء على واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية ، مما يسهم في وضع الاستراتيجيات المناسبة للإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.
- تأتي أهمية هذه الدراسة مما سوف تقدمه من توصيات ومقترحات يمكن الاستفادة منها في معالجة معوقات الإبداع الإداري.
- تشجيع هذه الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات حول الإبداع الإداري.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على أهم متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ، وكيفية تحقيق هذه المتطلبات ، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجههن وسبل التغلب على هذه المعوقات .

**الحدود المكانية :** طبقت هذه الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ.

## مصطلحات الدراسة :

### ١- الإبداع :

**لغة :** "أبدعت الشيء أي اخترعته على غير مثال سبق ، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد ، وفي القرآن الكريم : {بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ} (سورة البقرة - الآية ١١٧) : أي خالقهما على غير مثال سبق " ، وهو مصدر أبداع ، وأبداع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال ، وأبتدع الشيء بدعة ابتداءً والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستحداث أساليب جديدة (ابن منظور، ١٤١٠هـ، ص٦).

**اصطلاحاً :** عرف (الكسندر روشكا) الإبداع على أنه "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القيمة أو الجديدة في صورة جديدة ، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تتشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى ، والإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" ، (في السويدان، والعدلوني، ٢٠١١م، ص١٦).

**إجرائياً :** هو التوصل إلى شيء جديد ذي قيمة ويتميز بالجودة والأصالة بحيث يترتب عليه إحداث نوع من التغيير النافع في بيئة العمل أو مخرجاته.

### الإبداع الإداري :

يُعرف المدني (٢٠٠٩، ص٣٢) الإبداع الإداري: "هو استخدام العاملين لمهارتهم أو قدراتهم الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة ، أو التوصل إلى حلول ابتكاره لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهود الإبداعية المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".

**التعريف الإجرائي :** مجموعة القدرات والخصائص التي تتميز بها مديرة المدرسة ، والتي تمكنها من إنتاج فكرة جديدة متميزة ، قابلة للتطبيق في البيئة المدرسية ، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب علمي لتنفيذ الأعمال المدرسية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التربوية.

### مديرات المدارس :

مديرة المدرسة هي "القائدة التربوية التي يجب أن تتوفر فيها كفايات متعددة تتعلق بممارستها للعمل في مختلف المجالات التي تعمل بها ، فهي قائدة التطوير والتغيير ، وتمارس دور الموجهه للعمل الجماعي والمستشارة التي تُزود بالخبرة ، كما أنها القائدة الإدارية التي تُنظم أمور الجماعة ، وبالتالي هي المسؤولة عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها" ، (عطوي، ٢٠٠١م، ص٤٨).



**التعريف الإجرائي :** مديرة المدرسة هي المسؤولة الأولى في مدرستها وهي المشرفة المقيمة على جميع شؤون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية.

## الإطار النظري :

### المبحث الأول الإبداع الإداري

قد يبهنا الشخص الذي يتعامل مع المشكلات بشكل ذكي فننعتة بالنبوغ والفتنة وحدة الذكاء ، وهذا كله يتلخص بكلمه واحدة ألا وهي الإبداع ، والإبداع هو اختراع أو استحداث شيء جديد بفكرة جديدة لم تطرأ على أحد من قبل ،(الحريري،٢٠٠٧م،ص١٧٠).

وقد حاول الكثيرين من علماء النفس المعاصرين وضع تعريفات اختلفت في شموليتها ، فقد عرف جيلفورد الإبداع بأنه " يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين " أم العالم بول تورانس فيعرف الإبداع : "عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك ، ثم تحديد الصعوبة وتبيّن هويتها ، ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات ، أو الافتراضات ، عن النقائض والعيوب ، ثم اختبار هذه الفرضيات وإعادة اختبارها ، وأخيراً صياغة النتائج ونقلها "،(في المغربي،٢٠٠٤م،ص٣٤١).

والنظرة الحديثة للإبداع كما ذكرها عيسى (١٩٧٩م ،ص١٦) و أبو دينا وإبراهيم (٢٠٠٠م ، ص٥٢) على أن الناس جميعاً يمتلكون كل القدرات والسمات ، ولكن بقدر يتفاوت من فرد إلى آخر ، ومن جماعة إلى أخرى ، وأنه ليس هناك اختلاف بين الناس إلا في درجة وجود هذه القدرات والسمات عندهم وبعبارة أخرى فالفروق الموجودة بين الأفراد والجماعات هي فروق في الدرجة لا في النوع أو فروق كمية وليس كيفية وهذا ما ينطبق على المبدعين كذلك ، فالقدرات التي يتمتعون بها موجودة عند سائر الناس أيضاً ولكن بقدر أقل من وجودها عند المبدعين الذين حباهم الله بقدر كبير من هذه القدرات نفسها.

ويُعرف جانيس أرمسترونغ (Janice Armstrong,2008\2009) الإبداع بأنه "مزاجاً جديداً لعناصر قديمة وهو عملية سهلة جداً تزيل كل الغموض الذي يفصل بيننا وبين فكرة ما"

ويُعرف العجمي (٢٠٠٩م،ص٧٢) الإبداع الإداري على أنه "هو الطريق لإيجاد تلك الأفكار المختلفة ، التي ستعيننا على حل مشاكلنا الإدارية مهما تعقدت ولكن على الإدارات العليا توفير المناخ ، والدعم المناسب للعقول المبدعة".

### المبحث الثاني مديرة المدرسة

لم تعد وظيفة مديرة المدرسة كما كانت بمفهومها التقليدي القديم والتي تقوم على مراقبة العمل داخل المدرسة ، وكتابة التقارير وتسيير العمل الروتيني اليومي ، من إلقاء الأوامر والتعليمات ومنح الأذونات أو عدم منحها لمن تريد أن تغيب عن العمل ، وتصيّد أخطاء

العاملات ونحوها من الأعمال المعتادة ، ولكن تطوّر مفهوم عمل مديرة المدرسة مع تطوّر مفهوم الإدارة المدرسية بصورة خاصة وتطور مفهوم الإدارة بصورة عامة ،وزادت أعباء وأعمال مديرة المدرسة وتشعبت هذه الأعمال ، وأصبح العمل في المدرسة يتطلب الحركة والديناميكية ، ومديرة المدرسة مطالبة بأن تبتكر الأساليب الجديدة في العمل وتطور من طرق أدائها للأعمال المختلفة داخل مدرستها ، ومطالبة بأن تجتهد لتحقيق الفعالية في الأداء وذلك باستخدام الموارد المتاحة داخل المدرسة من كادر بشري و مدخلات مادية استخداماً أمثلاً لتحقيق هذه الكفاءة والفعالية، (أحمد، ٢٠٠٦م، ص٩).

ويُعرف إسماعيل (٢٠٠٦م، ص٢٤) مديرة المدرسة بأنها: هي التي تنظم وتوزع الأعمال الفنية بين المعلمات كل في تخصصها وبين الإداريات كل في عملها وتضع البرامج التربوية والثقافية للطالبات ، وتراقب سير أعمال العاملات فيها بدقة وتُعقب على ما يجب عليها من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء تام.

### متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس:

أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن للإبداع بشكل عام وللإبداع الإداري بشكل خاص عدة متطلبات كما أوردها السويدان والعدلوني (٢٠١١م، ص ص ٨٢-٨٤) والمدني (٢٠٠٩م، ص ص ١٥-١٦) وأبو دنيا وإبراهيم (٢٠٠٠م، ص ص ١٠-١١) وخير الله (٢٠٠٩م، ص ص ٢٩-٣٠) وعلي (٢٠١١م، ص٥٤) والمغربي (٢٠٠٤م، ص٣٤٢) :

- **الأصالة** : وهي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد ، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها .
- **الطلاقة** : وهي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:
  - **الطلاقة اللفظية** : هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة.
  - **الطلاقة الارتباطية**: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو أي صفة أخرى.
  - **الطلاقة الشكلية** : هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة
  - **الطلاقة الفكرية** : هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.
  - **الطلاقة التعبيرية** : هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكم اللغوية .

- **المرونة** : أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها ، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول ، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف ، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم.
- **الإحساس بالمشكلات** : هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها ، والمبدع يلاحظ هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
- **الاستنباطية** : المقصود بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة ، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته ، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما ، لا أن يتشوش ذهنه في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.
- **القبول** :إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس ، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع ، أي أن لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.
- **القدرة على التحليل والربط**: وتعنيان إمكانية تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وأشمل .
- **النفاد**: المقصود به الغوص في عمق الموضوع وعدم الاكتفاء بالمعالجة السطحية العابرة ، وتلك المعالجة التي تتصف بها الحياة اليومية العادية ، أما المبدع فهو يبحث وراء التفاصيل ويغوص وراء الحقائق.
- **إعادة التنظيم** : ويعني إعادة التفكير للأفكار ، وقد استوحى غيلفورد هذه الفكرة من علم نفس الشكل (الجشالت) ، فالاختراعات الكثيرة التي حصلت كانت تحويلاً لشيء موجود سابقاً إلى تصميم جديد ، أو وظيفة جديدة ، أو استعمال جديد ، وتشتمل هذه الفاعلية على مزيج من المرونة والتحليل والتركيب ، وتسمى أحياناً بالتحويل أو التحوير.
- **التوسيع** : والتي تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع وبناءه.
- **التجديد** : ونعني به المقدرة على تولد الأفكار الجديدة والمتجددة ، ونسبة التجديد التي يظهرها الفرد عادة هامة جداً في الإبداع ، ويمكن اختبار هذه المقدرة بمدى الإتيان بما هو غير شائع من الاستجابات ، أو الاقتراحات ولكنه مقبول.
- **التعقيد** : وهو إمكانية الاحتفاظ بقدرة ذات علاقة بدرجة التعقيد للبناء المفهومي الذي يستطيعه الفرد ، أي قدرة الفرد على الاحتفاظ في نفس الوقت بمجموعة من الأفكار المترابطة ، لأن المبدع يحتاج إلى أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والعلاقات حين التفكير في مشكلة ما ، وقد تكون قدرة التعقيد على صلة بالعامل التركيبي ، ولكنها متميزان.

- التفكير الجماعي والتفكير الفردي: ليست طريقة التفكير الجماعي وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في كل الظروف ، وإنما استخدام الطريقتين قد أثبت جدواه بنسبة أكبر .
- الكم والكيف: أي أن الشخص الذي ينتج عدداً من الأفكار يكون أقدر على إنتاج عدد أكبر من الأفكار الجيدة.
- الاحتفاظ بالاتجاه : يمتاز المبدع بالقدرة على تركيز انتباهه وتفكيره في مشكلة معينة زمنياً طويلاً.
- سياق الإبداع : رغم إمكانية وقوع مثل هذا الاحتمال إلا أن الشخص ذاته لا يكون مبدعاً وبنفس الدرجة في جميع الميادين.
- الربط الذهني : المفكر المبدع هو من يستغل الحقيقة القائلة (المخ البشري عبارة عن آلة ربط ذهني ضخمة) ، وبسبب الاطلاع على بعض المعرفة البسيطة عن كيفية عمل (آلة الربط الذهني ) يستطيع المفكرون المبدعون الوصول إلى المورد الذي لا ينضب لتحسين جميع أوجه إبداعاتهم.
- التقويم : لا يتم أي عمل إبداعي من دون حصول درجة من الضبط التقويمي مع الاعتراف بأن شدة الضبط مضررة بالإبداع ، ولكن اختبار الأفكار الصالحة للبقاء تحتاج إلى شيء من التقويم .

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

طبيعة الدراسة الحالية اقتضت استخدام المنهج الوصفي المسحي في تحقيق أهداف هذه الدراسة ووفقاً لما ورد عند (العساف، ٢٠٠٦م، ص١٨٩)، وذلك من خلال استجواب جميع مفردات مجتمع الدراسة أو عينة منهن.

#### مجتمع الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (١٧٤) مديرة، (إحصائية مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض ١٤٣٤/١٤٣٥هـ).

#### وصف مفردات مجتمع الدراسة:

تم تطبيق استبانة الدراسة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وتم توزيع متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية الإدارية) على النحو التالي: جدول (١)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	١٠٠	%٩٠.١
	دبلوم عالي	٢	%١.٨
	ماجستير	٩	%٨.١
	المجموع الكلي	١١١	%١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٧	%١٥.٣
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩	%٨.١
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٧	%٦.٣
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	١٥ سنة فأكثر	٧٨	%٧٠.٣
	المجموع الكلي	١١١	%١٠٠
عدد الدورات التدريبية الإدارية	لا يوجد	٧	%٦.٣
	دورة واحدة	٦	%٥.٤
	دورتين	١١	%٩.٩
	ثلاث دورات فأكثر	٨٧	%٧٨.٤
	المجموع الكلي	١١١	%١٠٠

يوضح الجدول السابق أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة (١٠٠) يمثلن ما نسبته (٩٠,١%) مؤهلن العلمي بكالوريوس ، في حين أن هناك (٩) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (٨,١%) مؤهلن الدراسي ماجستير ، وفي الأخير هناك (٢) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (١.٨%) مؤهلن الدراسي دبلوم عالي ، وهذا التفاوت في المؤهل الدراسي أعطى الدراسة مصداقية وقوة، و يتضح أيضاً أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة (٧٨) يمثلن ما نسبته (٧٠,٣%) خبرتهن (١٥ سنة فأكثر) ، كما أن هناك (١٧) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (١٥,٣%) خبرتهن (أقل من خمس سنوات ) ، وهناك (٩) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (٨,١%) خبرتهن تتراوح ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ، وهناك أيضاً (٧) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (٦,٣%) خبرتهن تتراوح ما بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة )، كما يتضح من توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية الإدارية ، حيث إن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة (٨٧) يمثلن ما نسبته (٧٨.٤%) حصلن على ثلاث دورات تدريبية فأكثر ، كما أن هناك (١١) من مجتمع الدراسة يمثلن ما نسبته (٩,٩%) حصلن على دورتين ، يتضح أن غالبية مجتمع الدراسة حصلن على دورات متعددة في مجال عملهن الإداري مما يدعم نتائج الدراسة.

## أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، حيث تتيح الحرية لمفردات الدراسة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة على فقراتها، وتم بنائها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## صدق أداة الدراسة:

يذكر (العساف، ١٤٢٤هـ، ص ٤٢٩) بأن صدق الاستبانة يعني "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

### أ-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية ومجال القياس والتقويم، للحكم على مدى ملاءمة عبارات الاستبانة لمحاورها من حيث الصياغة ومن حيث موضوعية العبارة، وذلك بهدف حذف أو إضافة أو تعديل بعض العبارات، وقد بلغ عدد المحكمين (١١)، حيث اتفق المحكمين بنسبة ١٠٠% على بُعد الأصالة والطلاقة والقدرة على التحليل والربط والاحتفاظ بالاتجاه التابعة لمحور (درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري) بينما اتفق المحكمين بنسبة ٩٠.١% على بُعدي المرونة والإحساس بالمشكلات، واتفق المحكمين أيضاً بنسبة ١٠٠% على بُعد العوامل الشخصية التابعة لمحور (المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري) أما بُعد العوامل التنظيمية كان الاتفاق بنسبة ٩٠.١%، في حين اتفق المحكمين بنسبة ١٠٠% على المحور الثالث وهو ( المقترحات التي تُسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري).

### ب-صدق التجانس الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق التجانس الداخلي للمحاور والأبعاد من خلال إيجاد قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الأبعاد والمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة ككل، حيث اتضح أن قيم معاملات الارتباط دالة وعند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يعني ارتباط محتوى المحاور والأبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة.

### ج-صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والمجموع الكلي للمحور التي تنتمي إليه وحساب مستوى الدلالة الإحصائية لكل عبارة.

**المحور الأول:** درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل والربط، الإحساس بالمشكلات، قبول المخاطرة، الاحتفاظ بالاتجاه).

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، حيث تراوحت في البعد الأول الأصالة (0.444-0.864) والبعد الثاني الطلاقة (0.826-0.894) والبعد الثالث المرونة (0.588-0.769) والبعد الرابع القدرة على التحليل والربط (0.863-0.797) والبعد الخامس الإحساس بالمشكلات (0.701-0.828) والبعد السادس قبول المخاطر (0.782-0.821) والبعد السابع (0.842-0.723).

**المحور الثاني:** المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات. (العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية).

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، حيث تراوحت في البعد الأول العوامل الشخصية (0.569-0.797) والبعد الثاني العوامل التنظيمية (0.416-0.730).

**المحور الثالث:** المقترحات التي تُسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جاءت جميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01) كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة.

### ثبات أداة الدراسة:

حيث تم استخدام طريقة ألفا - كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة، كما يلي:

#### أ- حساب ثبات الاستبانة ككل ومحاورها الثلاث:

بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا - كرونباخ) ٠.٩٣٩ وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٩١٥-٠.٩٥٦) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ب- ثبات الأبعاد الفرعية للمحور الأول:

بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا - كرونباخ) للمحور الأول ٠.٩٥٩ وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٧٠٩-٠.٩١٣) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### ج- ثبات الأبعاد الفرعية للمحور الثاني:

بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا - كرونباخ) للمحور الثاني ٠.٩١٥ وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٨٧٤ - ٠.٩٠٩) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### د- ثبات عبارات المحور الثالث:

بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا - كرونباخ) للمحور الثالث ٠.٩٥١ وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات الاستبانة ما بين (٠.٩٤٦ - ٠.٩٤٩) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

يتضح من النتائج السابقة ارتفاع قيم ألفا كرونباخ للثبات وأن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة إحصائياً.

#### إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، حصلت الباحثة على خطاب تسهيل مهمة باحثة، ثم بدأت الباحثة بتطبيق الأداة على مفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٧٤) استبانة على مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وتم استرجاع (١٢٠) استبانة، واستبعاد (٩) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، والمتبقي (١١١) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم استرداد (١١١) استبانة، والتي تمثل نسبة (٦٣,٨%) من مجتمع الدراسة، حيث تم استبعاد (٩) استبانات.



وأخيراً تمت مراجعة الاستبانات، وتبويبها ومن ثم تفرغها، وتحليل البيانات تحليلاً كمياً باستخدام الحاسب الآلي من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية، وتفسير النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ( SPSS )، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص العينة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الثلاث للاستبانة- المتوسط الحسابي لتحديد متوسط استجابات عينة الدراسة وأيضاً ترتيب عبارات ومحاور وأبعاد الاستبانة- الانحراف المعياري للتعرف على درجة انحراف متوسطات استجابات العينة على العبارات والمحاور والأبعاد الفرعية للمحاور).

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

وللإجابة على هذا السؤال ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات الدراسة وحساب درجة الموافقة على كل عبارة وترتيبها داخل الأبعاد الفرعية للمحور وحساب المتوسط العام ودرجة الموافقة والانحراف المعياري وذلك كما يلي: أبعاد المحور الأول ( الأصالة - القدرة على التحليل والربط - الإحساس بالمشكلات - المرونة - الطلاقة - الاحتفاظ بالاتجاه - قبول المخاطرة)

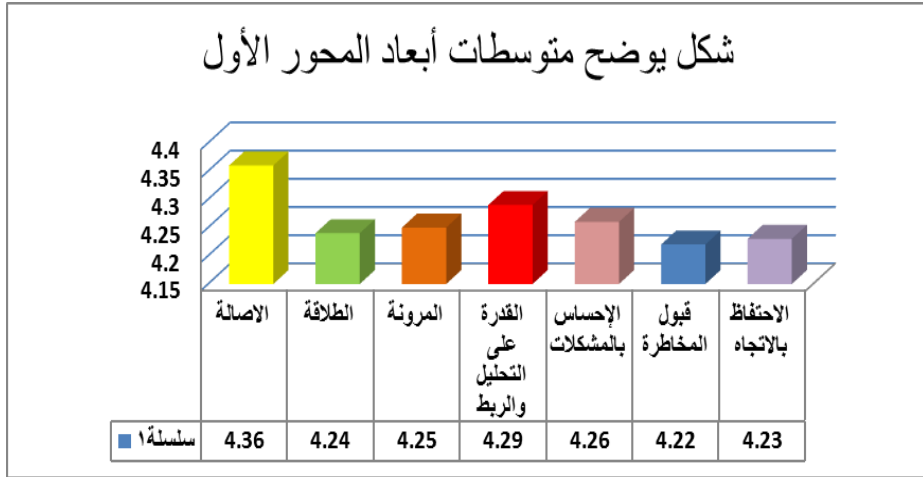
جدول (٢) درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات.

م	درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	الأصالة	٤.٣٦	٠.٧٦٨	١	عالية جداً
٤	القدرة على التحليل والربط	٤.٢٩	٠.٧٢٩	٢	عالية جداً
٥	الإحساس بالمشكلات	٤.٢٦	٠.٦٩٢	٣	عالية جداً
٣	المرونة	٤.٢٥	٠.٨٢١	٤	عالية جداً
م	درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢	الطلاقة	٤.٢٤	٠.٧٨٤	٥	عالية جداً
٧	الاحتفاظ بالاتجاه	٤.٢٣	٠.٧٨٧	٦	عالية جداً
٦	قبول المخاطرة	٤.٢٢	٠.٧٧٦	٧	عالية جداً
	الدرجة الكلية	٤.٢٦		-	

### تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد

يتضح من خلال جدول (٢) أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً على توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٢٦)، وهو متوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤.٢١ إلى ٥.٠)، حيث جاءت مهارة الأصالة بالمرتبة الأولى بمتوسط موافقة (٤.٣٦)، يليها مهارة القدرة على التحليل والربط بمتوسط موافقة (٤.٢٩)، وبالمرتبة الثالثة تأتي مهارة الإحساس بالمشكلات بمتوسط (٤.٢٦)، تليها مهارة المرونة بمتوسط (٤.٢٥)، وجاءت مهارة الطلاقة بالمرتبة الخامسة بمتوسط درجة موافقة (٤.٢٤)، تليها مهارة الاحتفاظ بالاتجاه بمتوسط درجة موافقة (٤.٢٣)، وفي الأخير جاءت مهارة (قبول المخاطرة) بمتوسط درجة موافقة (٤.٢٢).

شكل (١)



إجابة السؤال الثاني: ما المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

ولإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات الدراسة على كل عبارة ف المحور والتي تم تحديدها في بعدين، وحساب درجة الموافقة لكل عبارة وترتيبها داخل الأبعاد الفرعية وحساب التوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وجاءت النتائج كم هي في الجدول (٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

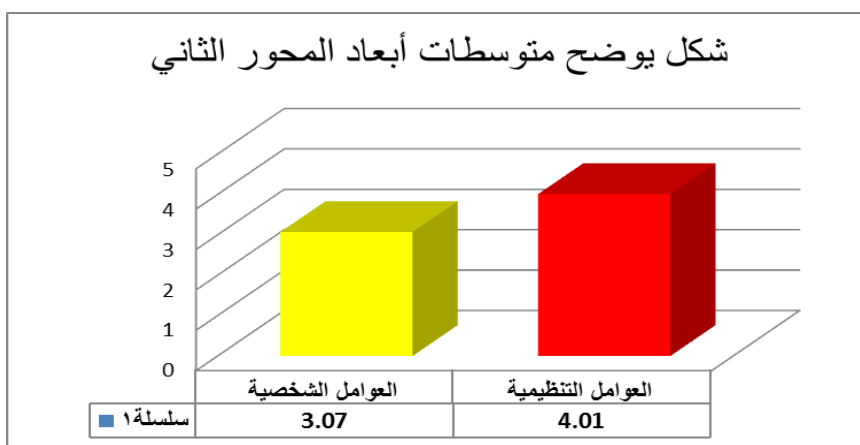
أبعاد الدراسة: (البعد الأول: العوامل الشخصية- البعد الثاني: العوامل التنظيمية).

المشكلات التي تحد من تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات جدول (٣)

م	المشكلات التي تحد من تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٢	المشكلات التنظيمية	٤.٠١	١.٠٩٣	١	عالية
١	المشكلات الشخصية	٣.٠٧	١.٣٢١	٢	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٥٤	١.٢٠٧	-	

ومن خلال الجدول (٣) يتبين أن مستوى الموافقة على المشكلات التي تحد من تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة عالية من وجهة نظر المديرات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٤) وانحراف معياري (١.٢٠٧)، وهو متوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.٢٠) ، حيث جاءت المشكلات التنظيمية بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١) وانحراف معياري (١.٠٩٣)، في حين جاءت المشكلات الشخصية بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣.٠٧)، وانحراف معياري (١.٣٢١) حيث أسفرت نتائج الدراسة عن وجود معوقات مجتمعية وذاتية وتنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس من أهمها (انشغال المدير بالأعمال الروتينية اليومية وقلة الحوافز المادية والمعنوية وندرة البرامج التدريبية والتمسك بالأنظمة وغياب جو الحرية) .

شكل (٢)



متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية / مها سليم علي الطيار  
د/ عبد الكريم بن ناصر الحمد

### إجابة السؤال الثالث: ما المقترحات اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

ولإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات الدراسة على كل عبارة ف المحور، وحساب درجة الموافقة لكل عبارة، وحساب التوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وجاءت النتائج كم هي في الجدول (٤).

### المقترحات اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟ جدول (٤)

م	ما المقترحات اللازمة لتحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرات؟	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية	٤.٣٥	١.٠١٣	-	عالية جدا

بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٣٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين مجتمع الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، ومن أهم تلك المقترحات ( إتاحة الفرصة لمديرات المدارس للعمل بحرية دون قيود إدارية، كذلك ضرورة تدريب مديرات المدارس على ممارسة البحث العلمي للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والابتعاد عن تكليف مديرات المدارس بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (القحطاني، ١٤٣٢هـ) والتي بينت أن درجة الموافقة على مقترحات تطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الخرج كانت بدرجة (موافق بشدة)، كما تتفق مع نتيجة دراسة (البدري، ٢٠١١م) حيث أظهرت الدراسة أن موافقة أفراد عينة الدراسة على المقترحات التي وضعها الباحث للتغلب على معوقات الإبداع الإداري جاءت جميعها بدرجة عالية، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (الفوزان، ١٤٣٣هـ) حيث توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على المقترحات التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض.

ومن خلال نتائج الدراسة يتبين لنا أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً من مفردات الدراسة على (١٥) مقترح يسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

## ملخص الدراسة والتوصيات

### ملخص الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق.

وتتاول **الفصل الأول** منها مدخل الدراسة وتضمن المقدمة وتحديد مشكلة الدراسة ووضع أهدافها وصياغة أسئلتها وإيضاح أهميتها وحدودها وأبرز مصطلحات الدراسة، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية ودرجة توافرها، والتعرف على أهم المشكلات، والتوصل إلى بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري.

أما **الفصل الثاني** فقد تتاول الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مباحث الدراسة وهي: الإبداع الإداري ومديرية المدرسة.

وفي **الفصل الثالث** تم عرض إجراءات الدراسة بالوقوف على المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي، وكذلك مجتمع وأستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، ثم إجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

واشتمل **الفصل الرابع** على تحليل لبيانات الدراسة وعرض نتائجها وتفسيرها وتضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة.

و**الفصل الخامس** يعرض ملخصاً للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات والمقترحات بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة.

### أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج تتضح فيما يلي:

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين مجتمع الدراسة على توفر مهارة الأصالة والطلاقة والمرونة والقدرة على التحليل والربط وعلى توفر مهارة الإحساس بالمشكلات وقبول المخاطرة وعلى توفر مهارة الاحتفاظ بالاتجاه ومتطلبات الإبداع الإداري.
- أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين مجتمع الدراسة على المشكلات الشخصية والتي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.
- أن هناك موافقة بدرجة عالية بين مجتمع الدراسة على المشكلات التنظيمية والتي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.

- أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين مجتمع الدراسة على المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات الإبداع ومنها:
- منح مديرات المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهن
- توفير دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة المدرسية.
- العمل على توفير الإمكانيات المادية التي يطلبها الإبداع في العمل.
- التأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- كذلك الابتعاد عن تكليف مديرات المدارس بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري.
- تدريب المديرات على التفويض الفعال مما يتيح لهن الوقت الكافي للإبداع.

### توصيات الدراسة:

#### خرجت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها:

- العمل على إزالة المعوقات التي تحد من مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، مثل الابتعاد عن تكليفهن بأعمال ليست من صميم عملهن الإداري.
- تخفيف الأعباء والمهام الملقاة على عاتق مديرات المدارس، وذلك من خلال زيادة الكادر الإداري في المدرسة، والتخفيف من الأعمال الروتينية.
- توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز مديرات المدارس على الإبداع، مثل المكافآت المالية.
- منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف.
- إعداد مديرة المدرسة للعمل الإداري قبل ترشيحها.
- وضع جائزة سنوية أو فصلية لمديرات المدارس المبدعات.
- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديرات المدارس لتطوير أدائهن من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والمؤتمرات وورش العمل.
- عمل قنوات تواصل بين مديرات المدارس عبر وسائل التواصل الاجتماعي لطرح آرائهن ومقترحاتهن لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعاتهن الإدارية.
- الابتعاد عن ازدواجية الإدارات والقرارات وتعدد الرؤساء.
- التأكيد على ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها الإبداع الإداري.
- توفير الفرص لاختبار وتجريب الأفكار الجديدة.
- ضرورة التخلي عن الأنماط الإدارية التقليدية المقاومة للإبداع الإداري.

- تصميم موقع الكتروني خاص بإدارة التربية والتعليم تُذكر فيه إبداعات المديرات وطرقهن في حل المشكلات.
- العمل على جعل الأنظمة واللوائح الحكومية أكثر مرونة في التطبيق.
- زيادة الإمكانيات المادية التي يتم تخصيصها لتطوير العمل الإداري.
- طرح البرامج التي تسهم في تطوير التفكير الإبداعي وتسهيل إجراءات الالتحاق بها.
- ضرورة العمل على زيادة وعي وإدراك مديرات المدارس لأساليب تحقيق الإبداع الإداري في العمل المدرسي والعمل على تنمية مهاراته لديهن.

### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة عن الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس للتحقق من الإبداع الإداري.
- إجراء دراسة عن العائد من التدريب لمديرات المدارس، لمعرفة مدى فعالية الدورات المقدمة لهن.
- إجراء دراسات مماثلة في مدينة الرياض على المدارس المتوسطة والابتدائية، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مماثلة أخرى من المملكة العربية السعودية على مراحل البنين والبنات.

## المراجع :

### أولاً: المراجع العربية :

- القرآن الكريم
- ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين .(١٤١٠هـ).لسان العرب ،دار الكتب العلمية ،بيروت .
- أبو دنيا ، نادية ، وإبراهيم ، أحمد .(٢٠٠٠م).سيكولوجية الإبداع. كلية التربية :جامعة حلوان.
- إحصائية مديرات المدارس الثانوية الحكومية بالرياض١٤٣٥/١٤٣٤هـ،شعبة نظم المعلومات والدعم الفني،الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض،وزارة التربية والتعليم :المملكة العربية السعودية.
- أحمد ، عباس بن بله .(٢٠٠٦م) . مبادئ الإدارة المدرسية .الرياض : مكتبة الرشد.
- أرمسترونغ ،ج.(٢٠٠٩م).أطلق العنان للإبداعك ،(ترجمة سعيد الحسنيه).بيروت :مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والدار العربية للعلوم ناشرون.(العمل الأصلي نشر في عام ٢٠٠٨م).
- إسماعيل ، ختام .(٢٠٠٦م).دليل المدراء في الإدارة المدرسية.دار التقدم العلمي.
- البدراني ، ذعار بن غضبان .(٢٠١١م).معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها.رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- الجندان،عائشة بنت يوسف.(١٤٢٩هـ).معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء(دراسة ميدانية)،رسالة ماجستير غير منشورة،عمادة الدراسات العليا ،جامعة الملك فيصل ،المملكة العربية السعودية.
- الحارثي ،مشعل بن مبارك .(٢٠١٢م).واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.
- الحريري، رافدة بن عمر.(٢٠٠٧م).إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة.البحرين:دار الفكر ناشرون وموزعون.
- خير الله ،جمال .(٢٠٠٩م).الإبداع الإداري.عمّان :دار أسامة للنشر والتوزيع.
- دياب ، اسماعيل بن محمد .(٢٠٠١م).الإدارة المدرسية.الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر .



- السويدان، طارق، والعدلوني، محمد. (٢٠١١م). مبادئ الإبداع. ط٢، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- شقورة، منير بن حسن. (٢٠١٢م). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- العجمي، علي بن حسين. (٢٠٠٩م). ١٨١ بطاقة للتميز الإداري. ط٢، الكويت: الناشر الإبداع الفكري.
- العساف، صالح بن حمد. (٢٠٠٦م). دليل الباحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، صالح. (١٤٢٤هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، وفاء بنت عبد العزيز. (٢٠٠٤م). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عطوي، جودت بن عزت. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علي، لطيف بن محمد. (٢٠١١م). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عيسى، حسن بن أحمد. (١٩٧٩م). الإبداع في الفن والعلم. الكويت: عالم المعرفة.
- القحطاني، محمد بن مجدل. (١٤٣٢هـ). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القرشي، عديلة بنت عبدالله. (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفوزان، صالح بن حمود. (١٤٣٣هـ). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية أ/ مها سليم علي الطيار  
د/ عبد الكريم بن ناصر الحمد

- المتروك، نوف بنت عبد العزيز . (١٤٣٣ هـ). تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي ،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- المدني، محمد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٩م). الإبداع الإداري. وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة للتدريب والابتعاث.
- المغربي، كامل بن محمد .(٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي. ط٣، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم.(١٤٢٠هـ). القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام في المملكة، تعميم رقم ٢٤/٥/١٠٣٠١، وتاريخ ٢٧/٥/١٤٢٠هـ.
- وزارة التربية والتعليم.(١٤٣٢هـ). الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس وإجراءاتها التنفيذية، تعميم رقم ٣٢١٥٥٥٢١/٣٨ق ، وتاريخ ٢٦/٢/١٤٣٢هـ.
- اليوسف،خلود بنت سعد.(١٤٣٣هـ). الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة،رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Ekvall,Goran."Organizational Climate For Creativity and Innovation".  
European Journal Of Work And Organizational  
Psychology, 1996, 5, PP, 105-123.
- Mcfadzean,Elspeth(1998):Enhancing Creative Thinking with in  
Organization,Management Decision  
volume(36),number 6,MCP University  
Press,London,p.p309-31S.
- Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brian. (1995). "How to train people  
to think more Creatively" management Development  
Review, Volume 8, number 6, p.p 28-33.
- Vandenbergh,Roland:Creative Management of a school :a matter of  
vision and daily interventions, Journal of educational  
Administration,Vol.33,No.2,MCB university  
press,London,1995.