

# مُمَكِّنَاتُ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لَدَى قِيَادَاتِ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَدِينَةِ بُرَيْدَةَ

إعداد

جواهر عبد الله الرشيدى

[jojabdallah@hotmail.com](mailto:jojabdallah@hotmail.com)

أ.د/ محمد عبد الرحمن الرميح

أستاذ القيادة والإدارة المشارك بكلية التربية - جامعة القصيم

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

## مُمكِنَاتُ الإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ لَدَى قِيَادَاتِ الْمَدَارِسِ الْحُكُومِيَّةِ فِي مَدِينَةِ بُرَيْدَةَ

\*جواهر عبد الله الرشيدى ، محمد عبد الرحمن الرميح

قسم القيادة التربوية ، كلية التربية، جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية.

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [jojabdallah@hotmail.com](mailto:jojabdallah@hotmail.com)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري (التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية) لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية"، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٤٥) قائدة تمثل مجتمع الدراسة الذي يبلغ (٢٣٣) قائدة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الممكنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية جاءت بدرجة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣.٦٨)، كما أن درجة توافر الممكنات الشخصية لدى قيادات المدارس جاءت بدرجة "عالية جدًا" وبمتوسط حسابي (٤.٢٨)، أما درجة توافر الممكنات الثقافية والاجتماعية لدى قيادات المدارس فجاءت بدرجة "عالية" وبمتوسط حسابي (٣.٤٥). وكشفت نتائج الدراسة أيضًا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في المجال الإداري) حول درجة توافر الممكنات التنظيمية والممكنات الثقافية والاجتماعية. وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها تخصيص جزء من الميزانية للإبداع الإداري لإعطاء القيادات المدرسية الحرية المالية التي تكفل التطور المستمر، والعمل على تكثيف الدورات التدريبية للقيادات في المجال الإداري، وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، وعقد الدورات التثقيفية لأولياء الأمور عن أهمية الإبداع ودعم المدرسة في ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، ممكنات الإبداع، الممكنات التنظيمية، الممكنات الشخصية، الممكنات الثقافية والاجتماعية.

## Enablers of Administrative Creativity among Public School Leaders in Buraydah City

Jawaher Abdullah Al-Rashidi, Mohammed Abdul Rahman Al-Rumaih

Department of Educational Leadership, Faculty of Education, AL-Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia.

\*Corresponding Author: [joabdallah@hotmail.com](mailto:joabdallah@hotmail.com)

### Abstract:

This study aimed to identify the degree of availability of administrative creativity enablers (organizational, personal, cultural and social) among public school leaders in Buraydah city, and to verify the existence of statistically significant differences between the responses of the sample members attributed to the variables of "academic qualification, years of experience, training courses." The study used the quantitative descriptive analytical approach, and the questionnaire was the study instrument. The study sample consisted of (145) female leaders representing the study population of (233) female leaders. The results concluded that the level of availability of organizational enablers supporting administrative creativity among public school leaders came at a "high" level, with an arithmetic mean of (3.68). The level of availability of personal enablers among school leaders came at a "very high" level with an arithmetic mean of (4.28), while the level of availability of cultural and social enablers among school leaders came at a "high" degree with an arithmetic mean of (3.45). The results of the study also revealed that there were no statistically significant differences at the significance level of (0.05) or less between the study sample members attributed to the variable (years of experience, academic qualification, training courses in the administrative field) regarding the degree of availability of organizational enablers and cultural and social enablers. The study presented some recommendations, including allocating part of the budget for administrative creativity to give school leaders the financial freedom that ensures continuous development, working on intensifying training courses for leaders in the administrative field, enhancing communication with the local community, and holding educational courses for parents about the importance of creativity and supporting the school in this regard.

**Keywords:** Administrative Creativity, Creativity Enablers, Organizational Enablers, Personal Enablers, Cultural and Social Enablers

## المقدمة:

للمؤسسات التعليمية مكانة رفيعة في المجتمع؛ لأثرها الكبير على كافة جوانبه، بل وتعد من أهم ركائز بنائه وتطوره، ويمكن القول بأنها من المحطات الرئيسية عند قيادة أي تغيير أو تطوير ومحلّ أكيد لصناعة الإبداع والعمل عليه، ومن هذا المنطلق، فالإبداع في الإدارة يعد مطلبًا مهمًا لتلك المؤسسات لتحسين وتطوير العمل الإداري بها، وهو من المهام التي تسعى الإدارات لها باستمرار لمواكبة الأساليب المستحدثة، والابتعاد عن النمط الإداري التقليدي الذي قد يعيق عمليات التحسين والتطوير المنشود.

ولذلك، أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية مطالبة بأن تكون مؤهلة ومواكبة لأحدث العلوم الإدارية، وأن تكون مُلمة بها تمامًا؛ ذلك أن التفوق الإداري الذي تتمتع به هذه الإدارات يمكنها من الإبداع والتجديد، مما يسهم في خلق مناخ إبداعي يعزز ويشجع هذه البيئة على الإبداع والتطور، وهذا بدوره يحقق التقدم والوصول إلى الأهداف المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

وهذا ما أكدته عدد من الدراسات مثل دراسة عبد السلام وآخرون (٢٠١٩) والتي أشارت بأن المدراء بصورة عامة بحاجة للأفكار الإبداعية والتحفيز المستمر والتشجيع على الإبداع الإداري لمواجهة المشكلات ومعالجتها والارتقاء بالمؤسسة للوصول للأهداف المنشودة، وكذلك دراسة الزامل (٢٠١٧) التي ذكرت أن التجديد هو صلب وجوهر الإبداع الإداري لدى أيّة مؤسسة تعليمية، بل يكاد يجزم معظم علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش متغيرات سريعة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع الإداري ضرورة ملحة، ويستلزم من هذه المؤسسات السعي وراء تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز، وتوليد الأفكار الجديدة للمساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإبداع في العمل.

وبهذا ازدادت أهمية التميز والإبداع لتصبح أحد العناصر المهمة في الإدارة لتسيير نشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل عديد من مشاكلها، خاصة في الدول التي تسعى إلى التقدم العلمي والتطور التقني، وقد أولت المملكة العربية السعودية موضوع الإبداع اهتمامًا واضحًا وخصوصًا في المجالات التعليمية، فوجد مثلًا أن خطة التنمية العاشرة قد ركزت على ضرورة إيجاد بيئة مدرسية تربوية محفزة على التعليم والتعلم والإبداع (وزارة التعليم، ٢٠١٦). وفي هذا السياق أكدت الفهد (٢٠٢٠) أن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة، وأن النظام الإداري المرن الذي لا يتّصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح، الذي يساعد

بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر في السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

وبالتالي، واستناداً على ما سبق حول أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه، إلا أن هذا الإبداع يتطلب توافر عدة ممكنات تسمح للقادة بممارسة إبداعاتهم وتمكينهم من صنع التغيير والتطوير في المؤسسات التي يقودونها، ومن الممكن القول بأن غياب هذه الممكنات قد تحرم القيادات من القيام بالأعمال الإبداعية وصناعة التميز والتغيير، ومن هنا تظهر الحاجة لبحث توافر مثل هذه الممكنات في المؤسسات وخصوصاً التعليمية منها سواء كانت ممكنات تنظيمية، أو شخصية أو ثقافية أو اجتماعية لما لها من دور محوري في قيادة العمليات الإدارية وتطوير المؤسسات التعليمية والوصول بها إلى الأفضل، وهو ما تسعى هذه الدراسة لاستكشافه.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الإدارية على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها عديداً من التحديات، والمشكلات، خاصة المؤسسات التعليمية التي في ظل هذه المستجدات المتممة بالتطور السريع والهائل في مختلف مجالات الحياة، بات من الضروري عليها تبني أساليب مستحدثة وجديدة، تقوم على التقليل من المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ولزوم محاولة توظيف المنهج الإبداعي في عملياتها وتوفير ممكناته لديها.

وسعيًا لتحقيق بيئة محفزة للإبداع، فهناك عدة ممكنات للإبداع الإداري تساعد القيادات التعليمية على التطور والنجاح الإداري، ويمكن القول بأنه في حال توفر مثل هذه الممكنات، بأنواعها التنظيمية، أو الشخصية، أو الثقافية أو الاجتماعية، فهي تخلق بيئة تشجع على الإبداع والاستمرارية وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق التفوق الإداري سواءً على مستوى المدرسة أو المنطقة المحيطة، وعلى العكس، في حال غيابها فسوف تخلق بيئة مقيدة غير قادرة على صناعة الإبداعات.

فالإبداع الإداري مطلبٌ لكل قيادي أو منظومة أو بيئة، فقد ذكر السكارنه (٢٠١١) أن المديرين وأصحاب القرار يسعون إلى النجاح والانتصار والتغلب على المشاكل والأزمات، ولكن الفرق بين المدراء الناجحين والأقل نجاحًا أن الأوائل تمعنوا في الأمور وفكروا فيها من خلال المعطيات المتاحة، وأخذوا بالزمام من حيث ينبغي بلا خوف وتردد والسعي والاجتهاد لنجاح المؤسسة التي ينتمون إليها، ولكن يبقى للتدبير والإدارة أيضًا الدور الأكثر فاعلية، بل والأكثر أهمية في إيجاد أو تطوير الأفكار والأهداف معاً إلا أن القدرة الحقيقية في الوصول إليها تكمن في تدبير قائدها وحكته واستغلاله للممكنات المتاحة لديه من أجل صناعة التغيير والتطوير المنشود، وبالتالي، فغياب الإبداع وممكناته قد يخلق بيئات مقيدة ومحصورة وغير قادرة على التحرك للاتجاهات التي ترغب بالوصول إليها.

وفي هذا السياق، أكدت دراسة غالطي (٢٠٢٠) على أن بعض المديرين يتسم عملهم بالروتين والجمود والابتعاد عن الإبداع الإداري، وإصدار القرارات الفردية دون أخذ المشورة من العاملين، ودون أن يكون هنالك أي اهتمام بالعمل الجماعي الإبداعي، بل يتم التمسك بالقوانين التي أحياناً قد تضعف الإبداع وتؤدي إلى الالتزام بالنمط التقليدي المتكرر، والذي قد يتسبب في خمول دافعية العاملين للإبداع وقلة الإنتاجية.

وأمام الحاجة للإبداع في بيئات العمل، وخصوصاً التعليمية منها، وأيضاً تنازع المسؤولية فيها بين التشريعات والصلاحيات أو الممارسات القيادات، تظهر الحاجة لبحث واقع هذه البيئات ومدى توفر الممكّنات الإبداعية فيها، وخصوصاً مع ما تمت ملاحظته في البيئات التعليمية المحلية من شكوى القيادات المدرسية من ضعف الممكّنات وقلة الدعم والصلاحيات الممنوحة، وبالتالي، تظهر الحاجة لفهم واقع البيئات التي يعمل بها هؤلاء القيادات ومدى توفر الممكّنات للإبداع في الأنظمة التي يعملون فيها قبل توجيه اللوم لأي طرف وأيضاً دراسة هذه الممكّنات على مستوى التطبيق الفعلي وهو المدرسة، ورغم أن الكثير من الدراسات حاولت بحث ودراسة ممارسة الإبداع الإداري بواسطة القيادات وخصوصاً التعليمية منها، إلا أن هناك ضعف في بحث ظروف وأحوال بيئات العمل التي يعمل بها هؤلاء القيادات ومدى توافر الممكّنات الإبداعية لديهم.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية عبر بحث توافر هذه الممكّنات لدى القيادات التعليمية عبر الإجابة على سؤالها الرئيس الذي يبحث عن درجة توافر ممكّنات الإبداع الإداري (التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية) لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة توافر الممكّنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟
٢. ما درجة توافر الممكّنات الشخصية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟
٣. ما درجة توافر الممكّنات الثقافية والاجتماعية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكّنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة تعزى للمتغيرات التالية: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في المجال الإداري)؟

## أهداف الدراسة:

حيث تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى درجة توافر الممكنات التنظيمية للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة.
2. التعرف إلى درجة توافر الممكنات الشخصية للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة.
3. التعرف إلى درجة توافر الممكنات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة.
4. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في المجال الإداري).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

### الأهمية النظرية:

1. العمل على إثراء الرصيد المعرفي في هذا المجال التربوي؛ وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع ممكنات الإبداع الإداري (التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية) لدى القيادات المدرسية وخصوصاً محل الدراسة في المدارس الحكومية في مدينة بريدة.
2. الإسهام في إثراء البحث العلمي في مجال الدراسة وتدعيم ذلك بالواقع مما يمهد الطريق لإعداد مزيد من البحوث التربوية حول الإبداع الإداري وممكناته في بيئات العمل.
3. أهمية الدور والمكانة الخاصة للقيادات التعليمية وذلك في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التربوية.

### الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية تطبيقياً فيما يلي:

1. الإسهام في كشف واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات المدرسية على المستوى الفعلي للتطبيق وهو المدرسة.
2. قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز ممكنات الإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية وتمكين مستوى المدرسة.
3. الخروج بمجموعة من التوصيات أو الاقتراحات التي من شأنها تعزيز مستوى تطبيق ممكنات الإبداع الإداري من طرف قيادات المدارس ومتخذي القرار في مختلف مؤسسات التعليم.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** ينحصر موضوع البحث موضوعياً في بحث إمكانات الإبداع الإداري (التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية) لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة.  
**الحدود المكانية:** مدارس البنات الحكومية في مدينة بريدة.  
**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من قيادات المدارس الحكومية للبنات في مدينة بريدة، السعودية.  
**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤م.

**مصطلحات الدراسة:**

تشتمل مصطلحات الدراسة على:

**الإبداع الإداري:**

عرف الإبداع على أنه ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة (قنديل، ٢٠١٠)، وبذلك عرف علي (٢٠١٤) الإبداع الإداري بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

ويمكن تعريفه إجرائياً على أنه القيام بتغيير وتطوير متكامل قائم على أفكار جديدة مبتكرة لمختلف الأساليب الإدارية أو السياسات والبناء التنظيمي بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

**ممكّنات:**

ممكّنات: لغة: جمع لكلمة ممكن، وكلمة إمكانية مشتقة من الفعل أمكن أي صار الشيء ممكناً أي واقعاً أو ممكناً من الوقوع (معجم الوسيط، د.ت).

و تعرف اصطلاحاً: بالدلالة على مجموعة من الأشياء أو الظروف التي يمكن أن تساعد على تحقيق شيء ما. فهي تشمل كل ما يمكن أن يستخدم أو يستغل لتحقيق هدف أو غاية معينة (معجم لغة الفقهاء، ص. ١٨٦).

وتعرف أيضاً (Collins Dictionary, 2024): تمكين شخص ما من القيام بشيء ما يعني منحه الصلاحيات والإذن والحق في القيام بذلك.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنه الصلاحية أو الظروف أو الإمكانيات التي يمكن من خلالها للقائد أن يمارس ما

يود ممارسته، ويمكن تقسيمها وفقاً لما يلي:



### ممكنات الإبداع الإداري:

هي القدرات أو الإمكانيات أو الصلاحيات التي تمكن قيادات المؤسسات التعليمية من الإبداع الإداري دون إعاقة أو قيد وذلك عن طريق تفعيل جميع الإمكانيات المتاحة لها للسعي لتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر إبداعاً وتطوراً.

### الممكنات التنظيمية:

وهي الإمكانيات والإجراءات المتاحة التي يمتلكها القائد لتحسين وتجديد منظمته وتعزيز الإبداع فيها (Parmentier,2024).

ويمكن تعريفها إجرائياً بـ: الصلاحيات النظامية المتاحة للقيادات التعليمية والتي تمكنها وتساعدتها على التطوير والتجديد والإبداع في إدارتها بحيث لا يكون هناك قيود نظامية تعيق صنع الإبداع.

### ممكنات السمات الشخصية:

يعرفها عساف (١٩٩٥) بأنها السمات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد ويتفرد بها والتي تكون مزيجاً مكوناً من المقومات العقلية، أو الانفعالية، أو العضوية، أو النفسية، وفي تعريف آخر يمكن القول بأنها التنظيم الديناميكي المتكامل والمكون من العوامل العقلية من ذكاء ومرونة في التفكير والاستعداد والدافعية الداخلية والخارجية والصحة النفسية الجيدة والتي تكون شخصية المبدع (روشكا، ١٩٨٩/٢٠١٦).

ويمكن تعريفها إجرائياً بـ: الخصائص والصفات التي تتوافر وتتجلى في شخصية القيادات وذاتها، وتكون جزءاً منها وهي تختلف في درجة توافرها من قيادة وأخرى، ويمكن صقلها وتقويتها بالتدريب والتجريب حتى تتمكن منها.

### الممكنات الثقافية والاجتماعية:

هي مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد المتعلقة بفئة اجتماعية محددة، وهو ما يميزها عن أي مجتمع آخر، وبالتالي تؤثر هذه الثقافة على الإبداع (Muzzio & Junior,2018) .  
ويمكن تعريفها إجرائياً: بأنها دور كل من المجتمع المحيط والأسرة والثقافة التي تحتضن القيادة وتقوم بتعزيز شخصيتها وسلوكها وتمكينها من الإبداع الإداري.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: مفهوم الإبداع الإداري:

لقد اختلفت آراء الكُتاب والباحثين حول مفهوم الإبداع الإداري فمنهم من يرى أنه عملية إنتاج واستحداث الأفكار والطرق والأساليب التي لم تكن من قبل في الإدارة، فقد عرفه جوهر والباسل (٢٠١٨) بأنه الأفكار الفريدة والجديدة والممارسات التي يقدمها وينتجها المديرون والعاملون والتي تسعى إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب

أكثر كفاءة وفاعلية فذلك يساعد في إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسات المختلفة بما يحقق خدمة المجتمع وازدهارها نحو الأفضل.

كما أن هناك من ينظر إليه على أنه سلوك إنساني أو مقدرة الفرد على استخدام الإمكانيات المتاحة له، واستغلالها في الإبداع بإدارته، فيعرف بأنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير والتحول الإيجابي في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والمدارس والمؤسسات ويتصف بصفات عدة منها الخبرة والأصالة والقيمة والفائدة التي تعود بالمنفعة على البيئة الاجتماعية (السكرانه، ٢٠١١)، كما يتم تعريفه ضمن هذا الإطار بأنه قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية بصورة فعالة والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة والممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة ذات طابع جديد ومستحدث مما يحقق الفائدة للمؤسسة ومنسوبيها (جوهر والباسل، ٢٠١٨).

وفي هذا السياق يعرفه الزامل (٢٠١٧) بأنه أسلوب إداري يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري وذلك من خلال طرح الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجه الإدارة وأداء العمل بأساليب وطرق مختلفة وجديدة بعيداً عن الحلول التقليدية مع استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف، سواء للفرد بنفسه أو للإدارة المدرسة التي يعمل بها.

ويعرفه الفقيهي (٢٠١٨) بأنه مجموعة متكاملة من الممارسات والعمليات المتتابعة التي يقوم بها المدير خلال عمله اليومي والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز وتحقيق أهداف المدرسة بأفضل طريقة متمثلة في ثلاثة مجالات: الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات يمكننا القول إن مفهوم الإبداع الإداري يتصف بعدة صفات يمكن تلخيصها

فيما يلي:

- أنه سلوك بشري يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً.
- يوصف بأنه إنتاج أسلوب أو فكره جديدة وغير مألوفة.
- أنه مجموعة من العمليات والطرق والأساليب.
- أنه يحتوي على عدة عناصر ومجالات مثل: الخبرة، حل المشكلات، الأصالة، والمرونة والطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل.
- أنه يتم عبر استغلال الموارد المتاحة سواء بشرية أو مادية.
- يحقق الفائدة والمنفعة للمؤسسة وذلك من خلال تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### مراحل الإبداع الإداري:

يتضمن الإبداع الإداري عدة مراحل متسلسلة ومتعاقبة بدءًا من الإعداد إلى التحقق والإثبات وقد اتفقت عدد من الدراسات على هذه المراحل مثل (عامر، ٢٠٠٥؛ عساف، ١٩٩٥؛ مسلم، ٢٠١٥) وهي كالآتي:

١. **الإعداد والتحضير:** وتتمثل هذه المرحلة بالفترة الزمنية التي يقضيها الفرد بجمع المعلومات عن المشكلة والتعلم والتدريب سواء بحضور الدورات أو المؤتمرات ليحيط بجميع أبعاد المشكلة.
٢. **مرحلة الاحتضان:** في هذه المرحلة يقوم المبدع في عقله الباطني بتفاعل وتجانس المعلومات التي توصل إليها في المرحلة السابقة ليستنتج ويتوصل إلى الأفكار الإبداعية.
٣. **مرحلة الإشراف (الإلهام):** وتتمثل هذه المرحلة بالسمات الشخصية للمبدع التي تشكل فرقًا بين الباحثين والمبدعين فهو يعمل على إيجاد العلاقات بين الأفكار فيتوصل عبر الربط بينها إلى مرحلة الإلهام الإبداعي.
٤. **مرحلة التحقق (الإثبات):** وتتمثل هذه المرحلة في الاستعانة بالأدوات والقواعد الرياضية والمنطقية للثبوت من صحة الفكرة.

وهذه المراحل بتسلسلها من الإعداد والمحاولة للوصول إلى مرحلة الإثبات هي خطوات مكملة لبعضها البعض فجمع المعلومات والإحاطة بالمشكلة من جميع النواحي والتوصل للاستنتاجات التي تصل بنا إلى الأفكار الإبداعية المنطقية التي تحقق الإبداع الإداري.

### مبادئ الإبداع الإداري:

- لقد وضع كثير من المدراء وأصحاب القرار عددًا من المبادئ الأساسية للإبداع الإداري ينبغي مراعاتها من قبل المديرين كما ذكرها (السكرانه، ٢٠١١؛ جوهر والباسل، ٢٠١٨):
١. أن تتسم الإدارة بالمرونة مع الأفكار الجديدة وتتقبلها وتنميتها.
  ٢. أن القوة في الإدارة تكمن في رأس المال البشري فلا بد من تنمية قدراتهم بالتدريب المتواصل وتحفيزهم على الإبداع الإداري.
  ٣. احترام الأفراد وآراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تسهم في نجاح الإدارة.
  ٤. الابتعاد عن الروتين والجمود المميت للإبداع، واعتماد اللامركزية في التعامل فذلك يسهم في تنمية القدرات الإبداعية والسعي نحو النجاح.
  ٥. تحويل العمل إلى شيء ممتع وإيجابي وليس فقط وظيفة.
  ٦. التجديد المستمر والمتواصل للفرد وطموحاته فتعلم الفرد الذاتي هو الذي يبني شخصيته، ويعزز الإبداع لديه.

٧. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك ويدفع الأفراد إلى العمل فالتطلع للأفضل يحفز الفرد ويجعله يسعى لتحقيق أهداف أبعد، فالتحفيز يساعد على الاستمرار بنفس الإصرار على تحقيق أهداف أبعد من ذلك.

٨. ليس الإبداع أن تكون نسخة مقلدة للغير، بل أن تكون أنت النسخة الفريدة التي لم تتكرر، فلذلك يجب أن نلاحظ تجارب الآخرين وخبراتهم، وأخذ ما يناسبنا منها.

٩. لا ينبغي ترك الفكرة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل طورها وعرضها للمناقشة قد تولد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ.

١٠. إن أصحاب القرار غالباً يميلون إلى العادات والروتين لأن التغيير والمخاطرة مخيف؛ فمن المهم دعمهم وتشجيعهم ومساندتهم؛ لأن الإبداع سيعود عليهم بالمنفعة.

ولذلك يمكن القول إنه عندما تتبنى القيادات المدرسية هذه الأسس والمبادئ في إدارتها فهي حتماً ستقودها للإبداع الإداري فقبول الأفكار الجديدة وتنميتها والبحث عن آليات لتنفيذها سيجعل منها إدارة غير تقليدية، أيضاً احترام العاملين وأخذ آرائهم لاتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الإدارة مما يجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية وصالحة للإبداع.

### المحور الثاني: إمكانات الإبداع الإداري

في هذا المحور سيتم استعراض أبرز إمكانات الإبداع الإداري سواءً الممكّنات التنظيمية، أو الشخصية، أو الثقافية والاجتماعية.

#### أولاً: الممكّنات التنظيمية

وهي الإمكانيات أو الصلاحيات أو القدرات المتاحة التي يمتلكها القائد لتحسين وتجديد منظمته وتعزيز الإبداع فيها (Parmentier, 2024).

ويمكن تقسيم الممكّنات التنظيمية إلى خمسة مجالات كالتالي:

#### • الصلاحيات:

عندما يتاح للقيادات قدرًا من الصلاحيات والمرونة في التنفيذ وإعطائها جزءًا من الحرية تظهر إبداعاتها الكامنة، فهذا تختصر الوقت بعدم الرجوع للإدارات المحلية التابعة لها بكل صغيرة وكبيرة؛ فهي بهذه الصلاحيات قادرة على إدارة مدرستها نحو تحقيق أهدافها بطريقة إبداعية. كما أن التركيز الزائد على اللوائح والإجراءات يقيد ويحد من حرية متخذي القرار ورغبتهم في اتخاذ القرارات الإبداعية (عبدالله، ٢٠٠٧)، فعندما يعتمد الهيكل التنظيمي المرنة في التغيير والتكيف مع التطورات والمواقف ويعطي درجة من الاستقلالية والحرية الذاتية لقيادة

المدرسة في اتخاذ القرارات التي تكفل حرية الإبداع والتطور سيسهم ذلك في توفير المناخ الإيجابي الذي يعزز ويزيد من الإبداع الإداري من دون حدوث تداخل أو عدم فهم في أداء المهام والواجبات (عطوات، ٢٠١٨).

• **الاستقلال:**

الاستقلال وممارسة اللامركزية يساعد على الإبداع ويتيح للقائد التجريب والمحاولة كما يعطي قدرًا من الحرية وكذلك يساعد في تنمية شخصية وقدرات القيادات ويجعلها قادرة على تحمل المسؤولية التي أسندت إليها، كما أنها تتخلص من النظام الروتيني مما يحق التقدم والتطور السريع أيضًا يتيح لها الاستقرار والأمان الوظيفي ويدعم ويشجع ما تبذله تلك القيادات من جهود (الدهيش وآخرون، ٢٠١٥).

• **التواصل:**

التواصل الفعال بين القيادات والإدارات المحلية أو قيادات المدارس الأخرى يوفر مناخًا مميّزًا لتعزيز الأفكار الإبداعية و تبادل الخبرات التربوية، وللتواصل أهمية بالغة تكمن في فهم العاملين للأدوار والمهام التي يقومون بها، أيضًا يتم تبادل المعلومات والمقترحات ومناقشة الحلول الممكنة لعدد من المشكلات، وكذلك يساعد في اتخاذ القرار الصحيح بحسب المعلومات المتوفرة، ويساعد في تكوين علاقة قوية بين القيادة المدرسية والعاملين فيها عبر تبادل وجهات النظر وفهم المهام المطلوب تأديتها (آل ناجي، ٢٠١٦).

• **التشجيع والتحفيز:**

التحفيز له أهمية بالغة في تحقيق الإبداع فهو بشكل عام يُسهم في زيادة ورفع الإنتاجية، والتزام الأفراد بالعمل الجاد ويشجع حاجاتهم المعنوية والمادية، فذلك يحفزهم للبحث عما هو أفضل والأكثر تطورًا بما يناسب ويساعد في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية، ويوجد نوعان للتحفيز الأول قائم على التمييز على أساس الكفاءة والجدية والالتزام بالمهام، والمسؤوليات المعطاة له في العمل وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية، أو التقدير والإشادة المعنوية، أما الثاني فهو قائم على التأثير في الأفراد لاستخراج وإظهار طاقاتهم الذهنية والجسمانية الكامنة فيهم، والاستفادة منها حتى يبادروا إلى القيام بالأعمال والمهام التي تخدم مصالح المدرسة وأهدافها ضمن مدة زمنية وكمية ونوعية محددة مسبقًا (الشميلي، ٢٠١٧).

• **الدعم والتدريب:**

يعد توفير التدريب للقيادات التعليمية طريقة من طرق التنمية المهنية، ويحظى التدريب المهني المستمر للقيادات بأهمية عالية جدًا في تمكين تلك القيادات وإكسابهم أساليب ومهارات جديدة وحديثة في الإدارة تمكنها من أداء عملها بفاعلية عالية وقادرة على صناعة الإبداع، وأيضًا تسهم في تحسين أدائها من خلال تلقيها للتجارب والخبرات التعليمية التي سوف تستخدمها خلال مسيرتها العملية عبر صقل مهاراتها الإبداعية وتقويتها (لهلوب والصريرة، ٢٠١٢).

ومن خلال استعراض هذه الممكنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري، يمكن القول بأن هذه الممكنات تعزز قدرات القيادات نحو تحقيق الإبداع وذلك عبر إعطائها الصلاحيات وتعزيز التواصل الفعال المثمر لديهم، والاستقلال الذي يكفل حرية الانطلاق نحو الإبداع، وإعطائها الحوافز التي تشجعها على إعطاء مزيد من الإبداع والتقدم، وأيضًا التحاقها بالتدريب والدورات التي تصقل من قدراتها الإدارية من أجل استغلال الممكنات لديها، وتقديم الدعم والمساندة التي تحتاجها من أجل ممارسة صلاحياتها دون تردد أو خوف من الفشل وضعف الدعم.

#### ثانيًا: الممكنات الشخصية

وهي ذلك التنظيم الديناميكي المتكامل والمكون من العوامل العقلية من ذكاء ومرونة في التفكير والاستعداد والدافعية الداخلية والخارجية والصحة النفسية الجيدة، فجميع هذه السمات تكون شخصية المبدع (روشكا، ٢٠١٦/١٩٨٩)، وهي الخصائص والصفات التي تتوافر وتتجلى في شخصية الفرد وذاته وتكون جزءًا منه، وهي تختلف من شخص لآخر، ويصقلها ويقويها بالتدريب والتجريب حتى يتمكن منها، ويمكن القول بأن الشخصية المبدعة في المجال الإداري هي في الغالب شخصية غير تقليدية تحب المخاطرة وتسعى للبحث عما هو غامض ومجهول، ودائمًا ما تفكر خارج الصندوق وتبحث عن طرق جديدة لحل المشاكل والصعاب التي تواجهها.

#### ثالثًا: الممكنات الثقافية والاجتماعية:

وهي مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد المتعلقة بفئة اجتماعية محددة، وهو ما يميزها عن أي مجتمع آخر وبالتالي تؤثر هذه الثقافة على الإبداع (Muzzio&Junior, 2018). فهي إما تكون داعمة ومشجعة أو عكس ذلك. وبعبارة أخرى هي تفاعل الفرد مع مجتمعه وثقافته بدءًا من الأسرة التي تنمي شخصيته بالاستكشاف والمحاولة، والذكاء والتجربة والنقاش والحوار وتقبل النقد وغيرها مما يؤثر على بناء سلوكه وقدراته الإبداعية وبالنهاية تشكل فردًا إما أن يكون مبدعًا أو تقليديًا (بن عودة، ٢٠١٦). وأيضًا في المجتمع المحيط للمؤسسات التعليمية ومدى دعمه وتسهيله لعمليات الإبداع الإداري، إذا إن دعم المجتمع المحيط وثقافته تمثل أهمية كبرى في إنجاح الإبداع ودعمه وتسهيل تطبيقه أو من جهة أخرى إفشاله أو التقليل منه.

#### الدراسات السابقة:

حظي الإبداع الإداري وصناعته بالاهتمام الكبير في الأدبيات الإدارية وخصوصًا في المؤسسات التعليمية. وتعددت هذه الدراسات وتنوعت سواء محليًا أو إقليميًا أو دوليًا. ومنها دراسة اينادس (Ayinaddis, 2023) التي كشفت عن تأثير عوامل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة، فقد تبنت هذه الدراسة المنهج المسحي والاستبانة لجمع البيانات من ٢٨٦ موظفًا في مدينة ولدبا. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن التشجيع التنظيمي ودعم المدير والموارد المتاحة تعزز بشكل إيجابي على الإبداع والابتكار بهذه المؤسسات، كما أن تمكن المدير

من الإبداع والابتكار يعتمد على عديد من المتغيرات المترابطة التي يجب مراعاتها عند وضع استراتيجيات تشجيع الإبداع مثل إتاحة الاستقلالية للموظف والدعم المادي والبيئة المناسبة الداعمة للإبداع.

وأيضًا دراسة فتحي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف إلى الأساليب التنظيمية والسمات الشخصية للإبداع الإداري لدى مدراء مركز الشباب بمحافظة البحيرة، وقد اعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٥٦) مديرًا من مدراء مراكز الشباب بالبحيرة، كما أشارت النتائج إلى أن السمات الشخصية للإبداع الإداري لدى المدراء جاءت بدرجة كبيرة، كما أن الأساليب التنظيمية للإبداع الإداري لدى المدراء جاءت بدرجة عالية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير المرونة وقدرٍ من الاستقلالية الإدارية وكذلك المالية، وعقد الدورات التدريبية لتعزيز المهارات الإبداعية.

وكذلك دراسة العلكمى (٢٠٢٠) التي هدفت إلى الكشف عن آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٧٢) قائدًا ومعلمًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك كثيرًا من مقومات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير نظام للحوافز لتشجيع القادة على الإبداع الإداري، ومنح بعض الصلاحيات والسلطة للقادة لتطوير الإدارة وزيادة الإبداع، ولا بد لمدير المدرسة أن يقوم بتقويض الصلاحيات والأعمال الروتينية.

وتناولت دراسة الطيار (٢٠١٩) متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ودرجة توافرها، والتعرف إلى أهم المشكلات التي تعوق تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لديهن، وتحقيقًا 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 جملة من النتائج أهمها: أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين مجتمع الدراسة على درجة توافر متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، 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: المشكلات التنظيمية، المشكلات الشخصية، كما أن هناك موافقة بدرجة عالية جدًا بين مجتمع الدراسة على المقترحات التي تُسهم في تحقيق متطلبات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

دراسة عبدالعال (2018) Abdul-Aal التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية في سوهاج، وقد أعد الباحث استبانة وزعت على (٥٢) مديرًا للمرحلة الثانوية، وأظهرت النتائج أن إدارات المدارس الثانوية في سوهاج طبقت عناصر وجوانب الإبداع الإداري على مستوى منخفض، وكما أظهرت النتائج

أهم العقبات التي يمكن أن تحد من الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس بدرجة عالية جداً، وأوصت الدراسة أنه لا بد من توفير درجة مناسبة من اللامركزية في إدارة المدارس والتعليم، والعمل على توفير آلية محددة لتوفير حوافز لتشجيع الإبداع، ولا بد من توفير المناخ التنظيمي لممارسة الإبداع، والحاجة إلى توضيح العمل الإبداعي في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بسبب الأهمية البالغة للإبداع.

كما قام كل من اوزمن وموراتجولو (2010) Ozmen and Muratoglu بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. واعتمدت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٤ مدير مدرسة ومعلمًا، منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة، استجابوا لاستبانة أعدت خصيصًا لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

أما دراسة ريبا وآخرون (2010) Reppa et al. فلقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره في التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور في اليونان، وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ٧ مديرين (٣ في اليونان و٤ في قبرص) و١٨ ولي أمر (٣ من كل مدرسة)، وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي لدى مدير المدرسة، وهو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تضمنت الاتصال المباشر مع ولي الأمر بخصوص المشكلات التي تعترض تعليم أولاده والاهتمام بهم.

هدفت دراسة (أبو عمشا، ٢٠١٠) إلى التعرف إلى واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. وتبنت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٥٥٠) معلمًا ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن درجة تقدير معلمي المدارس في محافظة بيت لحم لواقع الإبداع الإداري لدى المديرين كانت بدرجة مرتفعة، أما تقديرات المعلمين لمعوقات الإبداع الإداري في المدارس فجاءت بدرجة متوسطة، أيضًا أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، والمرحلة التعليمية، وأوصت الدراسة بعقد دورات للمدراء في مجال الإبداع الإداري، وتشجيع كل الأفكار الجديدة التي تريد من الإبداع



وتطور العملية التعليمية، وإعطاء المزيد من الحرية والاستقلالية لمديري المدارس للتصرف بشؤون المدرسة والإبداع فيها.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة يمكن ملاحظة الاهتمام بموضوع الدراسة الذي يدور حول ممكنات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة بريدة، وهذه الدراسات تنوعت في توزيعها الجغرافي سواء محلياً أو عربياً أو دولياً مما يكشف حجم الاهتمام بالإبداع الإداري وخصوصاً في المؤسسات التعليمية. وبفحص هذه الدراسات يمكن ملاحظة اتفاقها في بعض النقاط، واختلافها في نقاط أخرى حول تعاطيها مع هذا الموضوع. فمن ناحية الهدف من الدراسة فغالِبُ هذه الدراسات تتفق في هدفها مع الدراسة الحالية في درجة توافر عناصر الإبداع الإداري مثل دراسة (المشعل، ٢٠١٩) و(الرويلي، ٢٠١٨) و(Abdul Aal,2018)، وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من ناحية تناول الموضوع، فبعض الدراسات تناولت مستوى الإبداع، وبعضها تناول مقومات الإبداع الإداري ومعوقاته، وكذلك واقع الإبداع الإداري والإمكانات والعوامل المؤثرة فيه، وتباينت دراسة (Bedani,2012) عن الدراسة الحالية من ناحية مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسات المالية، ودراسة (Ayinaddis,2023) فمجتمعها الموظفون والمدراء بالمؤسسات الصغيرة، بينما تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في كل من قيادات المدارس. أما دراسة النوح(٢٠١٥) فكانت حول دور الإدارة المدرسية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة فجميعها تناولت الإبداع الإداري في المدارس ما عدا دراسة (الزامل، ٢٠١٧؛ القحطاني، ٢٠١٨؛ المشعل، ٢٠١٩) فتمت في الجامعات. أما دراسة (Ayinaddis,2023) و(Bedani,2012) فتمت بالمؤسسات، أما من حيث المنهجية البحثية، فجميع هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لمناسبته للإجابة عن أسئلة الدراسة، بينما دراسة (Reppa et al., 2010) فقد استخدمت المنهج النوعي، وأما دراسة (Bedani,2012) فقد اعتمدت المنهج الارتباطي، وأما دراسة (Ayinaddis,2023)؛ العلكمي، ٢٠٢٠) فلقد اعتمدت المنهج المسحي، أما الأداة البحثية، فكانت غالب الدراسات قد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، بينما بعضها استخدمت الاستبانة وكذلك المقابلة مثل دراسة (Reppa et al., 2010) وبعضها اعتمد على المقابلة مثل دراسة (Oliveire&Alencar,2010)

وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة الحالية لجمع المعلومات البحثية. وبالرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للإبداع الإداري إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات المذكورة بأنها استهدفت ممكنات الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة (القيادات) في جميع مراحل التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة بريدة، والتي قد تنفرد فيها عن سبقها من الدراسات خصوصاً

في بعدها المكاني حيث لم يسبق بحث هذا الموضوع وبالتالي قد يسهم في سد هذه الفجوة البحثية حول توافر إمكانات الإبداع الإداري لدي القيادات التعليمية في مدينة بريدة.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي الوصفي التحليلي؛ لملاءمته للإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها؛ حيث يعتمد على دراسة الواقع الحالي للظاهرة موضع الدراسة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، عن طريق وصف استجابات عينة من المجتمع المبحوث كقيادات المدارس؛ ومن ثمّ تحلّل البيانات تحليلاً كافيًا وتفسيرها؛ سعياً للوصول إلى نتائج واستنتاجات ذات معنى بشأن هذه الظاهرة، لتعمّم بعد ذلك حتّى تسهم في التطوير مستقبلاً (العساف، ٢٠١٠).

### مجتمع الدراسة وعينتها وعينة تقنين الاستبانة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس الحكوميّة (بنات) بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربيّة السّعوديّة، والبالغ عددهنّ (٢٣٣) قائدة، وفقاً لتقرير قسم التخطيط والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم عام ١٤٤٥هـ، وقد طبّقت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (١٤٥) قائدة، وقد سبق ذلك توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية بحجم (٣٠) مديرة كعينة تقنين للاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها.

### أداة الدراسة:

تم توظيف الاستبانة المقننة كأداة للدراسة والتي تم بنائها بالرجوع للدراسات السابقة وقد تألفت من قسمين رئيسيين: القسم الأول هو عبارة عن أسئلة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي ثلاثة أسئلة (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، والقسم الثاني مؤلف من (٣٣) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية.

### الشروط السيكمترية للاستبانة (الصدق والثبات):

#### ❖ الصدق:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة "الاستبانة" عبر طريقتين، وهما:

#### ١. الصدق الظاهري **Face Validity**: (صدق المحكمين)

فبعد بناء الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين بلغ عددهم ثمانية محكمين في مجال القيادة التربوية، وطلب منهم التكرّم بدراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها، من حيث: مدى ارتباط كل عبارة

بالمحور المنتمى إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيّمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة، وقد تم الاعتماد النسبة (90 % فأكثر) للأخذ برأي المحكمين. وفي ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، والملاحظات التي قدمت؛ تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها أغلب المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

## ٢. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: Internal Consistency

للحصول على صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، وكذلك بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، وكشفت النتائج تفاوت درجات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس بين (٠.٨٥٤) و(٠.٩٧٢) وهو ما يعطيها اتساقاً مقبولاً إحصائياً.

### النتائج:

#### أولاً: تحليل السؤال الأول ومناقشته:

ما درجة توافر الممكنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبانة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب الأسئلة بحسب قيمة الوسط الحسابي ودرجة توافر كل سؤال من أسئلة المحور الأول المتعلق بالممكنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة، ومن ثم تم تحديد درجة توافر الممكنات التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري بشكل كامل، وتظهر النتائج في الجدول (١١) التالي:

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الممكنات التنظيمية.

| م | العبارة              | الاستجابة   |      |        |      |        |      |       |      |            |      | الدرجة التوافر | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الترتيب ضمن المحور |
|---|----------------------|-------------|------|--------|------|--------|------|-------|------|------------|------|----------------|-------------------|---------------|--------------------|
|   |                      | منخفضة جداً |      | منخفضة |      | متوسطة |      | عالية |      | عالية جداً |      |                |                   |               |                    |
|   |                      | تكرار       | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار      | نسبة |                |                   |               |                    |
| ١ | يتوافر لدي الصلاحيات | ٠           | ٠    | ٩      | ٦.٢  | ٤٠     | ٢٧.٦ | ٤٧    | ٣٢.٤ | ٤٩         | ٣٣.٨ | ٣.٩٤           | ٠.٩٣٠             | عالية         | ٤                  |

|    |       |       |      |           |    |      |    |      |    |      |    |     |   |                                     |  |
|----|-------|-------|------|-----------|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|-------------------------------------|--|
|    |       |       |      |           |    |      |    |      |    |      |    |     |   | التتظيمية التي تدعم الإبداع الإداري |  |
| ١٠ | عالية | 1.097 | 3.58 | 24.8      | 36 | 29.0 | 42 | 27.6 | 40 | 16.6 | 24 | 2.1 | 3 | ٢                                   | تسمح لي الأنظمة واللوائح بتجاوز بعض التعليمات عندما يكون هناك مصلحة محققة  |
| ٧  | عالية | 0.986 | 3.74 | 23.4      | 34 | 40.0 | 58 | 25.5 | 37 | 9.0  | 13 | 2.1 | 3 | ٣                                   | يتوافر لدي الاعتمادات الإدارية التي تكفل حرية الإبداع                      |
|    | عالية | 0.863 | 3.75 | الصلاحيات |    |      |    |      |    |      |    |     |   |                                     |  |
| ١٢ | عالية | 1.019 | 3.57 | 21.4      | 31 | 30.3 | 44 | 34.5 | 50 | 11.7 | 17 | 2.1 | 3 | ٤                                   | أتمتع بدرجة من الاستقلال مما يسمح لي باتخاذ الكثير من القرارات محلياً      |
| ٣  | عالية | 0.968 | 3.98 | 35.9      | 52 | 35.9 | 52 | 18.6 | 27 | 9.7  | 14 | ٠   | ٠ | ٥                                   | تسمح لي الأنظمة الإدارية بوضع الخطط الاستراتيجية التي تعزز الإبداع الإداري |
| ٢  | عالية | 0.968 | 4.03 | 38.6      | 56 | 35.9 | 52 | 15.9 | 23 | 9.7  | 14 | ٠   | ٠ | ٦                                   | يتوافر لدى المدرسة رؤية واضحة مستقلة تشجع على الإبداع                      |
|    | عالية | 0.825 | 3.86 | الاستقلال |    |      |    |      |    |      |    |     |   |                                     |  |
| ٧  | عالية | 1.098 | 3.74 | 29.7      | 43 | 34.5 | 50 | 17.9 | 26 | 16.6 | 24 | 1.4 | 2 | ٧                                   | تسمح لي التتظيميات الإدارية  |

ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة

أ.د/ محمد عبد الرحمن الرميح

جواهر عبد الله الرشيدى

|    |        |       |      |                  |    |      |    |      |    |      |    |     |    |   |   |  |
|----|--------|-------|------|------------------|----|------|----|------|----|------|----|-----|----|---|---|--|
|    |        |       |      |                  |    |      |    |      |    |      |    |     |    |   | بالتواصل مع أية جهة مباشرة بما يحقق أهداف المدرسة |  |
| ٥  | عالية  | 1.036 | 3.87 | 35.2             | 51 | 28.3 | 41 | 25.5 | 37 | 10.3 | 15 | 0.7 | 1  | أتمتع بالتواصل الفعال مع إدارة التعليم لتعزيز الأفكار الإبداعية       | ٨   |  |
| ١  | عالية  | 1.058 | 4.07 | 46.9             | 68 | 24.8 | 36 | 17.2 | 25 | 10.3 | 15 | 0.7 | 1  | أتمتع بالتواصل مع قائدات المدارس الأخرى من أجل تبادل الخبرات          | ٩   |  |
|    | عالية  | 0.922 | 3.89 | التواصل          |    |      |    |      |    |      |    |     |    |   |   |  |
| ٩  | عالية  | 1.143 | 3.62 | 28.3             | 41 | 26.9 | 39 | 26.9 | 39 | 14.5 | 21 | 3.4 | 5  | تدعم إدارة التعليم الإبداع الإداري من خلال تأسيس قسم يهتم به          | ١٠  |  |
| ١٥ | متوسطة | 1.268 | 3.23 | 22.8             | 33 | 16.6 | 24 | 30.3 | 44 | 21.4 | 31 | 9.0 | 13 | يتوافر لدى المدرسة الميزانية المالية الكافية للتطوير المستمر          | ١١  |  |
| ١٠ | عالية  | 1.134 | 3.58 | 25.5             | 37 | 29.7 | 43 | 25.5 | 37 | 15.9 | 23 | 3.4 | 5  | تشجيع وزارة التعليم نظام اللامركزية في الإدارة لتنمية الإبداع الإداري | ١٢  |  |
| ١٥ | متوسطة | 1.271 | 3.27 | 20.7             | 30 | 25.5 | 37 | 23.4 | 34 | 20.7 | 30 | 9.7 | 14 | توافر نظام للحوافز المادية التي تشجع على العمل الإبداعي في الإدارة    | ١٣  |  |
|    | عالية  | 1.064 | 3.42 | التشجيع والتحفيز |    |      |    |      |    |      |    |     |    |   |   |  |
| ٦  | عالية  | 1.041 | 3.83 | 32.4             | 47 | 31.0 | 45 | 26.2 | 38 | 8.3  | 12 | 2.1 | 3  | تهتم إدارة التعليم بإكساب المديرات                                    | ١٤  |  |

|    |       |       |      |  |    |      |    |      |    |      |    |     |   |  |    |
|----|-------|-------|------|--|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|--|----|
|    |       |       |      |  |    |      |    |      |    |      |    |     |   | المهارات القيادية<br>الإبداعية من خلال<br>إشراكهن في برامج<br>ودورات تدريبية     |    |
| ١٤ | عالية | 1.151 | 3.40 | 20.0   | 29 | 28.3 | 41 | 29.0 | 42 | 17.2 | 25 | 5.5 | 8 | يتم دعم الإدارات<br>المدرسية بطواقم<br>عمل مدربة وداعمة<br>للإبداع               | ١٥ |
| ١٣ | عالية | 1.125 | 3.48 | 22.1   | 32 | 29.0 | 42 | 27.6 | 40 | 17.9 | 26 | 3.4 | 5 | يتم دعم المدرسة<br>بأحدث وسائل<br>التكنولوجيا<br>المساعدة على<br>الإبداع الإداري | ١٦ |
|    | عالية | 1.016 | 3.57 | التدريب والدعم                                   |    |      |    |      |    |      |    |     |   |  |    |
|    |       | 0.814 | 3.68 | المحور الأول: الممكنات التنظيمية للإبداع الإداري |    |      |    |      |    |      |    |     |   |  |    |

يبين الجدول (١) أن متوسط المحور الأول المتعلق بالممكنات التنظيمية هو ٣.٦٨ بانحراف معياري ٠.٨١٤، ويشير إلى متوسط درجة توافر الممكنات التنظيمية للإبداع لدى قيادات المدارس الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة توافر عالية، وقد يعود ذلك إلى سعي وزارة التعليم لتوفير بيئة داعمة للإبداع الإداري، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٤.٠٧ و ٣.٢٧، حيث تكون هذا المحور من أربع عشرة عبارة فرعية جاءت بدرجة توافر عالية، وعبارتين فرعيتين جاءتا بدرجة توافر متوسطة.

جاءت المرتبة الأولى للفقرة (أتمتع بالتواصل مع قيادات المدارس الأخرى من أجل تبادل الخبرات) في المرتبة الأولى في درجة التوافر بوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.058 بدرجة توافر عالية، وهذه النتيجة تعزى لاهتمام ووعي القيادات بأهمية التواصل الفعال وتبادل الخبرات التي تساهم بتعزيز الإبداع في إدارتها، كما أكدت ذلك دراسة اوزمن وموراتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) أن الاتصال الإداري مع العاملين يشكل فريقاً فعالاً وكذلك يساهم بتبادل الآراء المختلفة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرتان (يتوافر لدى المدرسة الميزانية المالية الكافية للتطوير المستمر)، و(توافر نظام للحوافز المادية التي تشجع على العمل الإبداعي في الإدارة) في درجة التوافر بوسط حسابي 3.27 وانحراف

معياري 1.271 بدرجة توافر متوسطة، مما قد يشير إلى ضعف الميزانيات المالية وتوفر بنود للحوافز المالية، وبالتالي تظهر الحاجة للعمل على توفير الميزانية الكافية لدى القيادات المدرسية، وكذلك تبني نظام للحوافز يشجع القيادات على الإبداع الإداري، وهذا ما أكدته دراسة بيداني (Bedani,2012) ودراسة (Ayinaddis,2023) أن التشجيع والدعم وإتاحة الاستقلالية وإعطاء الموظف الحرية باتخاذ القرارات وقبول الأفكار الجديدة هي من العوامل الإيجابية الداعمة للإبداع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العلكمي (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى توافر مقومات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ومع دراسة فتحي (٢٠٢٢) التي خلصت لوجود الأساليب التنظيمية للإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ومع دراسة الطيار (٢٠١٩)، ودراسة أبوعمشا (٢٠١٠)، ودراسة الزامل (٢٠١٧).

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التركي (٢٠١٧)، ودراسة القحطاني (٢٠١٨)، ودراسة المشعل (٢٠١٩)؛ حيث أتت بدرجة متوسطة، أما دراسة الرويلي (٢٠١٨)، وعبدالعال (٢٠١٨) فقد جاءتا بدرجة ضعيفة جميعها بسبب المركزية والنمط الروتيني وغياب الحوافز.

#### السؤال الثاني:

ما درجة توافر الممكنات الشخصية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب الأسئلة بحسب قيمة الوسط الحسابي ودرجة التوافر لكل سؤال من أسئلة المحور الثاني المتعلق بالممكنات الشخصية الداعمة للإبداع الإداري، وتظهر النتائج في الجدول (٢):

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الممكنات الشخصية.

| م | العبارة                    | الاستجابة   |      |        |      |        |      |       |      |            |      | الانحراف المعياري | الدرجة التوافر | الترتيب |
|---|----------------------------|-------------|------|--------|------|--------|------|-------|------|------------|------|-------------------|----------------|---------|
|   |                            | منخفضة جداً |      | منخفضة |      | متوسطة |      | عالية |      | عالية جداً |      |                   |                |         |
|   |                            | تكرار       | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار      | نسبة |                   |                |         |
| ١ | أمتلك القدرة على الحوار    | ٠           | ٠    | ٣      | ٢.١  | ١٢     | ٨.٣  | ٤٦    | ٣١.٧ | ٨٤         | ٥٧.٩ | ٠.٧٣٦             | عالية جداً     | ١       |
| ٢ | أتمتع بالقدرة على المخاطرة | ٢           | ١.٤  | ١٠     | ٦.٩  | ٣٠     | ٢٠.٧ | ٤٦    | ٣١.٧ | ٥٧         | ٣٩.٣ | ١.٠٠٣             | عالية          | ١١      |

|   |            |       |      |      |    |      |    |      |    |     |   |     |   |   |   |
|---|------------|-------|------|------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|---|---|---|
| ٣ | عالية جدًا | 0.866 | 4.33 | 54.5 | 79 | 28.3 | 41 | 13.8 | 20 | 2.8 | 4 | 0.7 | 1 | يتوافر لدي الدافعية للعمل   | ٣ |
| ٤ | عالية جدًا | 0.857 | 4.32 | 51.7 | 75 | 33.8 | 49 | 11.0 | 16 | 2.1 | 3 | 1.4 | 2 | أمتك القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية                      | ٤ |
| ٨ | عالية جدًا | 0.821 | 4.25 | 44.8 | 65 | 39.3 | 57 | 11.7 | 17 | 4.1 | 6 | ٠   | ٠ | أمتك القدرة على استحضار الأفكار الإبداعية                         | ٥ |
| ٦ | عالية جدًا | 0.828 | 4.30 | 49.7 | 72 | 33.8 | 49 | 15.2 | 22 | ٠   | ٠ | 1.4 | 2 | يتوافر لدي الطموح لتعلم مهارات جديدة تساعد على الإبداع في الإدارة | ٦ |
| ٢ | عالية جدًا | 0.780 | 4.37 | 53.1 | 77 | 32.4 | 47 | 12.4 | 18 | 2.1 | 3 | ٠   | ٠ | أجيد استثمار الخبرة في التعامل مع المواقف المشابهة                | ٧ |
| ٧ | عالية جدًا | 0.873 | 4.29 | 51.7 | 75 | 29.7 | 43 | 15.2 | 22 | 2.8 | 4 | 0.7 | 1 | أتمتع بالقدرة على التكيف مع                                       | ٨ |



ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة

أ.د/ محمد عبد الرحمن الرميح

جواهر عبد الله الرشيدى

| التغيرات الجديدة |  |   |     |   |     |     |      |    |      |    |      |      |       |                                 |      |       |            |
|------------------|--|---|-----|---|-----|-----|------|----|------|----|------|------|-------|---------------------------------|------|-------|------------|
| ٩                | أتقن مهارة التنبؤ بالمشكلة                     | 1 | 0.7 | 5 | 3.4 | 23  | 15.9 | 51 | 35.2 | 65 | 44.8 | 4.20 | 0.879 | عالية جدًا                      | ١٠   |       |            |
| ١٠               | أتمتع بالقدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة    | 1 | 0.7 | 4 | 2.8 | 24  | 16.6 | 50 | 34.5 | 66 | 45.5 | 4.21 | 0.868 | عالية جدًا                      | ٩    |       |            |
| ١١               | أجيد مهارة تفويض الصلاحية وفقاً لمعايير تربوية | ١ | ٠   | ٠ | 3   | 2.1 | 23   | 45 | 31.0 | 74 | 51.0 | 4.31 | 0.812 | عالية جدًا                      | ٥    |       |            |
|                  |  |   |     |   |     |     |      |    |      |    |      |      |       | المحور الثاني: الممكنات الشخصية | 4.28 | 0.667 | عالية جدًا |

يبين الجدول (٢) أن متوسط المحور الثاني المتعلق بالممكنات الشخصية هو ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٦٦٧ يشير إلى متوسط درجة توافر الممكنات الشخصية للإبداع لدى قيادات المدارس الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة توافر عالية جدًا، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٤.٤٦ و ٤.٠١، حيث تكون هذا المحور من عشر عبارات فرعية، جاءت بدرجة توافر عالية جدًا وعبارة فرعية واحدة جاءت بدرجة توافر عالية. فقد جاءت الفقرة (أمتك القدرة على الحوار) في المرتبة الأولى في درجة التوافر بوسط حسابي 4.46 وانحراف معياري 0.736 بدرجة توافر عالية جدًا. بينما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (أتمتع بالقدرة على المخاطرة) في درجة التوافر بوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 1.003 بدرجة توافر عالية. وهذا قد يشير إلى توفر الممكنات الشخصية للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس بدرجة عالية نسبيًا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات المدرسية تظهر استعدادًا عاليًا لممارسة الإبداع، وجهزيتها العالية لذلك، وأن لديها الرغبة -إلى حد ما- للمخاطرة من أجل تحقيق الإبداع، كما يتوفر لديها الدافعية الذاتية للعمل والذي

يعد عنصرًا مهمًا وممكنًا شخصيا لممارسة الابداع، والذي أكدته دراسة أوليفير والينكار (Oliveire and Alencar, 2010) على أن الدافعية الداخلية هي التي تدفع الشخص للإبداع والمثابرة نحو تحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التركي (٢٠١٧) ودراسة فتحي (٢٠٢٢) حيث جاءت السمات الشخصية متوافرة بدرجة كبيرة.

## السؤال الثالث:

"ما درجة توافر الممكّنات الثقافية والاجتماعية الداعمة للإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وترتيب الأسئلة وفقًا لقيمة الوسط الحسابي ودرجة التوافر لكل سؤال من أسئلة المحور الثالث المتعلق بالممكّنات الثقافية والاجتماعية الداعمة للإبداع الإداري، وتظهر النتائج في الجدول (١٣):

جدول (٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الممكّنات الثقافية والاجتماعية

| الترتيب | درجة التوافر | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاستجابة  |      |       |      |        |      |        |      |             |      | العبارة |   |
|---------|--------------|-------------------|---------------|------------|------|-------|------|--------|------|--------|------|-------------|------|---------|---|
|         |              |                   |               | عالية جدًا |      | عالية |      | متوسطة |      | منخفضة |      | منخفضة جدًا |      |         |   |
|         |              |                   |               | تكرار      | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار  | نسبة | تكرار       | نسبة |         |   |
| ٢       | عالية        | 1.080             | 3.47          | 20.0       | 29   | 29.0  | 42   | 32.4   | 47   | 15.2   | 22   | 3.4         | 5    | ١       | يتمتع أولياء الأمور بثقافة جيدة مما يدعم جهود المدرسة |
| ٦       | متوسطة       | 1.138             | 3.30          | 18.6       | 27   | 24.1  | 35   | 30.3   | 44   | 22.8   | 33   | 4.1         | 6    | ٢       | يتوافر دورات تثقيفية لأولياء الأمور عن أهمية الإبداع  |

|   |        |       |      |      |    |      |    |      |    |      |    |     |   |  |   |
|---|--------|-------|------|------|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|--|---|
| ٣ | عالية  | 1.154 | 3.44 | 22.8 | 33 | 24.1 | 35 | 33.1 | 48 | 14.5 | 21 | 5.5 | 8 | يولي أولياء الأمور اهتمامًا بأبنائهم بالغًا    | ٣ |
| ٥ | متوسطة | 1.087 | 3.33 | 17.2 | 25 | 25.5 | 37 | 33.8 | 49 | 20.0 | 29 | 3.4 | 5 | يظهر المجتمع المحلي التفاعل مع الأفكار الجديدة | ٤ |
| ١ | عالية  | 1.040 | 3.79 | 28.3 | 41 | 37.2 | 54 | 22.8 | 33 | 9.0  | 13 | 2.8 | 4 | أمتك علاقة وثيقة مع المحلي                     | ٥ |
| ٤ | متوسطة | 1.102 | 3.34 | 15.9 | 23 | 29.7 | 43 | 33.8 | 49 | 14.5 | 21 | 6.2 | 9 | يشارك المجتمع المحلي بقرارات المدرسة           | ٦ |
|   |        |       |      |      |    |      |    |      |    |      |    |     |   | المحور الثالث: الممكنات الثقافية والاجتماعية   |   |
|   | عالية  | 0.941 | 3.45 |      |    |      |    |      |    |      |    |     |   |  |   |

يبين الجدول (٣) أن متوسط المحور الثالث المتعلق بالممكنات الاجتماعية والثقافية هو ٣.٤٥ بانحراف معياري ٠.٩٤١ وهو يشير إلى متوسط درجة توافر الممكنات الثقافية والاجتماعية للإبداع لدى مديرات المدارس الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة توافر عالية، وقد يعود ذلك إلى اهتمام المجتمع المحلي في مدينة بريدة بالتعليم، والموروث الأخلاقي والاجتماعي لسكان المدينة المترسخ بالنظرة إلى المؤسسات التعليمية الحكومية على أنها مصدر ثقة ومصداقية للتعاون مع إداراتها لتحقيق مستوى أفضل في تعليم أبنائهم، وسعي الجهات الحكومية في بريدة على ترسيخ ثقافة مشاركة المجتمع المحلي مع القطاع الحكومي لتفعيل عمل المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية الحكومية، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٣.٧٩ و ٣.٣٠، حيث تكون هذا المحور من ثلاث عبارات فرعية جاءت بدرجة توافر عالية، وثلاث عبارات فرعية جاءت بدرجة توافر متوسطة.

- جاءت الفقرة الخامسة (أمتك علاقة وثيقة مع المجتمع المحلي) في المرتبة الأولى في الممارسة بوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.04 بدرجة توافر عالية.
- المرتبة الثانية للفقرة (يتمتع أولياء الأمور بمستوى ثقافي جيد مما يدعم جهود المدرسة) بوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.080، وبدرجة توافر عالية.
- المرتبة الثالثة للفقرة (يولي أولياء الأمور اهتمامًا بالغًا بأبنائهم) بوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.154، وبدرجة توافر عالية.

- المرتبة الرابعة للفقرة (يشارك المجتمع المحلي بقرارات المدرسة) بوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.102، وبدرجة توافر متوسطة.
- المرتبة الخامسة للفقرة (يظهر المجتمع المحلي التفاعل مع الأفكار الجديدة) بوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.087، وبدرجة توافر متوسطة.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة الثانية (يتوافر دورات تثقيفية لأولياء الأمور عن أهمية الإبداع) في درجة التوافر بوسط حسابي ٣.٣٠ وانحراف معياري (١.١٣٨) بدرجة توافر متوسطة، مما يظهر ضعف مثل هذه الدورات التثقيفية.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أنه رغم وجود علاقة مع المجتمع المحلي إلا أن هناك حاجة لدعم مشاركة هذا المجتمع وأيضًا تثقيفه حول أهمية مشاركته بالقرارات من أجل صناعة بيئة إبداعية مميزة. وهذا ما أكدته دراسة (Reppa et al., 2010) بضرورة تواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور للاهتمام بالأبناء والقرارات التي تصب في مصلحتهم. وبالمقابل، فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عما توصلت له دراسة النوح (٢٠١٥)؛ حيث جاء تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ضعيفة.

#### السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر إمكانات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة بريدة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

للإجابة على هذا السؤال، كما تطبيق مقياس التباين "ANOVA" على متغيرات الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول (٤): نتائج ANOVA لاختلاف درجة توافر إمكانات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 1.921          | 2            | 0.960          | 2.412    | 0.093         |
| ضمن المجموعات | 56.529         | 142          | 0.398          |          |               |
| الكلية        | 58.450         | 144          |                |          |               |

من الجدول السابق (٤):

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.093$  لمقياس ممكنات الإبداع لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمقياس ككل.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة بريدة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم تطبيق مقياس ANOVA. جدول (٥): نتائج ANOVA لاختلاف درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 0.907          | 2            | 0.454          | 1.119    | 0.329         |
| ضمن المجموعات | 57.543         | 142          | 0.405          |          |               |
| الكلي         | 58.450         | 144          |                |          |               |

من الجدول السابق (٥):

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.329$  لمقياس ممكنات الإبداع لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة، وهي أكبر من  $0.05$  وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمقياس ككل.

ثالثاً: متغير الدورات التدريبية في المجال الإداري:

لمعرفة وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الحكومية في مدينة بريدة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري تم تطبيق مقياس ANOVA وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (٦): نتائج اختبار ANOVA لاختلاف درجة توافر ممكنات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 0.012          | 2            | 0.006          | 0.014    | 0.986         |
| ضمن المجموعات | 58.438         | 142          | 0.412          |          |               |
| الكلي         | 58.450         | 144          |                |          |               |

من الجدول السابق (٦):

نلاحظ أن قيمة  $Sig = 0.986$  لمقياس إمكانات الإبداع لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة، وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر إمكانات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في مدينة بريدة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية للمقياس ككل.

**الخاتمة:**

في ختام هذه الدراسة، فقد كشفت النتائج أن درجة توافر المكنات التنظيمية لدى القيادات المدرسية الحكومية في مدينة بريدة جاءت بدرجة عالية، ومثلها توافر المكنات الثقافية والاجتماعية وفقاً لوجهات نظر عينة الدراسة، وبالمقابل جاءت درجة توافر المكنات الشخصية بدرجة عالية جداً، ولم تكشف الدراسة عن أية فروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو الدورات التدريبية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مكنات الإبداع التنظيمية أو الشخصية أو الثقافية أو الاجتماعية .

ويمكن الاستنتاج من نتائج الدراسة أعلاه بأن توافر إمكانات الإبداع الإداري وخصوصاً التنظيمية منها يعد أمراً هاماً في صناعة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة التي تعد المكان الأساسي في عمليات التعليم والتعلم، كما يمكن الاستنتاج كذلك بأن الدعم الثقافي والمجتمعي من محيط المدرسة يعد عاملاً مهماً وممكنًا حيويًا للإبداع الإداري .

كما يمكن الاستنتاج أيضاً بأن المؤهل العلمي للقيادات التعليمية أو الخبرة لديهم أو الدورات التدريبية التي تم تلقيها في المجال الإداري قد لا تؤثر بشكل كبير في توافر إمكانات الإبداع الإداري سواء التنظيمية أو الشخصية أو الثقافية والاجتماعية والتعرف عليه .

وأخيراً توصي الدراسة بما يلي:

١. توفير الدعم المالي لدعم القيادات المدرسية وتشجيعها لصناعة لإبداع الإداري.
٢. وضع نظام للحوافز لتشجيع قيادات المدارس على الإبداع الإداري.
٣. تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي ودعم مشاركته في القرارات لدى المؤسسات التعليمية.
٤. عقد الدورات التنقيفية لأولياء الأمور عن أهمية الإبداع والمشاركة فيه.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبوعمشا، جينا منير. (٢٠١٠). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٢)، ٢٥٦-٢٢٧.
- بن عودة، نصر الدين. (٢٠١٦). العوامل المساعدة على تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ٦ (٦)، ١٨٣-٢٠١.
- بومرقود، كريمة. (٢٠١٧). أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي. مذكرة ماستر في إدارة الأعمال. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
- التركي، مريم عبدالكريم. (٢٠١٧). العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري لدى قادة مدارس التعليم الابتدائي في محافظة البكيرية. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٨ (٥٧)، ١-٢٩.
- جرمان، مفيدة. (٢٠١٨). القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري. مذكرة ماستر في إدارة الأعمال. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة العربي بن مهيدي.
- جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير. (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة.
- جوهر، علي، والباسل، مياده. (٢٠١٨). الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية. المكتبة العصرية.
- حميد، محمد عبدالله، ولهمداني، رجا محمد. (٢٠٢٠). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، ٢ (١).
- الحو، عبد العزيز محمد. (٢٠١٠). أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين. رسالة ماجستير. غزة، كلية التجارة: الجامعة الإسلامية.
- الدهيش، خالد عبدالله. الشلاش، وعبدالرحمن سليمان، ورضوان، سامي عبدالسميع. (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي. مكتبة الرشد ناشرون.
- روشكا، ألكسندرو. (2016). الإبداع العام والخاص (غسان أبو فخر، مترجم). دار الإعصار للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في ١٩٨٩).
- الرويلي، أمل. (٢٠١٨). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة التربوية الأردنية، ٣ (٣).

- الزامل، مها عثمان. (٢٠١٧). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فیها. *المجلة التربوية*، (٤٨)، ٣٩٣-٤٤٥.
- سعد، علياء محمد. (٢٠٢١). متطلبات الإبداع الإداري لدى قيادات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء إستراتيجية قبعات التفكير الست. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٥ (١٥)، ٥٣١-٥٨٦.
- الشميلي، عائشة يوسف. (٢٠١٧). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صحراوي، وافية، وزورتي، أسماء، وقماري، مجد. (٢٠٢١). الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل. *مجلة البحوث التربوية والتعليمية*، ١ (١٠).
- صحيفة الشرق الأوسط (٢٠١٦، ١ مايو). رفع مستوى الخدمات التعليمية والارتقاء بجودة التعليم وربط مخرجاته باحتياجات سوق العمل.
- الطيّار، مها سليم علي. (٢٠١٩). متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، ٣٥ (٦)، ٤٣٥-٤٦٠.
- عامر، طارق عبدالرؤوف. (٢٠٠٥). *الإبداع مفاهيمه، أساليبه، نظرياته*. الدار العالمية للنشر والتوزيع. مصر: الهرم.
- عبدالله، معتز سيد. (٢٠٠٧). معوقات الإبداع الإداري وميسراته في بيئة العمل. *مجلة دراسات عربية*، ٦ (٣)، ١٧٣-١٩٦.
- العتيبي، عالية محمد. (٢٠١٠). مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات. *رابطة التربويين العرب*، ٤ (٤)، ٢٥٢-٢١١.
- العدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٠). *القائد الفعال*. قرطبة للإنتاج الفني.
- عساف، عبدالمعطي. (١٩٩٥). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. *معهد الإدارة العامة*، ١٧ (٦٢)، ٢٩-٥٤.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٠). *البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.
- عطوات، سلمى. (٢٠١٨). مقومات مناخ الإبداع الإداري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، (٧٣)، ٦٨-٨٦.
- العلكمي، محمد عبدالله محي. (٢٠٢٠). آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (٥)، ١٠٤٢-١١١٣.
- علي، كمال الدين حسن. (٢٠١٤). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٤ (٢).



- غالطي، حسين. (٢٠٢٠). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٤٣).
- غانى، زهرة، وغوتية، بن سعيد. (٢٠١٩). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. *مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال*. أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أحمد دراية.
- الفقيهي، سهام. (٢٠١٨). درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة سوق الأحد. *مجلة أنوار المعرفة*، (٤).
- فتحي، فتحي توفيق. (٢٠٢٢). تطوير ممارسات الإبداع لدى مدرء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة. *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة*، ٣٧ (١)، ٢٨١-٢٥٣.
- الفهد، زهوة فوزان فهد. (٢٠٢٠). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. *مجلة كلية التربية*، ٣٦ (٧)، ٧٥-١١١.
- القحطاني، نجوى. (٢٠١٨). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٩).
- قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠). *التطوير التنظيمي*. عمان: دار الفكر.
- لهلوب، ناريمان يونس، والصريرة، ماجدة أحمد. (٢٠١٢). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- المشريقي، مجاهد يحيى صالح. (٢٠٢١). التفويض وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين. *مجلة جامعة عمران*، (١)، ١٧٧-٢٠٠.
- المشعل، نورة حمد. (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، ٣٠ (١١٨)، ٣٦-١.
- المصاروة، أسامة، والمصاروة، عدي. (٢٠١٧). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، ٣١ (٩).
- مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠١٦). درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. *مجلة كلية التربية*، (٦١) ٥٩-١.
- معجم الوسيط. (د.ت).
- معجم لغة الفقهاء.
- ال ناجي، محمد عبد الله. (٢٠١٦). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية (ط.٧)*. مطابع الحميضي بالرياض.

النوح، عبدالعزيز سالم. (٢٠١٥). دور إدارة المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي. مجلة العلوم التربوية، (٣).

الهمداني، رجاء محمد، وحميد، محمد عبد الله حسن. (٢٠٢٠). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، ٢ (١)، ٢٣-١.

وزارة التعليم (٢٠١٦). خطة التنمية العاشرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdul-Aal, A. (2018) The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 18 (13), 354-366.

Ayinaddis, S. G. (2023). Workplace factors that influence creativity and innovation in micro and small-scale enterprises: Enterprise level analysis. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 15(6), 767-778.

Bedani, M. (2012, May 1). *The impact of organizational values on the perception of incentives and barriers to creativity in the workplace*. Document - Gale OneFile: Health and Medicine.

Collins Dictionary. (2024). *Collins Dictionary*. HarperCollins Publishers.

Da Luz Lacerda Oliveira, E., & De Alencar, E. M. L. S. (2010). Creativity and School: Limits and Possibilities according to School Principals and School Counselors. *Psychologies Escolar E Educational*, 14(2), 245-260.

Muzzio, H., & Júnior, F. G. P. (2018). Organizational Creativity Management: discussion elements. *RAC. Revista De Administração Contemporânea*, 22(6), 922-939.

Ozmen, F., & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies The views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 2(2), 5370-5376.

Parmentier, G. (2024). *Organizational Creative Capabilities management factors, processes and devices*. British Library.

Reppa, A. A., Botsari, E. M., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 2(2), 2207-2211.