



جامعة المنصورة
كلية التربية

—



**واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في
كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس**

إعداد

د/هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة
التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د/سعاد عبد الكريم نور
أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة
التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

مجلة كلية التربية — جامعة المنصورة
العدد ١٣٠ — إبريل ٢٠٢٥

...واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس...

د/هديل يوسف الشطي

أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة التربوية-
كلية التربية الأساسية- الكويت

د/سعاد عبد الكريم نور

أستاذ مشارك- قسم الأصول والإدارة التربوية-
كلية التربية الأساسية- الكويت

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (النوع، القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٩٠) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية، طبقت عليهم استبانة مكونة من (٤٢) عبارة موزعة على سبعة محاور. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام ككل متوسط بمتوسط حسابي (3.26)، وجاء في الترتيب الأول قبول المخاطرة، تليه القدرة على التحليل والترابط، ثم الأصالة، ثم تركيز الانتباه، وجاء في الترتيب قبل الأخير الطلاقة الفكرية، وأخيراً الحساسية للمشكلات وجاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة أيضاً. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري وجميع المحاور (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والترابط) تعزى لمتغيرات النوع والقسم والمسمى الوظيفي، ووجود فروق حول محور تركيز الانتباه تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري وباقي المحاور.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، رؤساء الأقسام، كلية التربية الأساسية، الكويت.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of administrative creativity among department heads at the College of Basic Education in the State of Kuwait from the point of view of faculty members, and to reveal differences between the averages of study sample regarding the reality of administrative creativity due to (gender, department, job title, years of experience) variables. The study used the descriptive approach, the sample consisted of (90) faculty members in the College of Basic Education, to whom a questionnaire consisting of (42) statements distributed seven demintions was applied. The results of the study concluded that administrative creativity among department heads as a whole is moderate ($M=3.26$), and acceptance of risk came in first place, followed by the ability to analyze and relate, then originality, then focus of attention, and in the penultimate order came intellectual fluency, and finally sensitivity to problems came, all demintions also moderate. The results also found that there were no statistically significant differences between the averages of the study sample members regarding the total degree of administrative creativity and all demintions (originality, intellectual fluency, mental flexibility, sensitivity to problems, focus of attention, acceptance of risk, ability to analyze and relate) due to the variables of gender, department and

job title, and there are differences on the focus of attention demintion due to the years of experience variable, while there are no differences on the total degree of administrative creativity and the rest of demintions.

Keywords: Administrative Creativity, Department Heads, College of Basic Education, Kuwait

مقدمة:

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، وهو عملية فكرية تتجاوز الحدود التقليدية تجمع بين الخيال والمعرفة والمهارات للوصول إلى أفكار جديدة ذات قيمة وحلول مبتكرة تسهم في مواجهة التحديات بطرق غير متوقعة، ويشمل الإبداع العديد من الجوانب التي تساهم في تكوين بيئة ديناميكية ومتطورة على كافة الأصعدة، وهو أساس التقدم والتطور.

ويعد الإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة، وبناء ثقافة في المؤسسة تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام لهم، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما يعكس إيجاباً على المجتمع واللاحق بالأهم المتقدمة، التي لم تصل إلى ذلك المستوى إلا من خلال قادة مبدعين (الصيرفي، ٢٠٠٣).

ويتفوق القائد المبدع على القائد الناجح، حيث إن القائد الناجح يهتم بتنفيذ أهداف المؤسسة فيؤدي واجباته بدقة وأمانة وسرعة، ويحقق الغايات المطلوبة منه، في حين أن القائد المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور أساليبها ويكون تفكيره متمسكاً بالطلاقة والمرونة والأصالة (الشيخلي، ٢٠٠٣). لذلك أوصت بعض الدراسات بالاهتمام باختيار القادة وفقاً لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى، والاهتمام بكفاءة العنصر البشري في مجال الإبداع الإداري (حبوس، ٢٠١١).

وتدعم عملية الإبداع الإداري بشكل رئيسي قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات المنافسة، كون الإدارة التقليدية لا تساهم في مواكبة متطلبات العصر وتساهم في تراجع أداء الأفراد وبالتالي المنظمة، كونها لا تدعم جوانب الإبداع المختلفة (الزهرى، ٢٠٠٣).

وأكد العديد من الباحثين على حاجة المؤسسات التعليمية للإبداع، وأصبح الإبداع من الوظائف الرئيسية للقادة، وضرورة من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي، ومن متطلبات مواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل، مما يتطلب تجسيد القادة لمهارات ومعارف إضافية خاصة بالإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص لأنه السبيل لحل المشكلات التي يواجهونها (بدح وأبو طه، ٢٠١٣).

والإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها القيادات الأكاديمية في الجامعة لتحقيق الإبداع، وأن مشكلة تنظيم الوقت تعد في غاية التعقيد عندما يعتقد البعض أن جدولة الوقت مخصصة لفئة معينة من الأفراد (الناصرى والسلطان، ٢٠١٧). وينبغي على القادة المبدعين على اختلاف أدوارهم أن يكونوا مبدعين في أفكارهم وأساليبهم، وأن يكون لديهم أسلوب إداري تحفيزي يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الإبداع، حيث إن أغلب القادة الناجحين هم رواد التغيير (السكرانة، ٢٠١١).

والإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات، وتمثل متطلبات الإبداع الإداري (إدارة التغيير، الحساسية للمشكلات، التنظيم، المجتمع الخارجي) الركائز الأساسية التي إذا اجتمعت تعمل على تحقيق أبعاد الريادة الإستراتيجية (صادق ومجد، ٢٠٢٢). وتستند أهمية الإبداع الإداري على تحسين الأداء وتوفير الحلول المثالية.

ونظراً لكون كفاءة القسم العلمي وقدرته على تحقيق أهدافه المنبثقة عن أهداف المؤسسة الجامعية تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسه (Baron, 2003)، ففوعية وكفاءة القسم تتحدد بقدرات واستعدادات رئيسه، فهو القائد والمدير الذي يتولى توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وهو المشرف المباشر على فعالياته وأنشطته، والمتابع والمقيم لمستويات الأداء للطلبة أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وهو الراعي لهم، ويوضح مسؤولياتهم، وهو المسؤول عن إدارة شؤون القسم (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢).

يتضح مما سبق أن الإبداع يعد من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة، وتدعم عملية الإبداع الإداري بشكل رئيسي قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة، والإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات.

مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع دعماً قوياً لإدارة المؤسسات التعليمية ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية، والجامعات المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من مختلف المستويات الإدارية السعي نحو المزيد من العمل الإبداعي (عبينة والقران، ٢٠١٣). وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة وبعض المتغيرات ومنها: إدارة الوقت (الناصري والسلطان، ٢٠١٧)، إدارة الأزمات (عباس، ٢٠١٥)، النسق القيمي (صلاح الدين، ٢٠١٥)، التعبير داخل الأقسام الجامعية (Menea, 2015). وتوصلت دراسة صادق ومحمد (٢٠٢٢) إلى أن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات.

ونظراً لأهمية الإبداع الإداري فقد أوصت دراسة العنزي (٢٠١٨) بتدريب القيادات الأكاديمية على متطلبات الإبداع، والنظر في تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً للمهارات الإبداعية في الإدارة. وأوصت دراسة عتوم (٢٠١٨) بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل. وأوصت دراسة برباخ (٢٠١٨) بعقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية بالجامعة حول الإبداع الإداري، وأوصت دراسة الجرايدة (٢٠١٢) بتشجيع الأفكار الإبداعية لرؤساء الأقسام. وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري فقد توصلت دراسة المشعل (٢٠١٩) إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة متوسطة، وتوصلت دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة. وفي حدود علم الباحثين لم تجرى دراسة في الكويت تناولت متغيرات الدراسة الحالية، مما دعم الحاجة لإجراء هذه الدراسة. وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (النوع، القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (النوع، القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية السلوك الإبداعي في العملية الإدارية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وتبرز أهمية سلوك رؤساء الأقسام في الكليات والجامعات من حيث تأثيرهم المباشر سلباً وإيجاباً على مسيرة التعليم الجامعي.
 ٢. قد تساهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد في تعزيز الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية.
 ٣. تزويد المكتبة الكويتية والعربية بإطار نظري حول الإبداع الإداري، وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية حول الإبداع الإداري.
 ٤. تعد نتائج الدراسة مصدراً مهماً من مصادر التغذية الراجعة لكلية التربية الأساسية بدولة الكويت من أجل التعرف على درجة السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على موضوع واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- **الحدود البشرية:** اشتملت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** اشتملت على كلية التربية الأساسية بدولة الكويت.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

مصطلحات الدراسة:

• الإبداع الإداري Administrative Creativity:

يعرف الإبداع الإداري بأنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في التوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها" (جبرة، ٢٠٠٩، ص. ٧).

ويعرف إجرائياً بأنه التصرف أو السلوك الذي يتبعه رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية والذي يميزهم عن غيرهم من خلال تمتعهم بخصائص مثل الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الانتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والترابط، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض. الإطار النظري:

أصبح الإبداع سمة تتسم بها المؤسسات في العصر الحالي لا سيما الجامعات العالمية صاحبة الترتيب التنافسي والمتقدم والتي تهتم بالبحوث والتطوير، وتقوم بتخصيص جزء من الميزانية الخاصة لها لتحسين أدائها الإداري (Dawson& West, 2002).

مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع في اللغة: "مصدر مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وأبتدعه أي اخترعه، قال تعالى "الله بديع السموات والأرض" أي مبتدعها ويقال: أبداعت الشيء أبتدعته، أي استخرجته وأحدثته" (ابن منظور، ١٩٩٧، ص. ٩٨٢).

و"يشير المصطلح الإنجليزي Innovate إلى معنى التجديد، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة" (الصرن، ٢٠٠١، ص. ٢٣).

ويعرف تورانس (Torrance, 1993, p.15) الإبداع بأنه "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين".

ويعرف الإبداع الإداري بأنه "توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المؤسسات الإدارية" (الشمري، ٢٠٠٢، ص. ١٩).

ويعرف بأنه "وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤، ص. ٢٩).

ويعرفه جروان (٢٠٠٢، ص. ٣٩) بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الفردية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة فإنها يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

كما يعرف بأنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق معها، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة" (Soo, et al., 2002, p. 134).

ويعرفه حجازي (٢٠٠٦، ص. ٢٥) بأنه "العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع. ويعرفه آخرون بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستخدامه والاستفادة منه" (المهيري، ٢٠١٣، ص. ١).

وترى الباحثتان أن الإبداع الإداري مفهوم إداري يختص بالقدرة على إبراز المواهب والقدرات الفردية التي تؤثر في المؤسسة، وتحسن من أدائها بطريقة إبداعية، وهو مزيج من التفكير الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والتكنولوجيا، مما يشكل منظومة متكاملة لتحقيق النجاح المستدام.

أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات:

أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات الحاجة إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المؤسسة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير بهدف رعاية الإبداع وتنميته في المؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

كما أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إداري يضمن بقاء المؤسسات واستمرارها، ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في العمل الفعال، وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل تفرضه التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوافر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (الصرن، ٢٠٠١).

ويلاحظ أن المؤسسات قد ركزت على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة، وأظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل (السويطي، ٢٠١٠).

وتتضح أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسات وعملياتها الإدارية، وتساعد على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها (حريم، ٢٠٠٤).

وأشار العفاد والنجار (٢٠٢٢) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تتمثل في كونه وسيلة للتجديد والابتكار، حيث يمكن من خلاله مواكبة الإحداثيات في البيئة الخارجية والداخلية وقدرتها على تحقيق مخرجات تتصف بالكفاءة، ويعمل الإبداع الإداري على استقرار وضع المؤسسة، حيث يساهم في تحسين الخدمات التنظيمية، وإتاحة الفرصة لاختيار البدائل، وحسن استغلال الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة للتحديث المستمر.

وتتضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المؤسسات القائمة على التعليم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر، حيث يعد التغيير سمة من السمات المعاصرة، والإبداع الإداري هو أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير بممارسة الأفكار والأساليب الجديدة والإيجابية المختلفة (السويطي، ٢٠١٠).

وترى الباحثتان أن الإبداع الإداري يساهم في اتخاذ قرارات غير تقليدية وفعالة تستند إلى تحليل معمق للبيانات والتوقعات المستقبلية، ويتيح ذلك الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المعقدة وتجنب الأخطاء المعتادة في القرارات الروتينية؛ والمؤسسات التي تتبنى نهج الإبداع الإداري تستطيع الاستمرار في النمو والتميز في بيئة العمل التنافسية وتقديم قيمة حقيقية لعملائها وموظفيها.

عناصر الإبداع الإداري:

حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية (عناصر الإبداع) التي تميز الشخص المبدع، ومن أهمها ما يأتي:

- ١- **الأصالة:** تعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي كما يلي:
 - الاستجابة غير الشائعة: القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
 - الاستجابة البعيدة: القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
 - الاستجابة الماهرة: القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة (الشريبي وصادق، ٢٠٠٢).

- ٢- **الطلاقة:** تعني قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام خلال فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤). وللطلاقة خمسة أنواع كما يلي:

- **طلاقة اللفظ:** سرعة تفكير الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** إنتاج أكبر عدد من الأفكار الملائمة في المعنى لفكرة معينة بالسرعة والسهولة في توليدها في فترة زمنية محددة.
- **طلاقة التعبير:** التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

٣ - **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية (الطيطي، ٢٠٠١).

٣ - **المرونة:** تعني القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق متباينة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة (السرور، ٢٠٠٢). وهناك من يرى أن المرونة تعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف (الفاعوري، ٢٠٠٥). وتشمل المرونة نوعين كما يلي:

أ- **المرونة التلقائية:** تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

ب- **المرونة التكيفية:** تعني قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي (إبراهيم، ٢٠٠٢).

٤ - **الحساسية للمشكلات:** تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف (جروان، ٢٠٠٢).

٥ - **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** أي قدرة الفرد على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (الكناني، ٢٠٠٠).

٦ - **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في التعرض للفشل أو النقد وتقديم تخمينات، والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (الشمري، ٢٠٠٢).

٧ - **التحليل والربط:** التحليل هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها بعضاً، وتفسير ذلك، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، ٢٠٠٢).

٨ - **عنصر التوسيع:** يظهر هذا العامل قدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على أسلوب أو فكرة قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

٩ - **عنصر الكم والكيف:** هناك فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية، فإذا كان فرد ينتج عدداً أكبر من الأفكار يجب أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، وهناك فرضية تقول أنه إذا صرف الفرد وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (الفاعوري، ٢٠٠٥).

وقد صنف العديد من الباحثين الخصائص التي يتصف بها المبدعون إلى خصائص معرفية وخصائص انفعالية، وهي كما يلي:

أ- **الخصائص المعرفية:** يظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية، أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة، ومن هذه الخصائص ما يلي:

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة: من أهم القدرات التي يتصف بها المبدع هي قدرته على فهم الرموز واستخدامها بشكل صحيح.
- حب الاستطلاع: والرغبة في التعرف على البيئة المحيطة به.

- الاستقلالية في العمل: تعني أن الفرد يحب العمل بمفرده كي يتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة ويقوم بجمع المعلومات ثم يضع الفروض ويختبرها وذلك للوصول إلى النتائج.
- الاحتفاظ بالاتجاه: أي قدرة الفرد على التركيز في المشكلة التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية.
- القدرة اللغوية: يتصف الأفراد المبدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة والمتعمقة.

ب- الخصائص الانفعالية:

تعني القيم والاتجاهات والميول والرغبات التي يميل إليها الأفراد، وتهتم الناحية الانفعالية بالنواحي الوجدانية والفردية والاجتماعية، وهذه الناحية وجودها محدود جداً في المناهج بعكس الناحية المعرفية التي تركز على النواحي المعرفية (الهويدي، ٢٠٠٧).

ويرى الأعسر (٢٠٠٢) أن الفرد المبدع يتميز بالعديد من الخصائص، منها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الفرد المبدع، والقدرة على استنباط الأمور، والثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.

وأشار آخرون إلى أن الفرد المبدع يتسم بالخصائص التالية:

- المعرفة: بذل الوقت الكافي لإتقان العمل.
- التعليم: الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الفرد المبدع يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وعدم العزلة والانطواء (Kreitner & Kinicki, 2000).

وحدد صادق ومجد (٢٠٢٢) مجموعة من المميزات للإبداع الإداري، ومنها ما يلي:

- يعتمد على العمليات العقلية كالإحساس بالمشكلة، والطلاقة، والمرونة، والأصالة.
- يعد عملية متعددة المراحل.
- يفوق الأمور المادية الملموسة ليشمل خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
- لا يعد ظاهرة فردية بل يشمل أفراد المجتمع كافة ومؤسساته.

مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع الإداري بأربع مراحل تشمل التهيؤ أو الإعداد والاستعداد، ومرحلة الاختمار أو الحضانة، ومرحلة التحقيق، ومرحلة الإلهام، الحدس، الاستبصار والإشراق، وهي كالتالي:

أ- **مرحلة التهيؤ أو الإعداد والاستعداد:** قوام هذه المرحلة هو الوعي بوجود مشكلة، كما تتطلب على جميع المعلومات ذات الصلة، فالإعداد ما هو إلا خطوة بحث، أما ماهية البحث فهي متوقفة على المشكلة التي يعالجها الفرد وعلى اتجاهه المميز في التفكير.

ب- **مرحلة الاختمار أو الحضانة:** تتضمن فترة انتظار وترقب، حيث إن المشكلة كامنة وفاعلة في ذات الوقت أي حياة تتضج إلى أن يحدث الإشراق، وتسمى هذه المرحلة أيضاً بالنزوع أو التفريج، ويمكن أن تستمر حتى سنوات، وقد يظهر الحل فجأة (حل غير منتظر) في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد تم نسيانها، وأهم ما يمكن أن يقال في هذه الفترة أن العقل يبحث بعمق ويدرس الأوضاع ويحاول أن يدرك العلاقات ويقابل القديم بالجديد والماضي بالحاضر ويعيد تشكيل الخبرة مستبعداً الاتجاهات التي قد تعطل العملية الإبداعية ويؤكد العمليات التي تساعد على نموها.

ج- **مرحلة الإلهام، الحدس، الاستبصار والإشراق:** تعني هذه المرحلة الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة وتبدو المادة أو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون تخطيط، وبالتالي يتجلى واضحاً كل ما كان غامضاً منها، فتصل المراحل الإبداعية إلى قمته وتشرق بفكرة كاملة فجأة على ذهن المبدع، وفي هذه اللحظة تنظم الأمور ككل في موقعها الصحيح.

د- **مرحلة التحقيق:** هي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، وتتضمن المادة الخام الناتجة عن البحث السابق "الاستبصار" الذي يكون في طوره النهائي ويتم إخضاع هذه المادة للتحقق فيما إذا كانت صحيحة فإذا كانت هذه المادة مشروعة فإن الباحث يتحقق من صلاحيته للتطبيق العملي (سليمان، ٢٠٠٦).

معوقات الإبداع الإداري:

أجمع العديد من الباحثين على أن هناك العديد من المعوقات للإبداع الإداري، ومنها ما يلي:

أ- **المعوقات العقلية:** تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأفراد والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤).

ب- **المعوقات الانفعالية:** للانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض حدة التوتر الذي يسببه، والمغالاة في الانفعال قد تتسبب في الحد من الإبداع.

ج- **معوقات الدافعية:** يؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

د- **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في رسم خطط العمل إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب (الصيدلاني، ٢٠٠١).

هـ- **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، وتسمح بالتفكير الحر الذي يعد البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب فإنها تساعد على الإبداع.

وأضاف المعاني (٢٠٠٠) أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات منه، ومنها ما يلي:

- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية - قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- ورفض الأفكار الجديدة.
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان باهمية - قلة كفاءة القيادات الإدارية.
- المشاركة من قبل العاملين.
- معوقات تنظيمية، تتمثل في تحديد سلوك - صعوبة الاتصال بين العاملين والمسؤولين العاملين بأمور متوقعة وفقاً للأدوار الرسمية. في الإدارة العليا.
- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى - التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهام. في التفكير عائقاً أمام الإبداع.

وترى الباحثان أنه من معوقات الإبداع الإداري ما يلي:

- الخوف من الفشل نتيجة تجارب سابقة.
- عدم وجود قيادة جادة تسعى للتغيير.
- استخدام التفكير النمطي.
- التقيد بالتعليمات الصارمة.
- الضغوط الاجتماعية.
- مشكلات العمل.
- عدم وجود بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع الدراسة الحالية، وتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى صادق ومجد (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة المعاونة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع الإداري هو السبيل لتحقيق التفوق والتميز والتنافسية والريادة للجامعات، وأن الريادة الاستراتيجية تهتم بتسخير الإمكانيات الإبداعية والموارد لزيادة الابتكارات، وتمثل متطلبات الإبداع الإداري (إدارة التغيير، الحساسية للمشكلات، التنظيم، المجتمع الخارجي) الركائز الأساسية التي إذا اجتمعت تعمل على تحقيق أبعاد الريادة الاستراتيجية، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري بجامعة بنها.

وهدف دراسة المشعل (٢٠١٩) إلى التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، والمعوقات التي تحد من تطبيق عناصر الإبداع الإداري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مجالات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام جاءت متوسطة، وأن مجالات معوقات الإبداع الإداري تراوحت بين منخفضة ومتوسطة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري ككل تعزى لمتغيري الجنس والخبرة لصالح الذكور وفئة الخبرة أقل من ٥ سنوات، بينما لا توجد فروق تعزى لعدد الدورات التدريبية.

وهدف دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة وجود معوقات الإبداع الإداري تراوحت ما بين المنخفضة والمتوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وهدف دراسة عتوم (٢٠١٨) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية والإبداع الإداري في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحولية، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع مجالات القيادة التحولية تعزى لآثار النوع والمؤهل العلمي باستثناء مجال الحفز الإلهامي في متغير الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الماجستير، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة من (٥ إلى ١٠ سنوات) في مجال الحفز الإلهامي والإبداع الإداري ككل.

وسعت دراسة برباخ (٢٠١٨) إلى التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري في معاهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية في الجزائر، وتوصلت النتائج إلى أنه توجد درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، ويوجد مستوى عالٍ من الإبداع الإداري لدى المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف).

وهدف دراسة الناصري والسلطان (٢٠١٧) إلى التعرف على الإبداع الإداري وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في الجامعة، وأثر النوع في الإبداع الإداري وإدارة الوقت، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين الإبداع الإداري وإدارة الوقت، وتوصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون الإبداع الإداري، وأن أفراد العينة يمتلكون إدارة الوقت، ووجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري وإدارة الوقت وفقاً لمتغير النوع، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري ومفهوم إدارة الوقت.

وهدفت دراسة مينيا (Menea, 2015) إلى وضع قائمة للوسائل التي تعزز الإبداع على المستوى الإداري للوحدات الجامعية وتأثير هذه الإجراءات على المجتمع الجامعي، وأشارت النتائج إلى أن الإبداع على مستوى الإدارة التربوية يمثل حلاً مثالياً للنظم التربوية الحديثة، وأن للإبداع علاقة بجودة وديناميكية العمل، ووجود علاقة بين الإبداع والتغيير داخل الأقسام الجامعية.

وهدفت دراسة عباس (٢٠١٥) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات بغداد، والتعرف على الفروق في إدارة الأزمات والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية وفقاً لتغير التخصص، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات والإبداع الإداري. ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى امتلاك رؤساء الأقسام العلمية مستوى عالٍ في إدارة الأزمات والإبداع الإداري، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات والإبداع الإداري وفقاً للتخصص، وهناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة الأزمات والإبداع الإداري.

وهدفت دراسة صلاح الدين (٢٠١٥) إلى الكشف عن العلاقة بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد خيضر والمسيلة في الجزائر ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين النسق القيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، ووجود اختلاف في شكل النسق القيمي، وأن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً، ووجود علاقة طردية بين النسق القيمي والإبداع الإداري، ووجود فروق في النسق القيمي تعزى لتغير السن والتخصص الأكاديمي، بينما لا توجد فروق في الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة أبو ناصر (٢٠١٥) إلى التعرف على مقومات وممارسات الإبداع الإداري لدى القادة التربويين القائمين على برامج الطلبة الموهوبين في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإبداع الإداري ككل وجميع المجالات جاءت بدرجة عالية، وأن مقومات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة الجرايدة (٢٠١٢) إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بدرجة عالية هي زيادة أعباء الدور نوعياً، والخوف من الفشل، وأبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بدرجة متوسطة هي عدم وجود علاقات اجتماعية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وضوح الرؤية.

وهدفت دراسة مينيا (Hsiao, et al., 2009) إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على الإبداع المؤسسي في الجامعات والمعاهد التقنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم عنصر هو الإبداع في القيادة، يليه الرؤية الإبداعية للمؤسسة، وأكدت الدراسة أن عمداء الكليات يحتاجون للتخطيط لرؤية إبداعية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف نوعه، لمناسبتة لطبيعتها وأهدافها.
- تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة واقع الإبداع الإداري في الجامعة، مثل دراسة كل من: المشعل (٢٠١٩)، الناصري والسلطان (٢٠١٧)، عباس (٢٠١٥)، أبو ناصر (٢٠١٥)، وتناولت دراسة صادق ومحمد (٢٠٢٢) تقديم تصور مقترح لتحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال مدخل الإبداع الإداري.

- توصلت الدراسات السابقة إلى تفاوت واقع الإبداع الإداري، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن واقع الإبداع الإداري مرتفع، مثل دراسة كل من: برباخ (٢٠١٨)، عباس (٢٠١٥)، صلاح الدين (٢٠١٥)، أبو ناصر (٢٠١٥)، وتوصلت دراسة المشعل (٢٠١٩) إلى أن درجة الإبداع الإداري متوسطة.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً، ووصفها كمياً، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، وتكونت العينة من (٩٠) عضو هيئة تدريس يمثلون مستويات مختلفة من حيث القسم، سنوات الخبرة، ويوضحها الجدول التالي.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	60%
	أنثى	40%
القسم	الأصول والإدارة التربوية	17.78%
	التربية الخاصة	6.67%
	التربية الفنية	11.11%
	التربية الموسيقية	11.11%
	تكنولوجيا تعليم	6.67%
	التربية البدنية	6.67%
	اللغة العربية	8.89%
	اللغة الإنجليزية	8.89%
	الدراسات الاجتماعية	6.67%
	تصميم داخلي	6.67%
	علم نفس	8.89%
	أستاذ مساعد	33.3%
المسمى الوظيفي	أستاذ مشارك	28.9%
	أستاذ دكتور	37.8%
	١ - أقل من ٥ سنوات	20%
سنوات الخبرة	٥ - أقل من ١٠ سنوات	28.89%
	١٠ سنوات فأكثر	51.11%

أداة الدراسة:

هي استبانة تهدف إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٤٢) عبارة موزعة بالتساوي على سبعة محاور، كالتالي: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والترابط. ولكل عبارة خمس استجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: متوفرة بدرجة كبيرة جداً (٥ درجات)، متوفرة بدرجة كبيرة (٤ درجات)، متوفرة بدرجة متوسطة (٣ درجات)، متوفرة بدرجة قليلة (درجتان)، غير متوفرة (درجة واحدة).

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة الإبداع الإداري بطريقتين هما:

أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ويعد اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة.

ب- **صدق البناء:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين محور والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (٣٠) عضو هيئة تدريس غير العينة الأساسية، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
	الأصالة	١٥	٠.٨٧٤**	٣٠	٠.٧٣٤**
١	٠.٦٣٠**	١٦	٠.٦٢٦**	قبول المخاطرة	
٢	٠.٨٨٧**	١٧	٠.٦٣٩**	٣١	٠.٦٤٣**
٣	٠.٧٢٣**	١٨	٠.٦٥٥**	٣٢	٠.٨٩١**
٤	٠.٧٧١**		الحساسية للمشكلات	٣٣	٠.٧٣٧**
٥	٠.٨٠١**	١٩	٠.٨٩٩**	٣٤	٠.٧٢١**
٦	٠.٦٣٣**	٢٠	٠.٧٥٥**	٣٥	٠.٦٤٢**
	الطلاقة الفكرية	٢١	٠.٧٤٩**	٣٦	٠.٨٤٢**
٧	٠.٧٢٤**	٢٢	٠.٦٤٨**	القدرة على التحليل والترابط	
٨	٠.٨٥٩**	٢٣	٠.٨٤٠**	٣٧	٠.٧٣٥**
٩	٠.٦٥٦**	٢٤	٠.٦٣٩**	٣٨	٠.٧٣٨**
١٠	٠.٦٠٩**		تركيز الانتباه	٣٩	٠.٨٣٠**
١١	٠.٥٣٠**	٢٥	٠.٨٤٣**	٤٠	٠.٦٦١**
١٢	٠.٨٢٧**	٢٦	٠.٨٥٩**	٤١	٠.٥٣٥**
	المرونة الذهنية	٢٧	٠.٨٨٩**	٤٢	٠.٦٦١**
١٣	٠.٧٣٣**	٢٨	٠.٧٤٠**		
١٤	٠.٧٤٨**	٢٩	٠.٨٩٣**		

** دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه مرتفعة وتراوح ما بين (٠.٥٣٠-٠.٨٩٣)، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على صدق البناء.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبانة الإبداع الإداري

المحور	معامل الارتباط
الأصالة	٠.٨٧٠**
الطلاقة الفكرية	٠.٨٧٦**
المرونة الذهنية	٠.٨٨٩**
الحساسية للمشكلات	٠.٨٨٤**
تركيز الانتباه	٠.٨٧٥**
قبول المخاطرة	٠.٧٧٣**
القدرة على التحليل والترابط	٠.٨٨٤**

** دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح ما بين (٠.٧٧٣-٠.٨٨٩)، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على صدق البناء.

ثبات الاستبانة: تم حساب معامل ثبات محاور استبانة الإبداع الإداري باستخدام ألفا كرونباخ بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية ووضحها الجدول التالي.

جدول (٤) معاملات الثبات لمحاور استبانة الإبداع الإداري

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأصالة	٦	٠.٨٦
الطلاقة الفكرية	٦	٠.٨٧
المرونة الذهنية	٦	٠.٨٧
الحساسية للمشكلات	٦	٠.٨٧
تركيز الانتباه	٦	٠.٨٥
قبول المخاطرة	٦	٠.٨٥
القدرة على التحليل والترابط	٦	٠.٨٦
الاستبانة ككل	٤٢	٠.٨٦

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة ثبات عالية ودالة إحصائياً، وتراوح معاملات الثبات ما بين (٠.٨٥ - ٠.٨٧)، وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٨٦)، ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية. وللحكم على واقع الإبداع الإداري تم استخدام الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (٣.٦٨ - ٥) يعني أن واقع الإبداع الإداري كبير.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (٢.٣٤ - ٣.٦٧) يعني أن واقع الإبداع الإداري متوسط.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح ما بين (١.٠٠ - ٢.٣٣) يعني أن واقع الإبداع الإداري ضعيف.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإجراء المعالجات التالية: (التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري - اختبار "ت" للعينات المستقلة - تحليل التباين أحادي الاتجاه - اختبار شيفيه)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول محاور الإبداع الإداري، وكل عبارة من العبارات وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (٥) المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإبداع الإداري ككل

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
الأصالة	3.31	1.36	٣	متوسط
الطلاقة الفكرية	3.22	1.47	٦	متوسط
المرونة الذهنية	3.23	1.43	٥	متوسط
الحساسية للمشكلات	3.07	1.37	٧	متوسط
تركيز الانتباه	3.26	1.37	٤	متوسط
قبول المخاطرة	3.38	1.41	١	متوسط
القدرة على التحليل والترابط	3.34	1.43	٢	متوسط
الإبداع الإداري ككل	3.26	1.37	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام ككل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26)، والانحراف المعياري (1.37)، وجاء في الترتيب الأول قبول المخاطرة بمتوسط حسابي (3.38)، يليه القدرة على التحليل والترابط بمتوسط حسابي (3.34)، ثم الأصالة بمتوسط حسابي (3.31)، ثم تركيز الانتباه بمتوسط حسابي (3.26)، وجاء في الترتيب قبل الأخير الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (3.22)، وأخيراً الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.07) وجاءت جميع المحاور بدرجة متوسطة أيضاً. وتشير هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية متوسط، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض رؤساء الأقسام لديهم القدرة على توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف أفكار أو أساليب عمل جديدة، وأن بعض رؤساء الأقسام يمارسون بعض المؤشرات الخاصة بالإبداع الإداري، مثل تشجيع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل، وتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل، وإظهار رغبة قوية لتحسين العمل وتطويره، واتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل، والتمسك بأهدافهم والإصرار على تحقيقها، وتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ولديهم القدرة على تجزئة مهام العمل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المشعل (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعة متوسط، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري مرتفع، مثل دراسة كل من: برباخ (٢٠١٨)، عباس (٢٠١٥)، صلاح الدين (٢٠١٥)، أبو ناصر (٢٠١٥).

وفيما يلي عرض كل محور على حدة:

جدول (٦) المعالجات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأصالة

العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
١ يتمتع رئيس القسم بالمهارة في النقاش.	24.4	35.6	11.1	11.1	17.8	3.38	1.43	٣	متوسط
٢ يمتلك رئيس القسم الحجة والقدرة على الإقناع.	24.4	33.3	15.6	8.9	17.8	3.38	1.42	٢	متوسط
٣ يقدم رئيس القسم أفكاراً جديدة في مجال العمل.	22.2	26.7	17.8	8.9	24.4	3.13	1.50	٦	متوسط
٤ ينجز رئيس القسم ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.	24.4	28.9	17.8	15.6	13.3	3.36	1.37	٤	متوسط
٥ يشجع رئيس القسم المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل.	35.6	22.2	15.6	8.9	17.8	3.49	1.50	١	متوسط
٦ يعزز رئيس القسم مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس باستخدام أساليب متنوعة.	20.0	31.1	17.8	6.7	24.4	3.16	1.48	٥	متوسط
المحور ككل									متوسط
						3.31	1.36	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الأصالة ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.31) والانحراف المعياري (1.36)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (5) "يشجع رئيس القسم المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.49). وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (2) "يمتلك رئيس القسم الحجة والقدرة على الإقناع" بمتوسط حسابي (3.38). وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (١) "يتمتع رئيس القسم بالمهارة في النقاش" بمتوسط حسابي (3.38). وتشير هذه النتيجة إلى حرص بعض رؤساء الأقسام على تشجيع المبادرات الإيجابية لتطوير العمل، ولديهم مهارة النقاش، والقدرة على الإقناع، وكلها من الصفات التي يجب أن يتسم بها القائد، بما ينعكس إيجاباً على نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة وترى الباحثتان أنه يجب أن يتسم الفرد المبدع بالقدرة على استنباط الأمور وتنفيذ الأفكار الإبداعية، وقد أشار الأعسر (٢٠٠٢) إلى أن الفرد المبدع يتميز بالعديد من الخصائص، ومنها: الثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق أهدافه، والقدرة على استنباط الأمور.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٦) "يعزز رئيس القسم مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس باستخدام أساليب متنوعة" بمتوسط حسابي (3.16). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) "يقدم رئيس القسم أفكاراً جديدة في مجال العمل" بمتوسط حسابي (3.13). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توعية رؤساء الأقسام بضرورة تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة، وتقديم أفكار جديدة في العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأصالة لديهم، ويعزز بيئة العمل في القسم.

جدول (٧) المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الطلاقة الفكرية

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
٧	يقترح رئيس القسم الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	26.7	28.9	11.1	11.1	22.2	3.27	1.53	٣	متوسط
٨	يطرح رئيس القسم العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية.	22.2	31.1	13.3	6.7	26.7	3.16	1.54	٥	متوسط
٩	لدى رئيس القسم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	28.9	26.7	13.3	6.7	24.4	3.29	1.56	٢	متوسط
١٠	يستطيع رئيس القسم تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	22.2	22.2	22.2	8.9	24.4	3.09	1.49	٦	متوسط
١١	يتجاوز رئيس القسم التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل.	28.9	26.7	13.3	11.1	20.0	3.33	1.51	١	متوسط
١٢	يستطيع رئيس القسم التعبير عن أفكاره بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	26.7	26.7	8.9	13.3	24.4	3.18	1.57	٤	متوسط
	المحور ككل						3.22	1.47	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الطلاقة الفكرية ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.22) والانحراف المعياري (١.٤٧)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١١) "يتجاوز رئيس القسم التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل" بمتوسط حسابي (3.33). يليها العبارة رقم (٩) "لدى رئيس القسم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة" بمتوسط حسابي (3.29). ثم العبارة رقم (٧) "يقترح رئيس القسم الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.27). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على تجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف، والتفكير السريع في الظروف المحيطة بالعمل، وسرعة اقتراح الحلول لمواجهة المشكلات التي تعترض العمل، وقد أشار الأعسر (٢٠٠٢) إلى أن الفرد المبدع يميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (8) "يطرح رئيس القسم العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية" بمتوسط حسابي (3.16). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (10) "يستطيع رئيس القسم تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي

(3.09). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توعية رؤساء الأقسام بطرح أفكار مناسبة لمعالجة القضايا الأكاديمية، وحاجاتهم للتدريب على كيفية طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وقد أشار المعاني (٢٠٠٠) إلى أن عادات التفكير كثيراً ما تشكل عائقاً أمام الإبداع أو نشأة أي أفكار جديدة.

جدول (٨) المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الذهنية

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
١٣	يستطيع رئيس القسم رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	26.7	26.7	11.1	11.1	24.4	3.20	1.56	٤	متوسط
١٤	يظهر رئيس القسم رغبة قوية في تحسين العمل وتطويره.	35.6	22.2	13.3	11.1	17.8	3.47	1.52	١	متوسط
١٥	لدى رئيس القسم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة.	24.4	31.1	11.1	15.6	17.8	3.29	1.46	٢	متوسط
١٦	لا يتردد رئيس القسم في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	20.0	31.1	8.9	22.2	17.8	3.13	1.44	٥	متوسط
١٧	يحرص رئيس القسم على معرفة المخالف للرأي للاستفادة منه.	20.0	28.9	11.1	20.0	20.0	3.09	1.46	٦	متوسط
١٨	يحرص رئيس القسم على إحداث تغيير في أساليب العمل لمواجهة المواقف الطارئة.	24.4	31.1	6.7	17.8	20.0	3.22	1.51	٣	متوسط
المحور ككل										متوسط
							3.23	1.43	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن المرونة الذهنية ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.23) والانحراف المعياري (1.43)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (14) "يظهر رئيس القسم رغبة قوية في تحسين العمل وتطويره" بمتوسط حسابي (3.47). يليها العبارة رقم (15) "لدى رئيس القسم القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة" بمتوسط حسابي (3.29). ثم العبارة رقم (18) "يحرص رئيس القسم على إحداث تغيير في أساليب العمل لمواجهة المواقف الطارئة" بمتوسط حسابي (3.22). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على التكيف مع المتغيرات الجديدة، والرغبة في تحسين العمل وتطويره، وإحداث تغيير في أساليب العمل، مما ينعكس على خلق بيئة عمل جاذبة تساهم في تحسينه وتطويره. وقد أشار حريم (٢٠٠٤) إلى أن الإبداع الإداري يمكن المؤسسات من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسات وعملاتها الإدارية.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (١٦) "لا يتردد رئيس القسم في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته" بمتوسط حسابي (3.13). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٧) "يحرص رئيس القسم على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه" بمتوسط حسابي (3.09). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توعية رؤساء الأقسام بعدم تغيير موقفهم عند عدم اقتناعهم بصحته، وأهمية معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه، وقد أشار الأعسر (٢٠٠٢) إلى أن الفرد المبدع يتميز بالثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، وأشار المعاني (٢٠٠٠) إلى أن الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، وقبول الوضع الراهن أحد معوقات الإبداع.

جدول (٩) المعالجات الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية للمشكلات

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
١٩	يتنبأ رئيس القسم بمشكلات العمل قبل حدوثها.	11.1	40.0	15.6	13.3	20.0	3.09	1.35	٣	متوسط
٢٠	يستطيع رئيس القسم توقع الحل لمشكلات العمل.	13.3	35.6	13.3	17.8	20.0	3.04	1.38	٥	متوسط
٢١	يخطط رئيس القسم لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها.	15.6	26.7	15.6	13.3	28.9	2.87	1.49	٦	متوسط
٢٢	يحرص رئيس القسم على معرفة القصور فيما يقوم به من عمل.	17.8	33.3	11.1	17.8	20.0	3.11	1.43	٢	متوسط
٢٣	يمتلك رئيس القسم رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	17.8	35.6	8.9	11.1	26.7	3.07	1.51	٤	متوسط
٢٤	يتخذ رئيس القسم القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	17.8	44.4	4.4	11.1	22.2	3.24	1.46	١	متوسط
المحور ككل										متوسط
							3.07	1.37	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق (٩) أن الحساسية للمشكلات ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.07)، والانحراف المعياري (1.37) ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (24) "يتخذ رئيس القسم القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (3.24). يليها العبارة رقم (22) "يحرص رئيس القسم على معرفة القصور فيما يقوم به من عمل" بمتوسط حسابي (3.11). ثم العبارة رقم (19) "يتنبأ رئيس القسم بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (3.09). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات وفقاً لرؤية شاملة لحل المشكلات التي تواجه

العمل، ومعرفة القصور فيما يقومون به من عمل، والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها. وقد أشار الشخيلي (٢٠٠٣) إلى أن القائد المبدع يتفوق على القائد الناجح، حيث يبتكر أساليب غير مسبقة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢٠) "يستطيع رئيس القسم توقع الحل لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.04). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (21) "يخطط رئيس القسم لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط حسابي (2.87). وتشير هذه النتيجة إلى حاجة رؤساء الأقسام للتدريب حول كيفية توقع الحل لمشكلات العمل، والتخطيط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها. وقد أشار بدح وأبو طه (٢٠١٣) إلى أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للقادة، وضرورة من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي، ومن متطلبات مواجهة مشكلات الحياة اليومية وتحديات المستقبل.

جدول (١٠) المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تركيز الانتباه

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
٢٥	لدى رئيس القسم القدرة على تحليل مهام العمل.	22.2	33.3	8.9	15.6	20.0	3.22	1.48	٤	متوسط
٢٦	يتمسك رئيس القسم بأهدافه ويصر على تحقيقها.	26.7	35.6	11.1	8.9	17.8	3.44	1.44	١	متوسط
٢٧	يمتلك رئيس القسم دافعاً قوياً لتحقيق النجاح في العمل.	31.1	26.7	13.3	11.1	17.8	3.42	1.48	٢	متوسط
٢٨	لدى رئيس القسم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	22.2	33.3	11.1	13.3	20.0	3.24	1.46	٣	متوسط
٢٩	يستغرق رئيس القسم وقتاً في دراسة المعلومات التي يتم جمعها عند حل مشكلة ما.	17.8	35.6	11.1	15.6	20.0	3.16	1.43	٥	متوسط
٣٠	يهتم رئيس القسم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين.	20.0	31.1	8.9	17.8	22.2	3.09	1.49	٦	متوسط
	المحور ككل						3.26	1.37	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن تركيز الانتباه ككل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.26) والانحراف المعياري (1.37)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (26) "يتمسك رئيس القسم بأهدافه ويصر على تحقيقها" بمتوسط حسابي (3.44). يليها العبارة رقم (27) "يمتلك رئيس القسم دافعاً قوياً لتحقيق النجاح في العمل" بمتوسط حسابي (3.42). ثم العبارة رقم (28) "لدى رئيس القسم القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" بمتوسط حسابي (3.24). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على التمسك بأهدافهم، والإصرار على تحقيق النجاح في العمل، وإدراك العلاقة بين

الأشياء وتفسيرها، وقد أشار الكنانى (٢٠٠٠) إلى أن المبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٢٩) "يستغرق رئيس القسم وقتاً في دراسة المعلومات التي يتم جمعها عند حل مشكلة ما" بمتوسط حسابي (3.16). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٠) "يهتم رئيس القسم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين" بمتوسط حسابي (3.09). وتشير هذه النتيجة إلى توعية رؤساء الأقسام بالتمهل في دراسة المعلومات التي يتم جمعها عند حل أي مشكلة، والاهتمام بإنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين، مما ينعكس على مستوى الإبداع عامةً وتركيز الانتباه خاصةً لديهم، وقد أوصت دراسة عتوم (٢٠١٨) بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

جدول (١١) المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول قبول المخاطرة

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
٣١	يدافع رئيس القسم عن أفكاره بالحجة والبرهان.	22.2	33.3	8.9	13.3	22.2	3.20	1.50	٦	متوسط
٣٢	يتقبل رئيس القسم انتقادات الآخرين بصدق.	28.9	28.9	8.9	15.6	17.8	3.36	1.49	٤	متوسط
٣٣	يبادر رئيس القسم الأفكار والأساليب الجديدة.	22.2	35.6	8.9	15.6	17.8	3.29	1.44	٥	متوسط
٣٤	يتحمل رئيس القسم مسؤولية ما يقوم به من أعمال.	33.3	26.7	17.8	6.7	15.6	3.56	1.42	١	متوسط
٣٥	يتقبل رئيس القسم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	28.9	31.1	11.1	6.7	22.2	3.38	1.53	٣	متوسط
٣٦	لدى رئيس القسم الاستعداد لمواجهة النتائج المرتبطة بما يقوم به من أعمال.	31.1	33.3	11.1	4.4	20.0	3.51	1.49	٢	متوسط
المحور ككل										متوسط
							3.38	1.41	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن قبول المخاطرة ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.38) والانحراف المعياري (1.41)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه

العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (34) "يتحمل رئيس القسم مسؤولية ما يقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي (3.56). يليها العبارة رقم (36) "لدى رئيس القسم الاستعداد لمواجهة النتائج المرتبطة بما يقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي (3.51). ثم العبارة رقم (35) "يتقبل رئيس القسم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" بمتوسط حسابي (3.38). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على تحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال، والاستعداد لمواجهة النتائج المرتبطة بالعمل، وتقبل الفشل كتجربة تسبق النجاح، وقد أكد الشمري (٢٠٠٢) على أهمية وعي المديرين بعنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (٣٣) "يبادر رئيس القسم بتبني الأفكار والأساليب الجديدة" بمتوسط حسابي (3.29). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣١) "يدافع رئيس القسم عن أفكاره بالحجة والبرهان" بمتوسط حسابي (3.20). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توعية رؤساء الأقسام بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة، والدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان، مما يعكس على مستوى الإبداع عامةً وقبول المخاطرة خاصةً لديهم.

جدول (١٢) المعالجات الإحصائية لاستجابات العينة حول القدرة على التحليل والترابط

م	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	المستوى
٣٧	لدى رئيس القسم القدرة على تجزئة مهام العمل.	24.4	37.8	11.1	11.1	15.6	3.44	1.39	١	متوسط
٣٨	يستطيع رئيس القسم تنظيم أفكاره بشكل جيد.	28.9	31.1	6.7	11.1	22.2	3.34	1.55	٤	متوسط
٣٩	يحدد رئيس القسم تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	28.9	33.3	2.2	13.3	22.2	3.33	1.57	٥	متوسط
٤٠	يستطيع رئيس القسم إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	26.7	31.1	13.3	8.9	20.0	3.36	1.48	٢	متوسط
٤١	لدى رئيس القسم القدرة على تحليل المواقف والمثيرات التعليمية.	24.4	31.1	13.3	8.9	22.2	3.27	1.50	٦	متوسط
٤٢	لدى رئيس القسم القدرة على تحليل مشكلات العمل إلى مجموعة قضايا/ معطيات تساعد على إدراك الغموض فيها.	24.4	35.6	6.7	15.6	17.8	3.35	1.46	٣	متوسط
المحور ككل										
							3.34	1.43	-	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن القدرة على التحليل والترابط ككل جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.34) والانحراف المعياري (١.٤٣)، ويتضمن هذا المحور (٦) عبارات جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، فقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٧) "لدى رئيس القسم القدرة على تجزئة مهام العمل" بمتوسط حسابي (3.44). يليها العبارة رقم (40) "يستطيع رئيس القسم إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها" بمتوسط حسابي (3.36). ثم العبارة رقم (42) "لدى رئيس القسم القدرة على

تحليل مشكلات العمل إلى مجموعة قضايا/ معطيات تساعد على إدراك الغموض فيها" بمتوسط حسابي (3.35). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة بعض رؤساء الأقسام على تجزئة مهام العمل، وإدراك العلاقة بين الأشياء، وتحليل مشكلات العمل إلى معطيات تساعد في الوصول إلى حلول لهذه المشكلات.

بينما جاء في الترتيب قبل الأخير العبارة رقم (39) "يحدد رئيس القسم تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه" بمتوسط حسابي (3.33). وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤١) "لدى رئيس القسم القدرة على تحليل المواقف والمثيرات التعليمية" بمتوسط حسابي (3.27). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توعية رؤساء الأقسام بتحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه، وتحليل المواقف والمثيرات التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على تحليل المواقف ومشكلات العمل.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات (النوع، القسم، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟" تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفية لجميع محاور الإبداع الإداري، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (١٣) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة
الأصالة	ذكر	٥٤	3.30	1.42	٠.٠٩٨	٨٨	٠.٨٢٣
	أنثى	٣٦	3.35	1.26			
الطلاقة الفكرية	ذكر	٥٤	3.18	1.55	٠.٢٩٤	٨٨	٠.٧٧٠
	أنثى	٣٦	3.32	1.30			
المرونة الذهنية	ذكر	٥٤	3.20	1.48	٠.٢٢١	٨٨	٠.٨٢٦
	أنثى	٣٦	3.31	1.34			
الحساسية للمشكلات	ذكر	٥٤	3.09	1.46	٠.١٧٨	٨٨	٠.٨٦٠
	أنثى	٣٦	3.01	1.17			
تركيز الانتباه	ذكر	٥٤	3.22	1.46	٠.٣٣٧	٨٨	٠.٧٣٨
	أنثى	٣٦	3.37	1.16			
قبول المخاطرة	ذكر	٥٤	3.37	1.46	٠.٠٨٦	٨٨	٠.٨٣٢
	أنثى	٣٦	3.41	1.34			
القدرة على التحليل والتربط	ذكر	٥٤	3.33	1.48	٠.١١٩	٨٨	٠.١١٩
	أنثى	٣٦	3.38	1.35			
الدرجة الكلية	ذكر	٥٤	3.24	1.44	٠.١٤٤	٨٨	٠.١٤٤
	أنثى	٣٦	3.31	1.24			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري وجميع المحاور وفقاً لمتغير النوع، حيث ترواحت قيم "ت" المحسوبة ما بين (٠.٠٩٨) و(٠.٣٣٧) ومستوى دلالتها أكبر من (٠.٠٥). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة مع اختلاف النوع حول الإبداع الإداري ككل وجميع المحاور، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن الإبداع الإداري متوسط لدى رؤساء الأقسام. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، مثل دراسة المشعل (٢٠١٩)، ودراسة الناصري والسلطان (٢٠١٧).

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغير القسم

المحور	القسم	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	الأصول والإدارة	16	3.79	0.92	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٤.٢٨ ٥٦.٩٠ ٨١.١٨	١٠ ٧٩ ٨٩	٢.٤٣ ١.٦٧	١.٤٥١	٠.٢٠١
	التربية الخاصة	6	3.39	0.92						
	التربية الفنية	10	3.67	1.50						
	التربية الموسيقية	10	1.97	1.70						
	تكنولوجيا تعليم	6	3.61	1.07						
	التربية البدنية	6	3.56	1.71						
	اللغة العربية	8	3.96	0.34						
	اللغة الإنجليزية	8	2.46	1.66						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.00	1.73						
	تصميم داخلي	6	3.78	0.69						
	علم نفس	8	4.00	1.30						
	مجموع	٩٠	3.31	1.36						
الطلاقة الفكرية	الأصول والإدارة	16	3.71	0.94	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٤.٨٣ ٦٩.٨٨ ٩٤.٧١	١٠ ٧٩ ٨٩	٢.٤٨ ٢.٠٦	١.٢٠٨	٠.٣٢١
	التربية الخاصة	6	3.22	1.21						
	التربية الفنية	10	3.30	2.04						
	التربية الموسيقية	10	1.93	1.73						
	تكنولوجيا تعليم	6	3.56	1.26						
	التربية البدنية	6	3.39	1.87						
	اللغة العربية	8	4.00	0.73						
	اللغة الإنجليزية	8	2.25	1.58						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.06	1.83						
	تصميم داخلي	6	3.56	1.39						
	علم نفس	8	4.17	0.88						
	مجموع	٩٠	3.22	1.47						

المحور	القسم	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	الأصول والإدارة	16	3.88	1.03	بين المجموعات داخل المجموع	٢٣.٩٣	١٠	٢.٣٩	١.٢٤٣	٠.٣٠٠
	التربية الخاصة	6	3.50	1.32		٦٥.٤٣	٧٩	١.٩٢		
	التربية الفنية	10	3.20	1.52		٨٩.٣٦	٨٩			
	التربية الموسيقية	10	1.93	1.73						
	تكنولوجيا تعليم	6	3.11	1.51						
	التربية البدنية	6	3.56	1.71						
	اللغة العربية	8	3.92	0.29						
	اللغة الإنجليزية	8	2.50	1.65						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.00	1.73						
	تصميم داخلي	6	3.44	1.42						
	علم نفس	8	4.08	1.22						
	مجموع	٩٠	3.23	1.43						
الحساسية للمشكلات	الأصول والإدارة	16	3.69	0.87	بين المجموعات داخل المجموع	٢٢.٢٦	١٠	٢.٢٣	١.٢٥٢	٠.٢٩٥
	التربية الخاصة	6	3.28	1.11		٦٠.٤٤	٧٩	١.٧٨		
	التربية الفنية	10	3.07	1.63		٨٢.٦٩	٨٩			
	التربية الموسيقية	10	1.83	1.77						
	تكنولوجيا تعليم	6	2.89	1.02						
	التربية البدنية	6	3.39	1.77						
	اللغة العربية	8	3.50	0.43						
	اللغة الإنجليزية	8	2.17	1.58						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.06	1.69						
	تصميم داخلي	6	3.67	1.53						
	علم نفس	8	3.92	0.97						
	مجموع	٩٠	3.07	1.37						
تركيز الانتباه	الأصول والإدارة	16	3.90	0.92	بين المجموعات داخل المجموع	٢٧.١٦	١٠	٢.٧٢	١.٦٧٢	٠.١٢٨
	التربية الخاصة	6	3.06	1.36		٥٥.٢٥	٧٩	١.٦٣		
						٨٢.٤٢	٨٩			

المحور	القسم	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	التربية الفنية	10	3.17	1.58	المجموع					
	التربية الموسيقية	10	1.87	1.76						
	تكنولوجيا تعليم	6	2.89	0.96						
	التربية البدنية	6	3.89	1.08						
	اللغة العربية	8	4.25	0.32						
	اللغة الإنجليزية	8	2.79	1.65						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.06	1.69						
	تصميم داخلي	6	3.33	1.15						
	علم نفس	8	4.17	0.88						
	مجموع	90	3.26	1.37						
قبول المخاطرة	الأصول والإدارة	16	4.15	0.91	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٨.٤٥ ٥٩.٣٦ ٨٧.٨١	١٠ ٧٩ ٨٩	٢.٨٥ ١.٧٥	١.٦٣٠	٠.١٤٠
	التربية الخاصة	6	3.22	1.49						
	التربية الفنية	10	3.27	1.59						
	التربية الموسيقية	10	1.97	1.72						
	تكنولوجيا تعليم	6	3.44	1.21						
	التربية البدنية	6	4.39	0.54						
	اللغة العربية	8	4.00	0.53						
	اللغة الإنجليزية	8	2.50	1.82						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.22	1.58						
	تصميم داخلي	6	3.61	1.46						
	علم نفس	8	4.04	1.11						
	مجموع	90	3.38	1.41						
القدرة على التحليل والترابط	الأصول والإدارة	16	4.15	0.92	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٩.٣٦ ٦٠.٦٦ ٩٠.٠٢	١٠ ٧٩ ٨٩	٢.٩٤ ١.٧٨	١.٦٤٦	٠.١٣٥
	التربية الخاصة	6	3.22	1.35						
	التربية الفنية	10	3.23	1.66						
	التربية الموسيقية	10	1.93	1.72						

المحور	القسم	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	تكنولوجيا تعليم	6	3.56	1.25						
	التربية البدنية	6	3.94	0.92						
	اللغة العربية	8	4.17	0.36						
	اللغة الإنجليزية	8	2.42	1.89						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.06	1.69						
	تصميم داخلي	6	3.67	1.36						
	علم نفس	8	3.96	0.97						
	مجموع	٩٠	3.34	1.43						
الدرجة الكلية	الأصول والإدارة	16	3.89	0.91	بين المجموعات داخل المجموع	٢٤.٦٥ ٥٨.٥٠ ٨٣.١٥	١٠ ٧٩ ٨٩	٢.٤٧ ١.٧٢	١.٤٣٢	٠.٢٠٨
	التربية الخاصة	6	3.27	1.25						
	التربية الفنية	10	3.27	1.62						
	التربية الموسيقية	10	1.92	1.73						
	تكنولوجيا تعليم	6	3.29	1.17						
	التربية البدنية	6	3.73	1.34						
	اللغة العربية	8	3.97	0.37						
	اللغة الإنجليزية	8	2.44	1.67						
	الدراسات الاجتماعية	6	2.06	1.70						
	تصميم داخلي	6	3.58	1.28						
	علم نفس	8	4.05	1.02						
	مجموع	٩٠	3.26	1.37						

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري وجميع المحاور وفقاً لمتغير القسم، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (١.٢٠٨) و(١.٦٧٢) ومستوى دلالتها أكبر من (٠.٠٥). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة مع اختلاف القسم حول الإبداع الإداري ككل وجميع المحاور، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عباس (٢٠١٥)، ودراسة صلاح الدين (٢٠١٥) التي توصلت عدم وجود فروق حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي/ القسم.

جدول (١٥) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	أستاذ مساعد	30	3.09	1.53	بين المجموعات	1.17	2	0.59	0.307	0.737
	أستاذ مشارك	26	3.40	1.43	داخل المجموعات	80.01	87	1.91		
	أستاذ دكتور	34	3.45	1.19	المجموع	81.18	89			
	مجموع	90	3.31	1.36						
الطلاقة الفكرية	أستاذ مساعد	30	2.97	1.64	بين المجموعات	2.50	2	1.25	0.569	0.570
	أستاذ مشارك	26	3.13	1.53	داخل المجموعات	92.21	87	2.20		
	أستاذ دكتور	34	3.51	1.29	المجموع	94.71	89			
	مجموع	90	3.22	1.47						
المرونة الذهنية	أستاذ مساعد	30	3.00	1.57	بين المجموعات	2.23	2	37	0.543	0.589
	أستاذ مشارك	26	3.14	1.47	داخل المجموعات	87.13	87	89		
	أستاذ دكتور	34	3.51	1.29	المجموع	89.36	89			
	مجموع	90	3.23	1.43						
الحساسية للمشكلات	أستاذ مساعد	30	2.79	1.50	بين المجموعات	2.57	2	1.29	0.674	0.515
	أستاذ مشارك	26	3.03	1.49	داخل المجموعات	80.12	87	1.91		
	أستاذ دكتور	34	3.35	1.17	المجموع	82.69	89			
	مجموع	90	3.07	1.37						
تركيز الانتباه	أستاذ مساعد	30	3.03	1.48	بين المجموعات	2.62	2	1.31	0.688	0.508
	أستاذ مشارك	26	3.13	1.51	داخل المجموعات	79.80	87	1.90		
	أستاذ دكتور	34	3.57	1.17	المجموع	82.42	89			
	مجموع	90	3.26	1.37						
قبول المخاطرة	أستاذ مساعد	30	3.04	1.56	بين المجموعات	3.76	2	1.22	0.940	0.399
	أستاذ مشارك	26	3.32	1.49	داخل المجموعات	84.05	87	1.92		
	أستاذ دكتور	34	3.73	1.21	المجموع	87.81	89			
	مجموع	90	3.38	1.41						
القدرة على التحليل والترابط	أستاذ مساعد	30	3.06	1.63	بين المجموعات	3.26	2	1.63	0.789	0.461
	أستاذ مشارك	26	3.24	1.51	داخل المجموعات	86.76	87	2.07		
	أستاذ دكتور	34	3.68	1.18	المجموع	90.02	89			
	مجموع	90	3.34	1.43						
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	30	3.00	1.53	بين المجموعات	2.44	2	1.88	0.635	0.535
	أستاذ مشارك	26	3.20	1.47	داخل المجموعات	80.71	87	2.00		
	أستاذ دكتور	34	3.54	1.17	المجموع	83.15	89			
	مجموع	90	3.26	1.37						

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري وجميع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث ترواحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (٠.٣٠٧) و (٠.٩٤٠) ومستوى دلالتها أكبر من (٠.٠٥). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المسمى الوظيفي لديهم معلومات بشكل متقارب حول واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، مثل مدى حرص رؤساء الأقسام على تشجيع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل، ومدى قدرتهم على تجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل، ومدى قدرتهم على إظهار رغبة قوية في تحسين العمل وتطويره، ومدى حرصهم على التمسك بأهدافهم والإصرار على تحقيقها، ومدى قدرتهم على تجزئة مهام العمل... إلخ.

جدول (١٦) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبدايع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأصالة	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.00	1.60	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٦.٢١ ٧٤.٩٧ ٨١.١٨	٢ ٨٧ ٨٩	٣.١٠ ١.٧٩	١.٧٣٩	٠.١٨٨
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.79	1.45						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.60	1.25						
	مجموع	٩٠	3.31	1.36						
الطلاقة الفكرية	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.08	1.57	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٩.٥٧ ٨٥.١٤ ٩٤.٧١	٢ ٨٧ ٨٩	٤.٧٩ ٢.٠٣	٢.٢٦٠	٠.١٠٧
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.53	1.58						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.56	1.33						
	مجموع	٩٠	3.22	1.47						
المرونة الذهنية	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.04	1.66	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٩.٥١ ٧٩.٨٥ ٨٩.٣٦	٢ ٨٧ ٨٩	٤.٧٥ ١.٩٠	٢.٥٠١	٠.٠٩٤
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.55	1.54						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.58	1.26						
	مجموع	٩٠	3.23	1.43						
الحساسية للمشكلات	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	2.88	1.57	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٦.٢٢ ٧٦.٤٨ ٨٢.٦٩	٢ ٨٧ ٨٩	٣.١١ ١.٨٢	١.٧٠٨	٠.١٩٤
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.53	1.47						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.35	1.26						
	مجموع	٩٠	3.07	1.37						
تركيز الانتباه	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.38	1.80	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١٠.٨٢ ٧١.٦٠ ٨٢.٤٢	٢ ٨٧ ٨٩	٥.٤١ ١.٧١	٤.٦٧٤	٠.٠٤٠
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.50	1.35						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.60	1.22						
	مجموع	٩٠	3.26	1.37						
قبول المخاطرة	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	2.96	1.67	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٧.٩٩ ٧٩.٨٣ ٨٧.٨١	٢ ٨٧ ٨٩	٣.٩٩ ١.٩٠	٢.١٠١	٠.١٣٥
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.81	1.51						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.71	1.28						
	مجموع	٩٠	3.38	1.41						
القدرة على التحليل	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.13	1.71	بين المجموعات داخل	٦.٩٩ ٨٣.٠٤ ٩٠.٠٢	٢ ٨٧ ٨٩	٣.٤٩ ١.٩٨	١.٧٦٧	٠.١٨٣
	٥- أقل من	٢٦	2.77	1.53						

المحور	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
و الترابط	١٠ سنوات				المجموعات المجموع					
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.64	1.31						
	مجموع	٩٠	3.34	1.43						
الدرجة الكلية	١- أقل من ٥ سنوات	١٨	3.07	1.63	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٧.٩٨ ٧٥.١٧ ٨٣.١٥	٢ ٨٧ ٨٩	٣.٩٩ ١.٧٩	٢.٢٣٠	٠.١٢٠
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	2.64	1.47						
	١٠ سنوات فأكثر	٤٦	3.58	1.24						
	مجموع	٩٠	3.26	1.37						

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للإبداع الإداري والمحاور التالية: (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والترابط) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث ترواحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (١.٧٠٨) و (٢.٥٠١) ومستوى دلالتها أكبر من (٠.٠٥). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة حول واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، وقد أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن الإبداع الإداري متوسط لدى رؤساء الأقسام. كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول محور تركيز الانتباه وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٤.٦٧٤) ومستوى دلالتها أصغر من (٠.٠٥). وللكشف عن دلالات الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	١- أقل من ٥ سنوات	٥- أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
تركيز الانتباه	١- أقل من ٥ سنوات		٠.٨٧٥	-٠.٢٢٦
	٥- أقل من ١٠ سنوات			-١.١٠١**
	١٠ سنوات فأكثر			

(**) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) و (٥- أقل من ١٠ سنوات) حول محور تركيز الانتباه لصالح (١٠ سنوات فأكثر). وقد يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة الكبيرة (١٠ سنوات فأكثر) أكثر وعياً من ذوي الخبرة المتوسطة حول واقع تركيز الانتباه لدى رؤساء الأقسام مثل قدرة رؤساء الأقسام على التمسك بأهدافهم، والإصرار على تحقيق النجاح في العمل، وإدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المشعل (٢٠١٩)، ودراسة عتوم (٢٠١٨) التي توصلت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثان بما يلي:

- نشر ثقافة الإبداع الإداري في جميع المؤسسات عامةً وفي مؤسسات التعليم العالي خاصةً.

- تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في كلية التربية الأساسية في مجال الإبداع الإداري بصورة مستمرة وفق أحدث الآليات والأساليب العلمية الحديثة.
- اختيار رؤساء الأقسام من القيادات الإبداعية التي تؤمن بأهمية الأبداع والميل للمجازفة والمخاطرة، وربط الترقيات بالأعمال الإبداعية.
- إتاحة الفرصة أمام الأفكار الإبداعية لرؤساء الأقسام ورعايتها وتشجيعها عن طريق إيجاد قنوات اتصال تمكنهم من طرح أفكارهم دون خوف أو تردد.
- توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز رؤساء الأقسام وتدفعهم إلى الإبداع.
- وضع ميزانية خاصة للاهتمام بجانب الإبداع وتنميته.
- محاولة التجديد في اللوائح وتغييرها باستمرار، مما يحفز العقول على التفكير والتجديد.
- توعية رؤساء الأقسام بأهمية تعزيز مناخ داعم ومشجع على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس باستخدام أساليب متنوعة.
- تشجيع رؤساء الأقسام على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل من شأنها تحسينه وتطويره.
- تشجيع رؤساء الأقسام على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه.
- تحفيز رؤساء الأقسام على إنتاج أفكار جديدة أكثر من الاهتمام بالحصول على موافقة الآخرين.
- توعية رؤساء الأقسام بأهمية تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.

البحوث المقترحة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من البحوث والدراسات المقترحة كما يلي:
- إجراء دراسات وبحوث حول واقع الإبداع الإداري مع عينات تختلف عن الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول الإبداع الإداري وعلاقته بسمات الشخصية لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية.
- إجراء دراسات وبحوث حول معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، عبد الستار. (٢٠٠٢). الإبداع قضاياها وتطبيقاته. مكتبة الأنجلو المصرية.
٢. ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (١٩٩٤). لسان العرب، ط٣. دار صادر.
٣. أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠١٥). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور، (٢١)، ١١٥-١٣٩.
٤. الأعسر، صفاء. (٢٠٠٠). الإبداع في حل المشكلات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
٥. بدح، أحمد محمد وأبو طه، مروة محمد. (٢٠١٣). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال الخاصة في مدينة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤(٣)، ٤٤٥-٤٧٠.
٦. برباخ، رابح. (٢٠١٨). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

٧. جبرة، محمد أحمد. (٢٠٠٩). الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
٨. الجرايدة، محمد سليمان. (٢٠١٢). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٣٨ (١٤٧).
٩. جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢). الإبداع. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
١٠. حبوس، مايا بسام. (٢٠١١). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالتحفيز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
١١. حجازي، سناء محمد نصر. (٢٠٠٦). سيكولوجية الإبداع: تعريفه- تمييزه- وقياسه لدى الأطفال. دار الفكر العربي.
١٢. حريم، حسين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد.
١٣. رشوان، حسين. (٢٠٠٢). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. المكتب الجامعي الحديث.
١٤. الزهري، رندة. (٢٠٠٣). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، ٣٠ (٣)، ٢٣١-٢٤٦.
١٥. السرور، ناديا. (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. دار وائل للطباعة والنشر.
١٦. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٧. سليمان، أمل محمد. (٢٠٠٦). مهارات التفكير وسرعة البديهة وحقايب تدريبية. كلية التربية، جامعة عين شمس.
١٨. السويدي، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع. قرطبة للنشر والتوزيع.
١٩. السويطي، شليبي. (٢٠١٠). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، خلال الفترة ٢٧-٢٩ مايو.
٢٠. السيد، هدى سعد ومصطفى، أميمة حلمي. (٢٠٠٢). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. التربية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥ (٧)، ١٩٤-٢٤٧.
٢١. الشربيني، زكريا وصادق، يسرية. (٢٠٠٢). أطفال عند القمة: الموهبة- التفوق العقلي - الإبداع. دار الفكر العربي.
٢٢. الشمري، فهد. (٢٠٠٢). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري [رسالة ماجستير غير منشورة]. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٣. الشمري، فهد عايض. (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. شركة نجد التجارية.
٢٤. الشخيلي، عبد القادر. (٢٠٠٣). القائد الإداري المبدع. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، خلال الفترة ١٣-١٦ أكتوبر، ١٦٩-١٨١.
٢٥. صادق، فاطمة السيد ومحمد، سمر مصطفى. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، ١ (١)، ١-١٤.

٢٦. صادق، فاطمة السيد ومحمد، سمر مصطفى. (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، (١)، ١-١٥٣.
٢٧. الصرن، رعد حسن. (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دار الرضا للنشر.
٢٨. صلاح الدين، شيخاوي. (٢٠١٥). النسق القيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
٢٩. الصيدلاني، خالد صالح. (٢٠٠١). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣٠. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣١. الطيطي، محمد. (٢٠٠١). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣٢. عباس، فريد خضر. (٢٠١٥). علاقة إدارة الأزمات بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة المستنصرية.
٣٣. عتوم، يمني أحمد. (٢٠١٨). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، ٢٦(٢).
٣٤. العفاد، عبدالله هادي والنجار، علي. (٢٠٢٢). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٦(١٥)، ١-٢٤.
٣٥. العنزي، عمير يتيم. (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٣٧(١٧٧)، ٤٠٣-٤٣٩.
٣٦. الفاعوري، رفعت. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع الإداري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٧. الكنان، ممدوح. (٢٠٠٠). الأسس النفسية للابتكار. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٣٨. المشعل، نورة حمد. (٢٠١٩). واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، ٣٠(١١٨)، ٨٩-١٢٢.
٣٩. المعاني، أيمن. (٢٠٠٠). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. مركز أحمد ياسين الفني.
٤٠. المهيري، عبد الله. (٢٠١٣). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل. دار المعارف.
٤١. الناصري، لطيف غازي والسلطان، ابتسام محمود. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في الجامعة. مجلة أبحاث الذكاء، (٢٣)، ٣٠٧-٣٣٦.
٤٢. الهويدي، زيد. (٢٠٠٧). الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته. دار الكتاب الجامعي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

43. Baron, D. (2003). Learning to be department head, Chronicle of Higher Education, 59(5), 1-18.
44. Dawsow, A.& West M. (2002). Determinates of innovative behavior, Academy of management journal, (137), 98-125.

-
45. Hsiao, H., et al. (2009). Factors that influence school organizational innovation in technical institutes& universities, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 7(1).
 46. Kreitner, R.& Kinicki, A. (2000). *Organizational behavior*, 3rd ed. Homewood: Irwin.
 47. Manea, A.D. (2015). Innovation in the management of educational institutions, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 209, 310– 315.
 48. Soo, C., Timothy, D., David, M.& Anne D. (2002). *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, *California Management Review*, 44(4), 129- 150.
 49. Torrance, E.P. (1993). *The nature of creativity as manifest testing*. New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.