



مجلة كلية التربية

## متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

بحث مستل من رسالة دكتوراه

إعداد

أ.د/ محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية كلية التربية جامعة دمياط  
ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب

أ.د/جمال الدين الشامي

أستاذ علم النفس التربوي والتربية الخاصة المتفرغ  
بكلية التربية جامعة دمياط

متعب بن سهيل بن علي المعمرى

باحث درجة دكتوراة الفلسفة في التربية  
تخصص أصول التربية

أ.د/وائل وفيق رضوان

أستاذ أصول التربية بكلية التربية  
ومنسق جامعة الطفل -جامعة دمياط

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق

**مستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، والكشف عن العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (١١٠) مديراً ومديرة، فاختيرت عينة عشوائية من (٨٥) من مديري محافظة جنوب الباطنة؛ لجمع البيانات من المبحوثين. طوّر الباحث استبانة مكونة من (٢٨) عبارة، وتحقق من صدق المحتوى بعرضها على (٦) محكمين. أظهرت نتائج الدراسة: إن متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة جداً إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٤٥)، وجاء البعد ٢ (التطوير والتغير) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٥٢)، بينما جاء البعد ١ (تقديم أفكار إبداعية) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٣٢). توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان واستراتيجية المحيط الأزرق، وقد بلغت قيمتها (٠.٧٣٦). في ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تعزيز فهمهم لاستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطبيقها في البيئة المدرسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، مدارس التعليم الأساسي، استراتيجية المحيط الأزرق.

**Abstract:**

This study aimed aims at defining Administrative creativity requirements from the perspective of primary school principals in South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman, and to reveal a statistically significant correlation between the requirements for developing administrative creativity among primary school principals in the Sultanate of Oman and the Blue Ocean Strategy. The study followed the descriptive analytical approach, where the study population size was (110) male and female principals, so a random sample of (85) principals in South Al Batinah Governorate was selected to collect data from the respondents. The researcher developed a questionnaire consisting of (28) statements, and verified the validity of the content by presenting it to (6) arbitrators. The results of the study showed that the requirements for developing administrative creativity among primary school principals in South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman from their perspective were very high, as the arithmetic mean for the axis as a whole was (4.45), and Dimension( 2) (development and change) came in first place with a very high degree of approval and an arithmetic mean of (4.52), while Dimension 1 (presenting creative ideas) came in last place with a very high degree of approval and an arithmetic mean of (4.32). There is a strong, statistically significant, direct correlation between the requirements for developing administrative creativity among primary school principals in South Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman and the Blue Ocean Strategy, with a value of (0.736). In light of these results, the study came out with a set of recommendations, the most prominent of which are: designing training programs for school principals that focus on enhancing their understanding of the Blue Ocean Strategy and its application in the school environment.

**Keywords:** Administrative creativity, primary schools, Blue Ocean Strategy.

## مقدمة

المدرسة هي المؤسسة النظامية التي أسسها المجتمع، وأوكل إليها مهمة تربية الأبناء وتعليمهم وتهذيبهم؛ إيماناً منه بدورها المهم في إعدادهم من أجل غد أفضل، وللمدرسة دور في قيادة عملية التغيير والتطوير التربوي، وفي ظل عجز المدارس التقليدية عن تلبية حاجات المجتمع من مخرجات توائم سوق العمل، وعدم مقدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وعدم المقدرة على مواجهة فكر العولمة وتلبية متطلبات الجودة، جاء التفكير في نماذج بديلة للمدرسة التقليدية.

إن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تحقق في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، وهذا ما جعل سلطنة عُمان تضع في صلب اهتمامها التركيز على تحديث قطاع التعليم بمراحله المختلفة، ووضع التعليم في صدارة الأولويات الوطنية، وجعله مُنطلقاً لثوابت الهوية الوطنية العُمانية الأصيلة، بالتزامن مع طموحات عالية بتنمية القدرات الوطنية للأفراد تحقق التنمية المستدامة، والبحث العلمي المستمر الذي يوجد المجتمع المعرفي، ويكسب أفراده مهارات مُنافسة، فكان التركيز مُنصباً على توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، وجعل الإبداع سلوكاً خلاقاً في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة تدعم 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، ٢٠١١، ص ٩).

فالإبداع هو عملية الإتيان بجديد، وهو في الوقت نفسه ليس فكرة لماعة 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، أو ليس له مثيل، فالإبداع أصبح مسألة حياة أو

موت، وبدونه لن تستطيع المجتمعات مواصلة الحياة كما ينبغي لها أن تكون، ويمكننا القول بأن الإبداع أصبح المحك الأكثر حسماً في التنبؤ لمجتمع ما بالازدهار والتقدم أو الانزواء والتقهقر إلى مراكز متأخرة في الحضارة (العنزي، ٢٠١٨، ص ٤٠٤).

واستناداً إلى هذه الأهمية التي حظي بها الإبداع بشكل عام فإننا نعدُّ الإبداع الإداري سمة ومهارة ضرورية لكل العاملين بأي مؤسسة، فهو يساعد على التعامل الذكي مع التحديات واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، وهذا يؤدي بدوره إلى تقدم العمليات الإدارية، وزيادة قدرة الأفراد على الحرية في التفكير، ومنحهم الصلاحيات المسئولة عن نجاح المؤسسة (خيري، ٢٠١٢، ص ٤٧).

وإذا كنا نطالب بالإبداع في جميع المؤسسات في المجتمع فالأولى أن نبدأ بالمؤسسات التربوية في المدارس التي تقع على عاتقها مسؤولية تربية أبناء المجتمع وتعليمهم؛ ليصبحوا أعضاء فعالين، ويسهموا في تنمية المجتمع، وإيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجههم في المستقبل، فالطالب عندما نعلمه وندرِّبه كي يكون مبدعاً فإنه سيكون قادراً على إيجاد حلول أفضل للمشكلات التي تواجهنا في الحياة، وسيكون فرداً صالحاً لتقديم النصح والتوجيه، ولن يتعامل أو يتصرف بطرق تقليدية محدودة التأثير، بل تراه ينظر للمشكلة من زوايا متعددة كي يتعامل معها بطريقة مختلفة، ومن جهة أخرى فإن التعليم الإبداعي يرفع إنتاجية الأفراد، ويجعل الطلبة أكثر نشاطاً وانفتاحاً، وأكثر قدرة على تقديم البدائل والمقترحات.

وتعد استراتيجيات المحيط الأزرق إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت نتيجة التغير الواسع الذي أصاب عالم الأعمال، فهي تختلف عن معظم الاستراتيجيات التي سادت لعشرات السنوات والتي تمحورت حول المنافسة العالية والمعتمدة على المفاهيم ذات الصلة بتميز المنتجات، وتحسين الجودة، والمقارنة المرجعية بالمنافسين، وتقليل الحجم، فهذه الاستراتيجية وفرت دورها أطر عمل تطبيقية تفيد المؤسسات في ابتكار أسواق جديدة خالية من الصراع.

وقد أكدت دراسة أبو بكر (٢٠١٩، ص ٧٦) أهمية استراتيجية المحيط الأزرق في تطوير التعليم في ظل المنافسة الشديدة من خلال تحقيق ابتكارات متعددة. كما أكدت دراسة (Altindag.E,2014,p11) أن تطوير النظام التعليمي ممكن عن طريق تطوير إدارته، وابتكار أنماط تعليمية جديدة بما يحقق أقصى استفادة ممكنة من كل مكون من مكونات العملية التعليمية، ولتحقيق هذا الابتكار في القيمة لابد من استخدام مصفوفة BOS الرباعية، حيث تحفز هذه المصفوفة المنظمات على تحديد استراتيجياتها في العمل على أساس أربعة خيارات (التقليص والاستبعاد والزيادة والابتكار).

ويعد الدافع الأساسي وراء تبني مدخل (BOS) هو توفير نموذج عمل جديد يمكن المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص من القدرة على الازدهار والتقدم (Young,2012,p12).

ومن هنا فإن هذه الاستراتيجية ستركز على توفير قيمة جديدة للمؤسسات التعليمية، وتجنب الأنشطة غير الضرورية وزيادة الأنشطة والمهام التي تحسن عملية تعلم الطلبة.

### مشكلة الدراسة

لمدير المدرسة مكانة كبيرة ومهمة في الحقل التربوي؛ وذلك لأنه الوسيلة التي تُحرك عناصر العملية التعليمية كلها في خط واضح نحو تحقيق الأهداف المرسومة والمراد تحقيقها في النظام التعليمي، وهذه الأهداف لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة التربوية والقيادة التعليمية قادرة على تحقيقها في ظل التطورات المتسارعة التي تحدث في القطاع التعليمي. ومما أكد الشعور بهذه المشكلة ما جاء في دراسة (السعدية ٢٠١١) حول الحاجة إلى تطبيق متطلبات الإبداع الإداري في المدارس، والحاجة

الماسة لرفع معارف مديري تلك المدارس بالأساليب الحديثة التي تحقق الإبداع في العمل المدرسي.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة كدراسة حسام الدين والشعيلي (٢٠١٥) حول معوقات الإبداع الإداري لدى مساعدي مديري المدارس في سلطنة عمان، ودراسة الحرمي (٢٠٠٣) حول معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان فإن الباحث لم يجد دراسة تناولت موضوع استراتيجية المحيط الأزرق في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

وهدفت دراسة الحشوش (٢٠١٨) إلى تعرّف واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء في الأردن، واعتمد فيها المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على (٤) مجالات. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية بالمرتبة الأولى، تلاه مجال المجتمع المحلي بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال المعلم بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال البيئة المدرسية الرابعة والأخيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ومتغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

ومن هذا المنطلق، جاءت دراسة متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، فهذه الاستراتيجية حديثة تتماشى مع الرؤية التي تتبناها سلطنة عمان، إذ تقوم استراتيجية المحيط الأزرق بالبحث عن الفرص غير المعروفة حالياً، والتي تكون أيضاً غير مستهدفة بالمنافسة أو خارج حيز المنافسة، ومن هنا جاءت تسميتها بالمحيط الأزرق،

أي المحيط الذي لم تلوثه المنافسة أو يغيّره ازدحام المنافسين، فيصبح الاستثمار بتلك الفرص مجدّياً، وهي أيضاً تتطلب البحث عن الفرص غير المكتشفة ولم يصل لها المتنافسون بعد، وهذا ما ستركز عليه رؤية عمان ٢٠٢٤ فيما يتعلّق بالتعليم، فالرؤية حددت الأسس للوصول إلى أهداف استراتيجية شاملة وطموحة تضمن توفير حلول تعليمية متميزة للطلبة، فحددت الأدوار والمسؤوليات والعلاقات حتى يتمكن النظام التعليمي من تحقيق أهدافه بأعلى درجات الفاعلية التي توصل الطلبة إلى برّ الأمان، وتضمن اكتسابهم تجربة تعلّم فريدة ، وبناء على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؟

١. ما الإطار الفكري للإبداع الإداري ؟

٢. ما الاطار المفاهيمي للاستراتيجية المحيط الأزرق ؟

٣. ما واقع الإبداع الإداري بمدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان؟

٤. ما معوقات تنمية الإبداع الإداري بمدارس محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان؟

٥. ما متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

٦. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستراتيجية المحيط الأزرق ؟

### أهداف الدراسة

١. تحديد متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

٢. توضيح العلاقة بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري كمتغير مستقل واستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير تابع.



## أهميّة الدراسة

تتمثل أهميّة الدراسة الحالية من الناحيتين العلمية، والعملية من خلال الآتي:

أولاً: الأهميّة العلمية (النظرية):

١. جاءت الدراسة الحالية تلبية لتوصية كثير من الدراسات والبحوث التي أكدت ضرورة البحث في موضوع الإبداع الإداري، ودوره في رفع أداء العملية الإدارية، ومواكبة التطورات المتسارعة في عصر الثورة العلمية والتقنية.
٢. الإسهام في إثراء المكتبات بهذه الدراسة التي تناولت متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي ودورها في تحسين مخرجات العملية التعليمية.

٣. رفع مستوى الوعي لدى مديري المدارس بأهمية استخدام استراتيجية المحيط الأزرق بوصفها منهجية حديثة في مجال الإدارة في مدارس السلطنة.

ثانياً: الأهميّة العملية (التطبيقية):

- سيكون لهذه الدراسة دور في تشجيع إجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الإبداع الإداري التربوي، ودوره في تحسين تعلّم الطلبة.
- تنمية مهارات الإداريين في إيجاد الأنشطة الملائمة والمناسبة لتوفير مناخ تعليمي إبداعي، وتوفير نقلة نوعية في التنظيم اليومي للمهام والمسؤوليات.
- توفير الوقت والجهد والكلفة في إنجاز المهمات التعليمية التربوية، وتحقيق أهداف النظام التعليمي.
- إعادة تحديد مهمات العاملين في النظام التعليمي ومسؤولياتهم بما يضمن الاستفادة من مهاراتهم، والارتقاء بمستوى أدائهم.
- تسهم هذه الاستراتيجية في توفير أجواء عمل مرنة، تدفع العاملين للعمل بكفاءة واستثمارهم مواهبهم بعيداً عن الضغوط الروتينية اليومية.

### **حُدود الدراسة:** اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب بسلطنة عُمان في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

الحدود المكانية: نُفذت هذه الدراسة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: طُبقت هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: زمن إجراء الدراسة الميدانية.

### **مُصطلحات الدراسة:**

١. الإبداع الإداري: حيث عرف علي ( ١٩٨٦ ) الابداع الإداري على انه: استحداث شيء جديد فكرة أو نظرية أ افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد في المنظمة.

ويعرف الابداع الإداري إجرائيا بأنه: مجموعة من الأساليب والأفكار التي يتبناها فريق التطوير والتحسين بالمدرسة والتي تحفزهم على استغلال مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية من اجل تحقيق اهداف المدرسة والعمل على تطويرها.

٢. استراتيجية المحيط الأزرق: حيث عرّفها عتريس (٢٠٢٢) بأنها: "استراتيجية تسويقية تنافسية حديثة واقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق جديدة غير تقليدية وغير متنازع عليها، بما يقلل من فرص المنافسة الشديدة من خلال تقديم قيم جديدة ومبتكرة، تحقق التمايز وخفض التكلفة وجذب مستفيدين جدد وتحقق مزايا تنافسية مستدامة في إطار شبكي رباعي يتمثل في الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار.

وتعرّف استراتيجية المحيط الأزرق إجرائيًا: بأنها استراتيجية يستخدمها مديرو المدارس الأساسية للعمل على تحقيق الجودة والإبداع عن طريق الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار.

### الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

هدفت دراسة أبو شرح (٢٠٢٤) إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالمسح الشامل من خلال استبانة تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع، البالغ عددهم (١٦٤) مديرًا ومديرة في مدينة الخليل، وقد تم استرداد (١٥٩) منها، وبذلك تكون عينة الدراسة ممثلة لـ (٩٦.٩%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الأصالة في المركز الأول، وجاء ثانيًا القدرة على التحليل والربط، وثالثًا قبول المخاطرة، ورابعًا تركيز الانتباه، وخامسًا الطلاقة والمرونة الفكرية، وسادسًا الحساسية للمشكلات. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الخليل وفقًا لمتغير الجنس، بينما أظهرت فروقًا تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لصالح ذوي الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

وهدف دراسة فهيم (٢٠٢٣) إلى الوقوف على استراتيجية المحيط الأزرق وتقديم الإطار المفاهيمي للتعريف بها، ونشأتها، وأهميتها، وتحديد أبعادها، وهي: (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، وقياس درجة توافرها في مكاتب جامعة أسبوط من وجهة نظر العاملين فيها، والوصول إلى العقبات، والمعوقات التي ستواجه تطبيقها في المكاتب، فضلًا عن محاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في تطبيقها، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني بصفة أساسية، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات؛ حيث تم توزيعها على

العاملين بمكتبات الجامعة، مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة، وبلغ عدد الذين أجابوا عن الاستبانة (٢٩٦) فردا بنسبة ٧٠.٦٤% من إجمالي عدد العاملين في تلك المكتبات، كما اعتمدت الدراسة- كذلك- في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تمت معالجة البيانات الواردة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توافر جميع أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بدرجة (منخفضة) في مكتبات كليات ومعاهد جامعة أسيوط؛ حيث توافر بعد (الابتكار) بنسبة ٤٧.٠٥%، وهي أعلى نسبة بالنسبة للأبعاد الأربعة، يليه بعد (الاستبعاد) بنسبة ٤٢.٥٧%، يليه في ذلك بنسبة طفيفة بعد (الزيادة) محققا نسبة ٤٢.١٨%، وأخيرا بعد (التقليص)؛ حيث بلغت نسبة توافره ٤١.٥٢%.

وهدفت دراسة حمد (٢٠٢٢) إلى التعرف إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية لجامعة أسيوط، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إجراء دراسة حالة على جامعة أسيوط. وقام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة النظرية والعملية، حيث بلغت العينة (٢٥٣) فردًا، وذلك بغرض التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد كل من استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط. وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: - أن استجابات أفراد العينة حول تطبيق "أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٣٥)، بانحراف معياري ٠.٨٣٨، كما جاءت في المرتبة الثانية حول تطبيق "أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق" بدرجة متوسطة أيضًا؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٠٥)، بانحراف معياري (٠.٧٧٠). - وجد أن دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، ويؤثر بنسبة (٥٧%) في

التغييرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، في حين (٤٣%) تعود إلى متغيرات أخرى

وجاءت دراسة غالطي (٢٠٢٠) بهدف التعرف إلى مستوى توافر مقومات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة التي طبقت على المعلمين والمديرين، والمقابلة مع مشرفي الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤) مديرًا من المجتمع الأصلي للمديرين في محافظة صبيا، وعينة من المعلمين عددها (٢٨٥) معلمًا، من المجتمع الأصلي للمعلمين، واختيار مشرفي الإدارة المدرسية كافة وعددهم (٩) مشرفًا تربويًا، فيكون مجموع عينة الدراسة (٣٣٨). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: مستوى مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة، ويمارس المديرين عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وتواجه ممارسة المديرين للإبداع الإداري معوقات بدرجة متوسطة، وأن أكثر معوقات ممارسة المديرين للإبداع الإداري هي المعوقات التنظيمية.

ودراسة الشمري (٢٠٢٢) هدفت التعرف إلى مفهوم الإبداع الإداري، وأيضًا التعرف إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي، كما تم رصد واقع الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي، كما تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٥٠) مديرًا ووكيلًا من المدارس الابتدائية بمنطقة الجهراء بدولة الكويت، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ككل بدرجة كبيرة، وكما جاءت استجابات أفراد العينة حول واقع متطلبات تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدولة الكويت ككل بدرجة متوسطة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أنها رصدت جوانب كثيرة في عملية الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة، وفي جوانب مختلفة من تلك العملية، وهذه الدراسات لها أهمية كبيرة في تسليط الضوء على الآثار الإيجابية للإدارة الإبداعية في بيئات العمل المختلفة، إضافة إلى أن بعض الدراسات (أبو شرح ٢٠٠٤) رصدت واقع الإبداع لدى مديري المدارس، بينما رصدت دراسة (فهيم ٢٠٢٣) أحد الأساليب المتبعة في مجال الإدارة الاستراتيجية المعتمدة على التفكير الإبداعي، ودراسة حمد (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية في إحدى الجامعات، ووضع تصور مقترح لتفعيل أبعادها، وجاءت دراسة غالطي (٢٠٢٠) بهدف التعرف إلى مستوى توافر مقومات (عناصر) الإبداع لدى المديرين، ومستوى ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من ممارستهم لعملية الإبداع الإداري، وكذلك دراسة الشمري (٢٠٢٢) التي هدفت التعرف إلى مفهوم الإبداع الإداري، وأيضًا التعرف إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأيضًا دراسة الحشوش (٢٠١٨) التي هدفت إلى تعرف واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في إحدى محافظات الأردن، فهذه الدراسات تناولت جانبًا من جوانب العملية الإبداعية الإدارية، وكيفية تنميتها، وقد اختلفت الفئات المستهدفة في تلك الدراسات وتنوعت من الشركات إلى الجامعات إلى المدارس الثانوية، ولم تتطرق إحداها إلى المدارس الأساسية، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لأنها تستهدف مدارس التعليم الأساسي، ومن جهة أخرى فإن الدراسة تركز على الإجراءات والممارسات التي تنمي التفكير الإبداعي الإداري لدى قيادات تلك المدارس استنادًا إلى استراتيجية المحيط الأزرق التي تعد استراتيجية حديثة ثبت تأثيرها في إحداث التفكير الإبداعي الإداري لدى من يعتمدها.

## الإطار النظري

الإبداع الإداري:

اصطلاحًا: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، ويتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

ويعرّف الإبداع كذلك بأنه: إنتاج أفكار تتصف بالجدة والفائدة، وتقدّم حلولاً للمشكلات تعمل على تطوير الأساليب، وتنمية السلوكات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة. (مشهور ٢٠٠٩ : ١٦٥).

ومن خلال التعريفات التي عُرِضت سابقًا يرى الباحث أن الإبداع الإداري في البيئات التربوية والتعليمية يعدّ ركنًا جوهريًا في الارتقاء بأداء قيادة المدرسة، وتحسين أدائها، ومساعدتها على مواجهة التحديات اليومية، وزيادة قدرتها على تقديم أفضل الخدمات التعليمية، ومواجهة التغييرات الكثيرة في الأنظمة والمناهج والكوادر البشرية، ومساعدة الأفراد العاملين فيها أو المتعلمين فيها على اكتشاف مواهبهم، وتنمية نقاط القوة في أدائهم، وهذا كلّه بأقل التكاليف وأقصر الأوقات.

## أهمية الإبداع الإداري:

وذكر (خيري ، ٢٠١٢ ) تتجسد أهمية الإبداع الإداري في أنه يحقق الفوائد

الآتية:

- يطور قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة، وينمي مهارة الحساسية نحو مواجهة المشكلات بفاعلية.
- يساعد الأفراد على إيجاد حلول للمشكلات بطريقة أصيلة منطقية.
- يساعد على تطوير مهارات الأفراد عن طريق عملية التعليم والتدريب.

- يساعد على تطوير النتائج، ويسهم في تنمية المواهب بطريقة أفضل.
- يجعل الأفراد يستمتعون باكتشاف الأشياء بأنفسهم.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والتفاعل معها.
- يساعد الأفراد على التكيف مع المتغيرات والتعامل معها بمرونة.
- يحفز مبادئ التعاون مع الآخرين ويدعمها.
- يساعد الأفراد على تلبية ميولهم وتنمية مواهبهم ومهاراتهم.
- يسهم في تطوير قدرات الأفراد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطرق إبداعية.

### الإبداع في الإدارة المدرسية:

تتطلب الإدارة المدرسية الناجحة توافر المعرفة والمهارات الفنية والإنسانية لدى رجل الإدارة؛ حتى يتمكن من القدرة على قيادة المدرسة نحو الإبداع، والإبداع في الإدارة المدرسية متعدد المجالات؛ كالقدرة على ابتكار الحلول المتميزة لأزمة ما أو مشكلة، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي، وكذلك القدرة على التأثير في الآخرين، والتجديد في فكرة وتطبيق برنامج تربوي غير مسبق، والمبدع هو الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة، المتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معاني تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس. (السييل ، ٢٠٢٣ : ٥٥\_٥٦ ) .

### متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في المدرسة:

- يذكر نصر وآخرون (٢٠١٣): (١٤٢) مجموعة من المتطلبات التي تحتاج إليها الإدارة المدرسية لتنفيذ عملية الإبداع والاستفادة منها ومنها ما يلي:
- وضع استراتيجية تتبنى عملية التطوير، وتنظيم أنشطة الإبداع الإداري.
  - تخصيص جزء من وقت المدير للأنشطة الإبداعية.



- تخصيص الموارد المالية الكافية لتطبيق أنشطة الإبداع الإداري ومهامه.
- مشاركة المدير في الأنشطة الإبداعية.
- توفير الكفاءات الاستشارية التي تمكّن القائد من الإبداع في المجال الوظيفي الذي يشغله.

### معوقات الإبداع الإداري:

يواجه الإبداع الإداري عددًا من المعوقات التي تحول دون ظهوره، وتحدّ من الاستفادة منه، وتقلل قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، وسترکز الدراسة الحالية على أربعة معوقات يلخصها الباحث استنادًا إلى ما عرضه توفيق، ٢٠٠٣م (١٤) (١٦) كما يلي:

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

### مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق: (strategy ocean blue):

تعود كلمة استراتيجية إلى جذور الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (strategoe) والتي تعني علم الجنرال، لتنتقل بعدها إلى مجال الإدارة والتسيير لتعبر عن "القيادة أو الإدارة" وقد طَبّق هذا المفهوم بصورة واضحة سنة ١٩٥١ عندما أشار (Newman) إلى طبيعة الاستراتيجية وأهميتها في التخطيط للمشروع الاقتصادي؛

لتعبّر بذلك عن أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (بن زايد وكورتل، ٢٠١٧، ١١٤).

إن مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق (blue ocean strategy) من المصطلحات الجديدة التي اقتُبِسَتْ مجازياً للتعبير عن المحيطات ومياهاها الزرقاء الصافية، وتم تناولها في عالم الأعمال، وتعرّف بأنها "استراتيجية إيجاد قيمة جديدة للمؤسسة وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة، وأنها المساحات المجهولة من السوق، وتضم المستفيدين المتوقعين وغير المتوقعين الذين يمكن أن تقدّم إليهم الخدمات" (10. 2009, Lindmark). وتعرّف أيضاً بأنها "جميع الخدمات والأسواق غير الموجودة اليوم" (20, 2009, Themaat). ولقد وردت في الأدبيات الإدارية والتربوية للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات الأخرى (رؤوف، ٢٠١٠، ٣٢٠)، كما أنها "مصطلح جديد وشامل يعطي الفرصة للشركات بإمكانية البحث عن فرص تجارية تتجاوز الخدمات القائمة، فضلاً عن اكتشاف المستفيدين الجدد، ويمكن أن تغطي الخدمات غير الموجودة في الأسواق القائمة" (Seidel, 2011, 11).

وبالتعليم الجامعي عرّفها الثبتي (٢٠٢٠، ٤٥٦) بأنها "استراتيجية تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في برامج الدراسات العليا من خلال البحث عن بدائل في بيئات بكر لم يسبقها إليها أحد من المنافسين؛ لما تقدمه من برامج وخدمات بحيث تتواءم مع وظائف المستقبل التي تفرضها المتغيرات المستحدثة". وعرّفها عتريس (٢٠٢٢، ١٠٢٦) بأنها: "استراتيجية تسويقية تنافسية حديثة واقعة تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية تركز على كيفية إيجاد مساحات سوق جديدة غير تقليدية وغير متنازع عليها بما يقلل من فرص المنافسة الشديدة من خلال تقديم قيم جديدة ومبتكرة تحقق التمايز، وتخفيض التكلفة وتجذب مستفيدين جددًا وتحقق مزايا تنافسية مستدامة في إطار شبكي رباعي يتمثل في الاستبعاد والتقليص والزيادة والابتكار، وعرّفها (غبور، ٢٠٢٢، ١٤٠٠)

بأنها: "الاستراتيجية التي تستخدمها الجامعات لإيجاد سوق جديد ومبتكر لتسويق خدماتها من خلال الأنشطة والقرارات التسويقية الهادفة وكيفية تحقيقها في إطار زمني محدد مع الاستفادة من الفرص والموارد المتاحة بما يعزز قدرتها التنافسية".

ومما سبق يرى الباحث أن استراتيجية المحيط الأزرق استخدمت في الأسواق والأعمال وفي التعليم العالي، أما التعليم الأساسي فإن استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في التعليم الأساسي له جدواه في تحقيق الإبداع عن طريق تحقيق جودة التعليم، فالإبداع عملية ضرورية مهمة، وتكتسب أهمية إضافية في المراحل المبكرة من مسيرة الناشئة التعليمية كي يكبر الطالب على هذا النمط من التفكير، ومواكبة التغييرات الطارئة، ورفع جودة العمليات التربوية المختلفة، خاصة أن النهج القديم في التربية صار يشكّل عبئاً على النظام التربوي التعليمي، ينبغي مواجهته بالممارسات الإبداعية، وهذه الممارسات يتوجب أن تبدأ من مراحل التعليم الأساسي لتتخلص فيه من الجمود والتراخي، والسلوكيات التقليدية النمطية للقيادات المدرسية، وأن نبث فيها روح الابتكار والإبداع والحرص على التغيير الإيجابي في عناصر العملية التعليمية كافة.

#### أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

اتفقت الأدبيات على اعتبار أبعاد أو مكونات أو عناصر أو مؤشرات أو مجالات هذه الاستراتيجية أربعة هي: (التخلص والتقليص والزيادة والابتكار) مثل البدراني (٢٠١٧) وجرادات؛ والهوراني (٢٠١٨) ودخان (٢٠١٧) والثبتي (٢٠٢٠).  
الزيادة/ الرفع (Raising):

حيث عرّفته عطا؛ وخضر (٢٠٢١، ٨٤) بأنه زيادة كل ما من شأنه رفع مستوى جودة الخدمة المقدّمة إلى الجهات المستفيدة، وطريقة عرضها بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، وينعكس إيجابياً في مستوى الأرباح المتحققة وزيادتها، فضلاً عن زيادة سمعتها، وجذب جهات مستفيدة جديدة، وكوادر ذات كفاءة عالية للعمل فيها.

## التقليص (Reeducation):

يُعبّر بَعْد التقليص كما ذكرت صدوق (٢٠١٩) عن مجموعة الخدمات التي يجب على المنظمة خفضها؛ وذلك بسبب أنها أقل من مستوى الطلب عليها، أو أنه تم تجاوزها بشكل مفرط من قِبل المؤسسات الأخرى، وتتزايد تكلفتها من دون ربح. وعرفت الدياسطي (٢٠٢٠، ٣٧) بَعْد التقليص بأنه "تخفيض بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية، مما ينعكس في تخفيض النفقات التي لا مبرر لها، والتقليل من الهدر في مواردها المتاحة، الأمر الذي يُسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المتحققة".

## الاستبعاد/ الإزالة (Elimination):

عرّفها مداح والعيداني (٢٠٢٠، ٢٧٧) استبعاد بعض العمليات غير النافعة، أو التي لا تخدم العمل ولا تقدّم أي منفعة للمؤسسة، أو للعملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية مع الاحتفاظ بالحجم نفسه من الخدمات، وتقليل التكاليف بما يحقق تقدّم المؤسسة وتميزها عن غيرها.

## الابتكار (Creat):

يُعد الابتكار سمة تميز المؤسسات عن بعضها في ظل البيئات المتغيرة، وأشار ثابت محمد (٢٠٢٠، ١٤٩) إلى أن المنظمة المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد، وتطوير طرق جديدة للعمل، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات بحيث تتحول مخرجاتها إلى خدمات مفيدة، أو طرق عمل ذات كفاءة عالية، كما يُعد الابتكار كما ذكر الثبتي (٢٠٢٠) سمة تميز المؤسسات عن بعضها في ظل البيئات المتغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات نوعية.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد بحسب عبيدات وآخرون

(٢٠٠٢م، ٢٤٧) على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفًا دقيقًا، والتعبير عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م والبالغ عددهم (١١٠) مديرًا ومديرة.

عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من ( ٨٥ ) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة تكونت من قسمين: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة القسم الثاني يتعلق بمحاور الاستبانة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة الفهد ( ٢٠٢٢ )، ودراسة عوينان ( ٢٠٢٢ ) وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ( ٢٨ ) فقرة.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين، وذلك بتوزيع أداة الدراسة على عدد من أساتذة الجامعات والمختصين في الإدارة التربوية من داخل السلطنة وخارجها، وبلغ عددهم (٦) محكمين، حيث كان عدد فقرات الاستبانة (٣٢) فقرة وبناء على آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة، لتصبح عدد فقراتها (٢٨) فقرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

(الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول (٧) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

التقدير في الأداة	فئات قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من ١ إلى ١.٧٩
منخفضة	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩
متوسطة	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩
مرتفعة	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩
مرتفعة جداً	من ٤.٢٠ إلى ٥

ويبين الجدول الآتي نتائج السؤال:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على أبعاد المحور الأول

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	البعد ١: تقديم أفكار إبداعية	4.32	.525	مرتفعة جداً	3
2	البعد ٢: التطوير والتغير	4.52	.533	مرتفعة جداً	1
3	البعد ٣: التشجيع على الإبداع	4.51	.465	مرتفعة جداً	2
	المحور الأول (تنمية الإبداع الإداري)	4.45	.456	مرتفعة جداً	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الأول (تنمية الإبداع الإداري) كانت مرتفعة جداً، أي أن متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة جداً إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٤٥)، وجاء البعد ٢ (التطوير والتغير) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٥٢)، بينما جاء البعد ١ (تقديم أفكار إبداعية) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٣٢).

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على فقرات المحور الأول

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أعمل على وضع خطط لتنمية الابداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة	4.40	.561	مرتفعة جداً	1
2	احول الأفكار الجديدة الى مشاريع واقعية تسهم في تطوير العملية التعليمية	4.38	.617	مرتفعة جداً	3
3	انجز الاعمال التي أقوم بها بطريقة غير مألوفة	4.12	.778	مرتفعة	4
4	أركز على تقديم حلول متنوعة ومبتكرة للمشكلات المطروحة	4.38	.577	مرتفعة جداً	2
	البعد ١: تقديم أفكار إبداعية	4.32	.525	مرتفعة جداً	
5	أحرص على غرس ثقافة الابداع في العاملين بالمدرسة	4.54	.547	مرتفعة جداً	2
6	أحرص على الاطلاع على كل جديد في الابداع الإداري	4.44	.663	مرتفعة جداً	4
7	أشجع العاملين بالمدرسة على تقبل التغيير	4.56	.544	مرتفعة جداً	1
8	أبدا بنفسي في تطبيق ثقافة الابداع في العمل	4.53	.547	مرتفعة جداً	3
	البعد ٢: التطوير والتغير	4.52	.533	مرتفعة جداً	
9	أشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المتصلة بالعمل المدرسي	4.56	.499	مرتفعة جداً	2
10	أحرص على اكتشاف العاملين المبدعين في المدرسة	4.59	.495	مرتفعة جداً	1
11	أحرص على تقديم ورش تدريبية في عملية توليد الأفكار الإبداعية	4.35	.649	مرتفعة جداً	4
12	أقدم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية بالمدرسة	4.55	.546	مرتفعة جداً	3
	البعد ٣: التشجيع على الإبداع	4.51	.465	مرتفعة جداً	
	المحور الأول (تنمية الابداع الإداري)	4.45	.456	مرتفعة جداً	

يتبين من الجدول السابق:

- بالنسبة للبعد الأول (تقديم أفكار إبداعية) جاءت الفقرة ١ (أعمل على وضع خطط لتنمية الابداع الإداري لدى العاملين بالمدرسة) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٤٠)، بينما جاءت الفقرة ٣ (انجز الاعمال التي

أقوم بها بطريقة غير مألوفة) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٢).

- بالنسبة للبعد الثاني (التطوير والتغير) جاءت الفقرة ٧ (أشجع العاملين بالمدرسة على تقبل التغير) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٥٦)، بينما جاءت الفقرة ٦ (أحرص على الاطلاع على كل جديد في الابداع الإداري) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٤٤).

- بالنسبة للبعد الثالث (التشجيع على الإبداع) جاءت الفقرة ١٠ (أحرص على اكتشاف العاملين المبدعين في المدرسة) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٥٩)، بينما جاءت الفقرة ١١ (أحرص على تقديم ورش تدريبية في عملية توليد الأفكار الإبداعية) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (٤.٣٥).

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستراتيجية المحيط الأزرق

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين درجات أفراد عينة البحث على المحور الأول من الاستبانة (متطلبات تنمية الإبداع الإداري) وبين درجاتهم على المحور الثاني من الاستبانة (استراتيجية المحيط الأزرق)، وكانت النتائج وفق الآتي:



الجدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى

مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستراتيجية المحيط الأزرق

معامل الارتباط	البعد ١: تقديم أفكار إبداعية	البعد ٢: التطوير والتغير	البعد ٣: التشجيع على الإبداع	المحور الأول (تنمية الإبداع الإداري)
البعد ١: الزيادة	0.555**	0.642**	0.707**	0.703**
البعد ٢: الاستبعاد	0.598**	0.555**	0.642**	0.663**
البعد ٣: التقليل	0.542**	0.544**	0.589**	0.620**
البعد ٤: الابتكار	0.543**	0.480**	0.604**	0.600**
المحور الثاني (استراتيجية المحيط الأزرق)	0.639**	0.630**	0.722**	0.736**

يتبين من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (٠.٠٥) أي أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستراتيجية المحيط الأزرق، وقد بلغت قيمتها (٠.٧٣٦).

### التوصيات:

- ١- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تنمية مهارات الإبداع الإداري.
- ٢- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس تركز على تعزيز فهمهم لاستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطبيقها في البيئة المدرسية.
- ٣- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المتميزين في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مدارسهم.
- ٤- إيجاد بيئة تنظيمية ترحب بالأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية.
- ٥- إشراك مديري المدارس في صنع القرار من خلال تزويدهم بمهارات التخطيط الاستراتيجي الإبداعي.
- ٦- على جهة المختصة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إصدار دليل إرشادي لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في مدارس التعليم الأساسي.

- ٧- مواصلة تزويد المدارس بالأدوات التكنولوجية والبرمجيات التي تدعم الإبداع الإداري خاصة في مجال التحليل والنقد والاستنتاج.
- ٨- تفعيل قنوات الاتصال والمشاركة بين ( المعلمين والطلاب وأولياء الأمور) من خلال إنشاء منصات رقمية للتشارك المعرفي والإبداعي.
- ٩- تشجيع التبادل المعرفي والخبرات بين المديرين ونظرائهم في المدارس الأخرى.
- ١٠- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمدارس لتكون أكثر مرونة وقابلة للتكيف مع المتغيرات والتحديات التي سوف تنشأ مستقبلاً.
- ١١- تنظيم مسابقات إبداعية لمختلف مدارس سلطنة عمان التي تتبنى فكرة المحيط الأزرق مما يعزز توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات.
- ١٢- على المختصين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تحديد المعوقات التي تعيق تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- ١٣- إنشاء قاعدة بيانات مركزية لحفظ وتشارك الممارسات والحلول الإبداعية بين المدارس.
- ١٤- الاستفادة من التجارب العالمية التي طبقت استراتيجية المحيط الأزرق في العملية التعليمية والتدريبية والإدارية والقيادية.
- ١٥- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول الية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في المدارس.

#### المراجع:

- أبو الشرخ ، مجدولين مازن ( ٢٠٢٤ ). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد (٤٤) ، فلسطين .
- البدراي، إيمان عبد محمد. (٢٠١٧). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافس، مجلة

الثبتي، محمد بن عثمان. (٢٠٢٠). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، مجلة التربية، (3) 187، 449-501  
الهوراني، يوسف موسى. (٢٠١٧). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، . قاعدة بيانات دار المنظومة..

الدياسطي، مروة بكر. (٢٠٢٠). تسويق المشروعات الطلابية بمدارس المتفوقين الثانوية للعلوم والتكنولوجيا في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة كلية التربية، (1) 20، 1-70  
السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم. (٢٠١١). مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع الرياض.  
الشمري، بدرية عوض طليان. (٢٠٢٢). تنمية الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، العدد (٣٧) جامعة اسوان، مصر

العزايزي، عطا؛ رحاب، خضر. (2021). استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها في التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية في عدد من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، (22) 1، 79-114

العززي، عمير. (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الادرية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، (1) 177، 12-45  
بن زايد، سارة؛ وكورتل، فريد. (2017). التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية. مجلة دراسات، 51، 113-120

جلال، أبو بكر؛ ومتولي، إبراهيم. (2019). استراتيجية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين بجامعة الأزهر باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، المؤتمر العلمي الثامن الدولي الرابع بعنوان تربية الفئات المهمشة في المجتمعات العربية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة الفرض والتحديات، في الفترة من ١١-١٢، كلية التربية، جامعة المنوفية.

حسام الدين، الشعيلي. (2015). معوقات الإبداع الإداري لدى مساعدي مديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، مجلد (١٦)، العدد (٥٢)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية

خيري، أسامة. (٢٠١٢). إدارة الإبداع والابتكار. دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صدوق، فتيحة. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات . أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة ريان عاشور..

عتريس، محمد. (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق، المجلة التربوية، 95، 1009-1182.

غبور، أماني السيد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. المجلة التربوية، 95، 1383- 1432.

محمد، ثابت حمدي. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(5)، 145-211.

مداح، مراد؛ والعيدي، إلياس. (2020). منهجية تبني استراتيجية المحيط الأزرق في منطقة الأعمال . مجلة الاستراتيجية والتنمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 10(1)، 266- 285.

نصر، عزة جلال؛ أحمد ، عدنان محمد ؛ والذبياني، منى سليمان (٢٠١٣). إدارة الأصول الفكرية . منظور استراتيجي. دار النشر للجامعات، القاهرة .

الحشوش، عبدالله إبراهيم (٢٠١٨) . واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء ، مجلة البحوث التربوية النفسية ، العدد ٥٩ ، جامعة بغداد ، مركز البحوث التربوية والنفسية.

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

السبيل، مضايي علي محمد . (٢٠١٣م). (الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي .فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، المملكة العربية السعودية.

السعدية، حمده بنت حمد بن هلال. (٢٠١١). متطلبات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة جنوب، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد ٩ العدد (٣) كلية العلوم التطبيقية، الرستاق، سلطنة عمان.

توفيق عبد الرحمن (٢٠٠٣). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك-).

دخان، كمال قاسمي.(٢٠١٧). متطلبات استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية .مجلة

الحقوق والعلوم الإنسانية،(21)4، 123-144

علي، سر الختم محجوب ( ١٩٨٦ ) . الابداع الإداري والتطوير التنظيمي الإدارة العامة والإصلاح

الاداريس في الوطن العربي \_ بحوث مجمعة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن- .

عوينات، سمية ( ٢٠٢٢ ) . دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز : دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- المدية . مجلة الدراسات

التجارية والاقتصادية المعاصرة ، مجلد ٥ العدد (١) ، جامعة ابن خلدون تيارت، الملحق

الجامعية قصر الشلالة .

الفهد ، زهوة بنت فوزان فهد . ( 2020 ) تنمية مهارات الابداع الإداري لدى القيادات الجامعية . مجلة

كلية التربية ، ، مجلد ٣٦ العدد ( ٧ ) ، جامعة أسيوط ، مصر .

مشهور، ثروة.(٢٠٠٩).استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

Altındağ, E.(2014). The Effects of Chaos Theory, Six Sigma and Blue ocean Approach on Firm Performance at Family Firms: An Empirical Study in Turkey.American Journal of Business and Management, 3(1),

Seidel, J. (2011). 117., (2011). Department of management and engineering strategy and management. International Organization, 9-21.

Themaat, Tanyever, & Loren. (2009). A Business Model Development Strategy to Expand into the Bottom of the pyramid Population. In Degree of Masters. University of Stellenbosch.

Yang, J. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management24(5), 70-720,2012.

