



جامعة المنصورة
كلية التربية



مستوى الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

خالد جمال حبيب ذياب عبد الله

إشراف

أ. د / إبراهيم السيد العويلى
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ. د / تودرى مرقص حنا
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ - إبريل ٢٠٢٥

مستوى الإبداع الإداري لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها

خالد جمال حبيب دياب عبدالله

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وشكلت ما نسبته ١٧,٥% من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت بحسب وجهات نظر العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وتلاه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس في المرحلة المتوسطة بالكويت يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية.

وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية وذلك بعقد دورات وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري.

Abstract

This study aimed to identify the level of administrative creativity among middle school principals in Kuwait, from the perspective of their staff. The study sample consisted of (317) male and female teachers, randomly selected, representing 17.5% of the total study population. A questionnaire was used as a data collection tool, consisting of (53) items distributed across four domains (fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems), after ensuring their validity and reliability.

The results of the study showed that the level of administrative creativity among middle school principals in Kuwait, according to the perspectives of their staff, across various domains, was highly appreciated. Flexibility ranked first, followed by sensitivity to problems in second place, originality in third place, and fluency in fourth and last place. The study results showed that middle school principals in Kuwait are flexible and work as a team with teachers when dealing with situations and problems that hinder the educational process. The results also

showed that they use information technology efficiently and effectively in their school management.

In light of these findings, the researcher recommends the need for continuous administrative development for educational leaders in the school environment. This is achieved by holding courses and workshops that encourage the practice of creativity in various forms, and by creating the material and moral conditions conducive to the effective practice of creativity.

Keywords: Creativity, Administrative Creativity

المقدمة:

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

وقد تعددت وتنوعت تعريفات الإبداع، فقد عرفه (المهيري، ٢٠٠٣) بأنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله والاستفادة منه، في حين يراه جيلفورد (Guilford, 1986) بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية التي تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل. أما الإبداع الإداري فقد عبر عنه (جروان، ٢٠٠٢) بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية، ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابيا على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العنزي، ٢٠٠٨).

أهمية الإبداع الإداري:

تتبنى المنظمات التعليمية الإبداع الإداري لما له من أهمية كبيرة على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة، ويمكن ذكر بعض نقاط أهمية الإبداع الإداري في أنه يعمل على التالي: (مسلم، ٢٠١٥، ٢٠-١٩).

- (١) القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- (٢) المساعدة في تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- (٣) المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم.
- (٤) الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية.
- (٥) القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات المادية والبشرية.
- (٦) حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها المتنوعة.

ويتكون الإبداع من عدد من المكونات أو العناصر:

الطلاقة (Fluency):

وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته الذهنية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبراته بأقصى سرعة وأعمق أداء،

وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للتوصل إلى أداء إبداعي جديد (دناوي ، ٢٠٠٨).

المرونة (Flexibility):

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف (ابراهيم، ٢٠٠٢).

الأصالة (Originality):

وتعني الانفراد والتجديد والأفكار، وهو مفهوم يشير إلى وجود أفكار أصيلة جديدة عند الفرد لم يسبقه إليها أحد (عامر، ٢٠٠٥). وهي أكثر القدرات ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة بحيث يوصف الشخص بالمبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (الهويدي، ٢٠٠٤).

الحساسية للمشكلات (Sensitivity to problems):

وتعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف (جروان، ٢٠٠٢)، وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وتحري المعلومات الناقصة بها، إذ يقوم الفرد بالتركيز على اختبار أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق والانطباعات، وإنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة (السرور، ٢٠٠٥).

إن الحاجة للإبداع كانت وما زالت هي العنوان الرئيسي في كل نواحي الحياة ومشاكلها، إلا أن العالم اليوم خصوصاً المؤسسات التعليمية أكثر حاجة للإبداع من قبل، فالتحديات المستمرة والضغوط المتزايدة، والتغيرات الكثيرة التي تعرض لها، مثل العولمة والاقتصاد المعرفي، جعلت الإبداع ضرورة ماسة لكل المؤسسات التعليمية (جروان، ٢٠٠٢).

فالتربية ضمن رسالتها السامية تهدف إلى إثارة مكامن القدرات العقلية والإبداعية لدى الناشئين المستهدفين في عملية التعليم، وتحاول أن توجهها لكي تكون فاعلة ومنتجة من خلال المراقبة والتنوع والتجديد للمناهج الدراسية التي تسمح لجميع الطلبة أن يتقدموا في المجالات التي يميلون إليها (المشيقجي المشار إليه في العنزي، ٢٠٠٨)، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الاقتصاد المادي إلى التركيز على اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل رئيسي على تطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري، بالإضافة إلى اعتماده على السرعة والخيال والمرونة والابتكار (الزهري، ٢٠٠٢)، والذي بدوره فرض على الإدارة التربوية ضرورة التغيير والتجديد، وتركيز العناية بالموهب الإبداعية والابتكارية الخلاقة، هذه العناصر التي تمثل أساساً لفكر الإدارة الإبداعية (الباز، ٢٠٠٠).

وللإدارة التربوية الإبداعية دور بارز ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة، الأمر الذي يضعها مركز العناية والاهتمام، ويجعل وجودها ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع المتغير والمتجدد (عبدالله، ٢٠٠٣).

وتستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصمود أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهويدي، ٢٠٠٤).

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة الأدنى (الإدارة المدرسية) في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث . فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحر، ٢٠٠٤).

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية في تلبية متطلبات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وما يقوم به مدير المدرسة من دور مهم كفائد تربوي مبدع في سبيل تحقيق هذه الغاية، فقد جاءت رغبة الباحث بالتعرف إلى مستوى هذا الدور الذي يقوم به مديرو المدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

يعاني التعليم العام في كثير من البلدان العربية من قصور في الخطط التربوية والإدارية، حيث تبقى لسنوات عديدة دون تطوير سواء في محتواها أم طرق تدريسها بالقدر الذي يتناسب مع المتطلبات المحلية والمعايير العالمية، حيث تعاني المؤسسات التربوية من مشاكل متعددة من حيث جودة التعليم ونوعيته على الرغم من التطورات المذهلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وتتميز المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بنسبة عالية من المتعلمين وحملة الشهادات الجامعية بمختلف درجاتها، مما يدل على ما تقدمه مدارسها من مخرجات تعليمية كمّاً ونوعاً ترفد به مؤسسات التعليم العالي في مختلف التخصصات العلمية والأدبية والفنية والرياضية، ومن هنا فقد جاءت رغبة الباحث بالتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في إنتاج هذه المخرجات التعليمية، وما تقوم به من أدوار إبداعية تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهداف العملية التربوية في البيئة المدرسية، تمهيداً لإعداد ثروة الأمة ورأس مالها البشري لتولي المسؤولية في مختلف المؤسسات والقطاعات.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (١) ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- (٢) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

تعد هذه الدراسة في حدود علم الباحث من الدراسات الأوائل على المستوى المحلي، والتي تناولت موضوع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلميه، وتحديد المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، إذ أنها ستشكل نقطة انطلاق نحو دراسات محلية أخرى.

كما يؤمل أن تستفيد الإدارات المدرسية من نتائج الدراسة كإطار إرشادي لتطوير ممارساتهم الإبداعية، وقد تكون نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية في الكويت لتناول الإبداع الإداري، ووسيلة داعمة للتنمية في المجال التربوي، ويؤمل أن تحفز هذه الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بتطوير الاداء المؤسسي بما يتماشى مع التطور الحالي في مجال التنمية البشرية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- ◀ تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.
- ◀ اقتصرت هذه الدراسة على وجهات نظر عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول مستوى الإبداع الإداري الذي يتمتع به مدراءهم، وقد بلغ عددهم (٣١٧) معلماً ومعلمة.

التعريفات الإجرائية:

الإبداع: مجموعة السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مدير المدرسة ويحرص على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات.

الإبداع الإداري: مجموعة الممارسات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة خلال عمله والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية.

مستوى الإبداع الإداري: مقدار الممارسات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

أجرت اثاناسولا وريبيا وماكري وكاليبيو وفسكارس Athanasoula, Rappa, Marki, (Kalliopi and Psycharis, 2010) دراسة في اليونان هدفت للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور. وتبنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ٦ مديرين (٣ في اليونان، ٤ في قبرص)، و ١٨ ولي أمر (٣ من كل مدرسة). وتمحورت أسئلة المقابلات حول اثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وبعد جمع البيانات وتحليلها تبنت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، مناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وقام كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٤) مدير مدرسة ومعلم منهم ١٠٠ مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً 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.

وفي الدراسة التي أجراها كل من الحويلة والحويلة (٢٠٠٩) في الكويت هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، حيث تكونت عينتها من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية البالغ عددهم (٦٦) مديراً ومديرة، إضافة لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (٢٠٨) معلمين ومعلمات، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (٢٣) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات الإبداع الإداري هي بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، وفي استجابات المعلمين حسب متغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

وفي دراسة العنزي (٢٠٠٨) التي أجراها في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمُشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٣٦) معلماً ومُشرفاً تربوياً تم اختيارها بالطريقة العشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المُشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لآثار الوظيفة التعليمية في جميع المجالات والأدلة ككل ولصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة، ووجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس.

كما أجرى الشراري (٢٠٠٨) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من (٦٦٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من خمسة مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وللسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات.

وقام النهار ومحافظة (٢٠٠٧) بدراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ مدير ومديرة بالتساوي و١٢٠٠ معلم ومعلمة بالتساوي، وأشارت نتائج التحليل العاملي باستخدام أسلوب المحاور المتعامدة إلى أن هناك ستة عوامل تفسر مجتمعة ٤٦,٩% من التباين الكلي لقائمة معززات الإبداع في التعليم، وهذه العوامل هي، القيادة التربوية، الحرية الأكاديمية، والتسهيلات التربوية، واتجاهات وتوقعات الجهاز الإداري والإشرافي، والمساعدة المهنية والبيئة التعليمية المادية، كما أشارت نتائج تحليل التباين المتعدد إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توافر هذه العوامل كممارسات فعلية في المدارس تعزى للوظيفة والمؤهل والخبرة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

وفي دراسة داي (Day, 2007) التي هدفت لعرض مدى نجاح وتحسين مؤازرة المدارس التي تقدم خدمات للمجتمعات المحرومة من خلال التوعيات والمهارات التي يتمتع بها مديرو هذه المدارس ومدى تعاملهم بروح الفريق الواحد في خدمة المجتمع المحلي، إضافة للمشاركة بشكل مستمر في بناء القدرة الفردية والجماعية للمديرين، كشفت النتائج بأن المديرين الذين يقومون بتقديم مثل هذه الخدمات معرضون لأن يمروا بحالات من الانتقال في المراحل القيادية المختلفة خلال تعاملهم مع المجتمع، مما يجعلهم أكثر قدرة على السيطرة وحسن التصرف خلال عملية التغيير هذه إضافة إلى أن المديرين سيكونون معرضين للحصول على مجموعة واضحة من القيم المختلفة، والتي ستكون ممارساتهم الإدارية المستقبلية معتمدة عليها.

وأجرى وفراي (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وتهدف الدراسة أيضاً إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتملت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (١٣) مشروعاً مدرسياً في (١٣) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمداً إلى مقابلة (٨-١٢) فرداً في كل مشروع منهم مدير، واستغرقت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ◀ أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة.
- ◀ يكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات.
- ◀ لتوحد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم.
- ◀ لاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم.
- ◀ تعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

وقام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف على طبيعة الإبداع الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (٢٠) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة.

أن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، والبالغ عددهم (٧٧٣) معلماً و(١٠٣٤) معلمة حسب إحصائيات وزارة التربية بدولة الكويت لعام ٢٠٢٤م. حيث تم اختيار عينة عشوائية من خلال حصر

أسماء جميع مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، وتم اختيار أسماء المدارس التي قام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة فيها بطريقة عشوائية، وعليه بلغ حجم العينة (٣١٧) معلماً ومعلمة، والتي شكلت ما نسبته (١٧,٥%) من مجموع الدراسة الكلي، الجدول (١).

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
45.1	143	ذكر	الجنس
54.9	174	أنثى	
70.0	222	بكالوريوس	المؤهل العلمي
30.0	95	دراسات عليا	
25.2	80	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
30.0	95	١٠-٥	
44.8	142	أكثر من ١٠ سنوات	
100.0	317	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأداة التي صممها (العنزي، ٢٠٠٨) ، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين، الأول يشتمل على معلومات شخصية عن المستجيبين، وشملت: الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والثاني، يشتمل على أربعة مجالات ذات صلة بموضوع الدراسة، وهي: مجال الطلاقة، ومجال المرونة، ومجال الأصالة، ومجال الحساسية للمشكلات.

وقد جاءت كل فقرة من فقرات الاستبانة لتقيس بعداً محدداً من أسئلة الدراسة، وتم تقسيم مستويات الإجابة على هذه الفقرات إلى خمسة مستويات، حيث اعتمد الباحثان مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الممارسة الإبداعية الدرجات التالية: كبيرة جداً: وأعطيت خمس درجات، كبيرة: وأعطيت أربع درجات، متوسطة: وأعطيت ثلاث درجات، قليلة: وأعطيت درجتان، قليلة جداً: وأعطيت درجة واحدة. وجاءت محكات الحكم على المتوسطات كما يلي:

- من (١) – (أقل من ١,٤٩) وتعني أن الدرجة قليلة جداً
- من (١,٥٠) – (٢,٤٩) وتعني أن الدرجة قليلة
- من (٢,٥٠) – (٣,٤٩) وتعني أن الدرجة متوسطة
- من (٣,٥٠) – (٤,٤٩) وتعني أن الدرجة كبيرة
- من (٤,٥٠) فأكثر) وتعني أن الدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة الكويت والمنصورة، وقد تفضلوا مشكورين بإعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول فقرات الاستبانة، من حيث دقة الصياغة اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات غير الملائمة، واقتراح فقرات مناسبة أخرى.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس التابعة لوزارة التربية للمرحلة المتوسطة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيقين القبلي والبعدي، وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٨٥). وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة

كرونباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، وللأداة ككل، حيث بلغ ثبات الأداة ككل (٠,٩٢)، وللأبعاد (٠,٨٧-٠,٨٩)، والجدول (٢) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجال	الاتساق الداخلي
الطلاقة	٠,٨٩
المرونة	٠,٨٨
الأصالة	٠,٨٧
الحساسية للمشكلات	٠,٨٩
الإبداع الإداري ككل	٠,٩٢

متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية :

أولاً: المتغيرات المستقلة ، وهي :

- الجنس : ذكر، أنثى.
 - المؤهل العلمي: بكالوريوس، دراسات عليا
 - الخبرة: أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.
- ثانياً : المتغير التابع وهو: وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات فيها.

المعالجة الإحصائية:

بعد استرجاع الاستبانات التي وزعت على عينة الدراسة وتفريغ البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، ولكل فقرة من فقرات الاستبانة للإجابة على السؤال الأول، واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد للإجابة عن السؤال الثاني.

عرض النتائج ومناقشتها:

فيما يلي النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة تبعاً للمجالات المختلفة التي تضمنتها أداة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

السؤال الأول: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟"

تبين من تحليل البيانات التي جمعت من العينة أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت حول مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين والمديرات فيها بصورة عامة ولمختلف المجالات جاءت بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات (٣,٧٥) والانحراف المعياري (٠,٧٨)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كبير، واختلفت مع دراسة الحويلة والحويلة (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة لسلوكيات الإبداع الإداري من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية. ويبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة الأربع.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة العاملين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢	المرونة	3.78	.79	كبيرة
٤	الحساسية للمشكلات	3.76	.84	كبيرة
٣	الاصالة	3.73	.81	كبيرة
١	الطلاقة	3.72	.84	كبيرة
	الإبداع الإداري ككل	3.75	.78	كبيرة

يتبين من الجدول أعلاه أن مجال المرونة، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٩) مما يشير إلى درجة تقدير كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الحساسية للمشكلات وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة تقدير كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال الاصالة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة تقدير كبيرة، في حين جاء مجال الطلاقة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة تقدير كبيرة، وتالياً النتائج تبعاً لكل مجال من مجالات الدراسة الأربعة.

أولاً: المرونة وتمثل المجال الثاني من حيث الترتيب. يبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة.	4.00	1.00	كبيرة
11	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	3.97	1.11	كبيرة
13	يرى أن التعبير ظاهرة طبيعية في المؤسسة التربوية.	3.86	1.09	كبيرة
22	ينظر إلى جميع القضايا التعليمية من زوايا متعددة.	3.86	1.02	كبيرة
14	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه للمواضيع التربوية.	3.85	1.03	كبيرة
23	يوزع المهام على المعلمين وفق تخصصاتهم وقدراتهم.	3.85	1.10	كبيرة
17	ينظم الأفكار ويربطها وفق خطط استراتيجية معينة.	3.82	1.00	كبيرة
20	يرتب أولويات تنفيذ البرامج التدريبية للمعلمين وفق الإمكانيات المتاحة.	3.82	.98	كبيرة
16	يستجيب للمواقف الجديدة في أغلب الأحيان.	3.76	1.11	كبيرة
10	يحصل على المعارف والمعلومات من مصادر بطرق عديدة ومتنوعة.	3.72	.99	كبيرة
19	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.69	1.20	كبيرة
9	يهيئ نفسه بأساليب متنوعة لأي نقد يوجه إليه.	3.63	1.17	كبيرة
12	يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة.	3.62	.91	كبيرة
15	يسترشد بأراء المعلمين قبل تحديد الأهداف.	3.62	1.15	كبيرة
18	يقدم فرضيات جديدة حول القضايا التربوية المطروحة.	3.60	1.02	كبيرة

يتبين من الجدول أعلاه أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في مجال المرونة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاءت الفقرات رقم (٢١، ١١، ١٣) واللواتي تنص على "يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة" و "يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" و "يرى أن التعبير ظاهرة طبيعية في المؤسسة التربوية"، بالمراتب الأولى وبدرجات تقدير كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرات التعليمية التي يمر بها مدير المدرسة مسبقاً هي بكل تأكيد خبرات قيمة وذات أهمية كبيرة تساعد في الكشف عن المواقف والمشكلات المختلفة التي قد تتشابه مع المواقف

السابقة، وتسهل عليه عملية تفسيرها وتحليلها وتقويمها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها وبمشاركة فريق العمل المدرسي الأكاديمي والإداري وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن وجهات نظرهم وتصوراتهم المختلفة حيال المواقف والمشكلات التي يمكن أن تؤثر على سير العملية التعليمية، وهذه جميعها من متطلبات المدير الفاعل والمبدع، والذي أكدت عليه دراسة سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) من أن الإبداع ينشأ من التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جيدة. أما الفقرات رقم (١٢، ١٥، ١٨) واللواتي تنص على "يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة" و"يسترشد بآراء المعلمين قبل تحديد الأهداف" و"يقدم فرضيات جديدة حول القضايا التربوية المطروحة" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير كبيرة، ويفسر الباحثان ذلك بأن الخبرات التعليمية لمدير المدرسة عبر مسيرة عمله التربوي في البيئة المدرسية قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة وإمام واسع بطبيعة العمل وما تحيط به من ظروف ومواقف وقضايا متنوعة تمكنه من تنظيم وترتيب مختلف المعلومات الخاصة بطبيعة العمل التربوي والقضايا التربوية المستجدة والمتوقعة وتقديم فرضيات مختلفة حولها، إلا أن حصولها على المرتبة الأخيرة قد يعزى إلى أنه وبالرغم من قدرة المدير وخبرته التعليمية في مجال عمله، وكونه يحتل موقعاً متميزاً في البيئة المدرسية، فلا بد له أن يتسم بسمات قيادية إبداعية فاعلة، الأمر الذي يحتم ضرورة التعلم المتواصل والتأهيل المستمر في جميع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر التغير السريع الذي تتزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية التعليمية وكامل مكوناتها ومخرجاتها، والذي يتطلب أيضاً ضرورة التكاتف والتعاون المستمر بين الكادر التعليمي والإداري في المؤسسة التعليمية بدءاً من التخطيط وحتى التقويم.

ثانياً: الحساسية للمشكلات وتمثل المجال الثالث من حيث الترتيب. يبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
42	يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول.	3.91	1.10	كبيرة
43	يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه.	3.91	1.12	كبيرة
45	يشجع العمل الجماعي في حل المشكلات.	3.91	1.07	كبيرة
40	يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات.	3.82	1.06	كبيرة
51	يتميز بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الإدارية والتربوية.	3.79	1.07	كبيرة
48	يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	3.77	1.13	كبيرة
52	يتلمس مواطن الخلل والضعف لنتائج الأعمال التعليمية.	3.77	1.05	كبيرة
41	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	3.74	1.01	كبيرة
44	يكثّر من طرح الأسئلة عن أسباب المشكلات.	3.74	1.12	كبيرة
47	تثيره المشكلات المعقدة التي تحفز التفكير.	3.74	1.03	كبيرة
49	يستطيع تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.	3.69	1.05	كبيرة
50	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة.	3.67	1.04	كبيرة
53	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	3.56	1.17	كبيرة
46	يوظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.	3.55	1.04	كبيرة

يتبين من الجدول أعلاه أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في مجال الحساسية للمشكلات جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث حصلت الفقرات رقم (٤٢، ٤٣، ٤٥) والتي تنص على "يرتب المشكلات حسب أهميتها في أولوية الحلول"، و"يتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه" و"يشجع العمل الجماعي

في حل المشكلات" على المراتب الأولى، وبدرجات تقدير كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن المدير المبدع هو القادر على التحري واستكشاف كل ما يدور في البيئة التعليمية من قضايا ومشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرة العمل التعليمي، وتستدعي ضرورة الوقوف عليها وإعادة النظر فيها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها ومعالجتها وفق سلم الأولويات، وذلك بتشجيع التعاون والتكامل بين جميع أعضاء فريق العمل المدرسي، بحيث يكون العمل جماعياً وفعالاً يسعى لتحقيق الغرض المنشود من العملية التعليمية. في حين جاءت الفقرات رقم (٥٠، ٥٣، ٤٦) واللواتي تنص على "يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة" و"يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل" و"يوظف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة" بالمراتب الأخيرة وبدرجات تقدير كبيرة، قد يعزى إلى أن المشكلات المدرسية هي مشكلات تكاد تكون روتينية بالنسبة لمدير المدرسة المبدع، وفي ضوء خبراته المتراكمة فإن الحلول والبدائل لا بد أن تكون متاحة، ولا يخفى عليه إيجاد الحل المناسب في الوقت المناسب من خلال إعداده لخطة ذهنية مسبقة، وتعاونه مع فريق العمل المدرسي ككل.

ويعد العصف الذهني مهارة من أهم المهارات الإبداعية التي يفترض أن تمارس في أي مؤسسة تربوية بهدف استخراج القدرات الإبداعية الكامنة التي يمتلكها الكادر التعليمي واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة، فمدير المدرسة المبدع هو الذي يعي أهمية هذه المهارة في ضمان سير مركب مؤسسته نحو الأفضل، ويعزى حصولها على المرتبة الأخيرة إلى أن الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة والقضايا التربوية التي يواجهها في ميدان العمل تكاد تكون متكررة كما ذكر آنفاً، وتحتاج إلى تعاون مشترك من جميع العاملين، لكنها قد لا تستدعي استخدام مهارات العصف الذهني في كثير من الأحيان.

ثالثاً: الأصالة ويمثل المجال الثالث من حيث الترتيب. يبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
30	يوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني.	3.89	1.04	كبيرة
35	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	3.87	1.10	كبيرة
29	يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني.	3.83	1.01	كبيرة
37	يساهم بفعالية في تطوير العمل في المؤسسة التربوية.	3.82	1.03	كبيرة
24	يوظف اللجان والمجالس المدرسية في خدمة المدرسة والمجتمع المحلي.	3.80	1.03	كبيرة
27	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	3.79	1.04	كبيرة
28	يستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم.	3.77	.98	كبيرة
34	يعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.74	1.14	كبيرة
36	يعد الخطط لمساعدة الطلاب على اتجاهاتهم المهنية.	3.74	1.02	كبيرة
33	يوظف برامج التوجيه والإرشاد لتنمية قدرات الطلاب.	3.70	1.08	كبيرة
39	يبتعد عن الشائع من الأفكار التقليدية عند التعامل مع المواقف المختلفة.	3.69	1.03	كبيرة
38	يمزج بين الأفكار ووجهات النظر المختلفة ليصوغ منها أفكار علمية جديدة.	3.68	1.02	كبيرة
31	يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسائل اتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.66	1.12	كبيرة
26	يقدم الحلول للقضايا التعليمية بمنظور جديد.	3.59	1.03	كبيرة
32	يطبق التجارب التربوية والأبحاث في المدرسة.	3.59	1.13	كبيرة
25	يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد.	3.48	1.12	متوسطة

يتبين من الجدول أعلاه أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التربية بالكويت في مجال الأصالة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث حصلت الفقرات رقم (٣٠، ٣٥، ٢٩) والتي تنص على "يوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني" و" يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل المدرسي" و"يطلع بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفني" على المراتب الأولى، وبدرجات تقدير كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عصر اليوم هو عصر تكنولوجيا المعلومات، الذي بات العمل فيه في جميع المجالات والقطاعات يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات، خاصة وأن وزارة التربية الكويتية تسعى بشكل مستمر لتأهيل جميع العاملين في المؤسسة التربوية من مديريين ومعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها وتوظيفها في ممارسة العمل التربوي والنهوض به، الأمر الذي يعزز من قدرات ومهارات مديري المدارس ويمكنهم من متابعة سير مختلف الأعمال في البيئة المدرسية والإشراف عليها بشفافية ووضوح. وهذا يتفق مع دراسة الحميدي (٢٠٠٥) التي أشارت إلى أن المهارات الإبداعية تُبنى من خلال الأساليب التدريبية المختلفة.

وجاءت الفقرات رقم (٣٢، ٢٥) واللواتي تنص على "يطبق التجارب التربوية والأبحاث في المدرسة" و"يستطيع إنتاج أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق إليها أحد" بالمرتبة الأخيرة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن البيئة المدرسية لم تواجه ظروف ومواقف تستدعي من مدير المدرسة إعمال الفكر في إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، خصوصاً وأن المواقف والظروف التي تواجهها المدارس متعارف عليها ومكرورة في أغلب الأحيان، كما أنه لا يوجد وعي على مستوى عالٍ بكيفية تطبيق التجارب التربوية والأبحاث في البيئة المدرسية، إضافة لما أشار إليه بعض المدراء والمعلمين العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة، من أن القوانين التي تفرضها وزارة التربية على مدير المدرسة تقيد من حريته وتحد من صلاحياته وقدرته على ممارسة الأساليب الإبداعية كقائد تربوي فاعل، وهذا يتفق مع دراسة أومبيلي (Ombile, 2004) التي أظهرت أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما أبرز العوامل التي تنمي الإبداع لدى مديري المدارس.

رابعاً: الطلاقة ويمثل المجال الأول من حيث الترتيب. يبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الطلاقة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.98	.99	كبيرة
1	يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	3.91	1.03	كبيرة
8	يقنع المعلمين بوجهة نظره حيال الموضوعات التعليمية المختلفة.	3.82	1.07	كبيرة
2	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.69	1.00	كبيرة
6	يستطيع تطوير النمو المهني للمعلمين.	3.67	1.12	كبيرة
3	يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	3.66	1.01	كبيرة
5	يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	3.59	1.11	كبيرة
4	يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين.	3.42	1.06	متوسطة

يتبين من الجدول أعلاه أن وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في مجال الطلاقة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث

جاءت الفقرات رقم (٧، ١، ٨) والتي تنص على "يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة" و"يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية" و"يقنع المعلمين بوجهة نظره حيال الموضوعات التعليمية المختلفة" بالمراتب الأولى وبدرجات تقدير كبيرة، حيث تعتبر مهارة الطلاقة في استخدام العمليات الذهنية السريعة، وإنتاج الأفكار الجيدة من المهارات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة، والتي من شأنها أن ترفع من مستوى العمل المدرسي وتجاوز العقبات والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية، وتدفعه للحوار والنقاش مع فريق العمل المدرسي للحصول على أفضل الحلول والمقترحات التي من شأنها أن تسهل حل المشكلات وتحقيق الأهداف بأبسط وأسرع الطرق.

كما جاءت الفقرات رقم (٣، ٥، ٤) والتي تنص على "يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية" و"يطرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة" و"يستخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين" بالمراتب الأخيرة، وتشير النتائج إلى أن مدير المدرسة في منطقة بني كنانة يستخدم أسلوب العصف الذهني المعتمد على طرح الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة والتي تهدف لاستقصاء أكبر عدد ممكن من الإجابات المحتملة التي تلزم لتطوير العمل التربوي وحل مختلف القضايا والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية، وهذا مؤشر على وجود تعاون وتشاور ما بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي، ووروده في أدنى المراتب ليس مؤشر على ضعف استخدامه لمهارة العصف الذهني. ويعتقد الباحث أن مدير المدرسة ربما يطبق مهارة العصف الذهني بطريقة تلقائية نتيجة تراكم خبراته العملية في البيئة المدرسية، وأن هناك حاجة مستمرة للتنمية الإدارية التي يتطلبها العمل في أي مؤسسة كانت، للنهوض بمستوى المؤسسة وتحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

مناقشة السؤال الثاني: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.88	0.73	3.89	0.73	3.78	0.79	3.89	0.78	3.85	0.72
الجنس	أنثى	3.59	0.90	3.69	0.83	3.68	0.82	3.65	0.88	3.66	0.81
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.72	0.85	3.78	0.78	3.74	0.79	3.76	0.83	3.75	0.76
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.72	0.81	3.78	0.82	3.69	0.84	3.75	0.88	3.74	0.80
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.66	0.84	3.82	0.63	3.76	0.67	3.86	0.73	3.79	0.65
الخبرة	من ٥-١٠ سنوات	3.54	0.90	3.64	0.88	3.62	0.96	3.61	0.94	3.61	0.89
الخبرة	أكثر من ١٠ سنوات	3.87	0.76	3.84	0.80	3.78	0.76	3.80	0.83	3.82	0.75

س=المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠، أكثر من ١٠ سنوات)، في الأبعاد وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على الجوانب جدول (٩) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (١٠).

جدول (٩)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على أبعاد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	الطلاقة	3.750	1	3.750	5.575	.019
هوتلنج=0.072	المرونة	2.308	1	2.308	3.728	.054
ح=0.000	الاصالة	.480	1	.480	.738	.391
	الحساسية للمشكلات	4.224	1	4.224	6.065	.014
المؤهل العلمي	الطلاقة	.617	1	.617	.917	.339
هوتلنج=0.009	المرونة	.091	1	.091	.146	.702
ح=0.581	الاصالة	.438	1	.438	.674	.412
	الحساسية للمشكلات	.116	1	.116	.167	.683
الخبرة	الطلاقة	3.669	2	1.835	2.728	.067
ويلكس=٠,٩٣٤	المرونة	1.536	2	.768	1.240	.291
ح=٠,٠٠٧	الاصالة	1.249	2	.624	.960	.384
	الحساسية للمشكلات	2.433	2	1.216	1.747	.176
الخطأ	الطلاقة	220.411	316			
	المرونة	197.928	316			
	الاصالة	205.321	316			
	الحساسية للمشكلات	224.519	316			
الكل	الطلاقة	88.278	257			
	المرونة	137.251	257			
	الاصالة	124.070	257			
	الحساسية للمشكلات	150.074	257			

جدول (١٠)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر العاملين فيها ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.174	1	2.174	3.663	.057
المؤهل العلمي	.244	1	.244	.411	.522
الخبرة	1.605	2	.802	1.352	.260
الخطأ	185.126	312	.593		
الكل	189.915	316			

لقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس في مجالي الطلاقة والحساسية للمشكلات ولصالح الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكور يتمتعون بقدر أكبر من الإناث في مجال التفكير واستخدام المهارات

الذهنية والربط بين الأفكار والمواقف وإعطاء صورة شاملة عنها، ولديهم قدرة أكبر في البحث والاستكشاف وتحري المشكلات التي يمكن أن تعترض مسيرة العمل المدرسي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات والأداة ككل، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بعض النظر عن مؤهلهم العلمي أو خبرتهم هم الأكثر احتكاكاً بمدير المدرسة، وبالتالي فهم يلحظون أن غالبية الممارسات الإدارية الإبداعية التي يمارسها مدير المدرسة هي مجرد تطبيق لقوانين وزارة التربية، والمدير عليه أن يتقيد بها سواء في تعامله مع الكادر التعليمي أو في ممارسته لنشاطاته وأدواره الوظيفية في البيئة المدرسية، لذلك جاءت وجهات نظرهم متقاربة.

الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

١. يطبق مديرو ومديرات المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت مهارات الابداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) بمستوى عال.
٢. يتمتع مديرو ومديرات المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي.
٣. الحاجة لإعطاء الفرصة لمديري المدارس ومديراتها للعمل بحرية بعيداً عن قيود القوانين والأنظمة المفروضة من وزارة التربية التي تحد من فاعلية القيادة المبدعة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بما يلي:

- ١) ضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية، وذلك بعقد دورات وورشات عمل تحت على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه.
- ٢) تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع في البيئة المدرسية، وتشجيع المديرين على ممارسة السلوك الإبداعي في مختلف مجالات العمل الإداري.
- ٣) توظيف المديرين في مواقعهم بعد إعدادهم وتأهيلهم وضمان جاهزيتهم لممارسة العمل الإداري الإبداعي في البيئة المدرسية.
- ٤) إنشاء مركز خاص لتنمية الإبداع الإداري داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتوفير المصادر اللازمة للإنشاء سواء كانت مصادر مادية من خلال ميزانية المدرسة أو لتمويل الإدارة العليا أو من المشاركة المجتمعية أو من المجالس والوحدات الموجودة بالمدرسة، وكذلك توفير المصادر البشرية من المديرين والمعلمين القادرين على فهم الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة، ويستهدف هذا المركز جمع المعلومات والبيانات حول بيئة المدرسة الداخلية والخارجية واستشراف المستقبل.
- ٥) عقد المؤتمرات واللقاءات لنشر التغيير والتعريف بتلك الأساليب الحديثة ومدى الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية.
- ٦) الاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند تعيين القيادات المدرسية، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية.
- ٧) تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والإدارات والمناطق التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدارس، والتي تحتاج إلى الاعتماد على اللامركزية ومرونة التصرف من قبل مدراء المدارس.

- ٨) عمل دراسات مستقبلية حول طرق ممارسة الإبداع الإداري في المدارس، وكذلك توضيح الفرص المهيئة للمدرسة من أجل استثمارها، ومن أهدافه أيضاً البحث عن شراكات مع مدارس أخرى أو مؤسسات أخرى تحاول تطوير المدرسة وتنمية مواردها واستثمارها واكتساب مزايا تنافسية تعزز بها مكانتها.
- ٩) تبني المبادرات الإبداعية طرف العاملين في المؤسسة نشر ثقافة التوجه والفكر والبناء الاستراتيجي للمدرسة ولا سيما فيما يتعلق بالذكاء واليقظة الإستراتيجية.
- ١٠) تنظيم مجموعة متنوعة من الندوات، وورش العمل، ولقاءات واجتماعات، وأدلة استرشادية، حول تنمية الإبداع الإداري.

المراجع العربية:

- ١) ابراهيم، عبدالستار. (٢٠٠٢). الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢) الباز، عفاف. (٢٠٠٠). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٣) جروان، فتحي. (٢٠٠٢). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٤) الحر، عبدالعزيز. (٢٠٠٤). "أدوات مدرسة المستقبل" القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.
- ٥) الحويلة، عبدالمحسن؛ والحويلة، محمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م(٥٣)، ص ٥٠٧-٥٤٥.
- ٦) دناوي، مؤيد، (٢٠٠٨). تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- ٧) الزهري، رندة. (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر. (٣٠)، ص ٦٣-٧١.
- ٨) السرور، ناديا. (٢٠٠٥). مقدمة في الإبداع، عمان: ديونو للطباعة والنشر.
- ٩) الشراري، عبدالرحمن. (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اردن.
- ١٠) عامر، طارق. (٢٠٠٥). الإبداع، مفاهيمه، أساليبه، نظرياته، القاهرة: الدار العلمية.
- ١١) عبدالله، أمين. (٢٠٠٣). أهمية دور الإبداع في الإدارة، الرائد العربي، ع(٧٧)، ص ١٠٦-١١١.
- ١٢) العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٣) المهيري، عبدالله. (٢٠٠٣). الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل، القاهرة: دار المعارف.
- ١٤) النهار، تيسير؛ محافظة، سامح. (٢٠٠٧). العوامل التي تعزز الإبداع في التعليم ومدى توافرها في المدارس الثانوية في الأردن، مؤتة للبحوث الدراسات، م(٧)، ع(٣)، ص ١١٧-١٥٠.
- ١٥) الهويدي، زيد. (٢٠٠٤). الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

١٦) اليحيوي، صبرية. (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، م (٨٢)، ع (٢١)، ص ٥-١١٢.

المراجع الأجنبية:

- 17) Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207–2211.
- 18) Sanger, T., & Levin, W. (2005). Increasing Employees creativity by training their managers. *Industrial and commercial training*, Vol. 33, No. 2, p.p. 63-68.
- 19) Day, Christopher. (2007). Sustaining The turnaround: What capacity Building Means in Practice. *ISEA Volume 35, Number 3*. p 39-48.
- 20) Guilford, j. p. (1986). *Creative talents: Their nature, uses and development*, New York: bearly cimited.
- 21) Ombille, L. (2004). Innovation in Ekwadoor Schools, *Educational Journal*, 3(2), pp 66-112 .
- 22) 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 and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–5376
- 23) Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness, *Dissertation Abstract International*. 456 (07). P. 3100.
- 24) Engelschalk, T; Gabriele, S & Markus, D, Effectiveness of motivational regulation: Dependence on specific motivational problems, *Learning and Individual Differences journal homepage*, Vol. (52), 2016.
- 25) Essay Forum, Originality means putting old ideas together in new ways, viewed 20 June 2020, <http://www.essayforum.com/essays-term-papers1/originality-means-putting-old-ideas-together-newways-6675/>.
- 26) Heiko, Foresight support systems: The future role of ICT for foresight, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. (97), No (6), 2014.
- 27) Maccoby, M, to build a strategy that works, you need strategic intelligence, 2011.
- 28) Shen, W. & ET All, Risk-taking and creativity: Convergent, but not divergent thinking is better in low-risk takers. *Creativity Research Journal*, Vol. (30), No (2), 2018.

-
- 29) Shively, C. H, Grow Creativity. Learning & Leading with Technology, Vol. (38), No (7), 2014.
 - 30) Wolfe, M, More than the Useful Field: Considering peripheral vision in driving, Applied Ergonomics, Vol. (65), 2017.