

**واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب  
التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين**

**إعداد**

**أ/ مطر غالي الطوالة**

**ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام  
محمد بن سعود الإسلامية**

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطويلة

## واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين

مطر غالي الطويلة

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة  
العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: mg489@hotmail.com

ملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم في محافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين بالمدارس الحكومية محافظة سميراء، بلغ عددهم (179) معلماً، وتم تصميم استبانته تكونت من (35) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت درجة موافقة عينة الدراسة على بعد الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء بدرجة عالية، كما جاءت درجات موفقتهم على بعد الصعوبات التي تحد من تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء بدرجة موافقة عالية أيضاً.

الكلمات المفتاحية: واقع، الإدارة الإبداعية، المدارس الحكومية، محافظة سميراء، المعلمين.

## **The Status-quo of Applying the Creative Management in Schools Affiliated to the Education Office in Samiraa Governorate from the Teachers Viewpoints**

**Matar Ghali Al-Tawala**

**Educational Administration and Planning Department, Imam Mohammad bin Saud Islamic University.**

**Email: mg489@hotmail.com**

### **ABSTRACT:**

The current research aimed to identify the status-quo of applying creative management in schools affiliated to the Education Office in Samiraa Governorate from the viewpoints of teachers. For achieving the purpose of the research, a random sample of teachers in government schools in Samiraa Governorate was assigned totaling (179) teachers. A questionnaire was designed consisting of (35) items under three main dimensions. The research adopted the descriptive survey method, and the following results were yielded: the degree of approval of the study sample on the status quo of applying creative management in government schools in Samiraa Governorate was (medium), while the degree of approval of the study sample concerning the difficulties encountering creative management application in public schools in Samiraa Governorate was high. The degree of approval of the study sample concerning the difficulties limiting creative management application in public schools in Samira Governorate was high also.

**Keywords: status quo, creative management, public schools, samaraa Governorate, teachers.**

## مقدمة الدراسة:

تعاني كثير من مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي من ضعف القدرة على مواجهة مشكلات العصر الحديث، ومواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة العمل الإداري فيها، الأمر الذي يترتب عليه حدوث ضعف في تقديم مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين منها. ولتحسين تقديم الخدمات في تلك المؤسسات، يجب العمل على تطوير قيادة إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العصر الحديث، من خلال تأهيلهم وتدريبهم على أنماط قيادية فاعلة، والتي من بينها نمط القيادة الإبداعية.

وتحاول معظم المؤسسات التعليمية في جميع دول العالم جاهدة لتطوير خدماتها، والوصول إلى مستوى متقدم من الجودة والكفاءة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة تربوية تتمتع بكفاءة عالية وفاعلة تحسن توظيف الموارد المتاحة لها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال تطبيق الفكر الإداري الحديث، ولأهمية القيادة التربوية في عملية التطوير لا بد من إعدادهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، 2016، 11).

وتعد الإدارة الإبداعية من أبرز الاتجاهات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تهتم ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري في المؤسسات بشكل عام، وفي مؤسسات التعليم بشكل خاص، مما يعني السعي للتطوير والتحديث ومواكبة تطورات العصر السريعة، وتحقق أعلى درجات الجودة في الأداء والانجاز المتميز (قارة والصافي، 2013، 64).

ولأهمية تطوير مؤسسات التعليم العام وفق منظور الإدارة الإبداعية، تناولت العديد من المؤتمرات أهمية تطوير القيادات الإدارية في الوطن العربي وفق مداخل الإدارة الإبداعية، حيث أشار الملتقى الدولي الثالث لعام (2016) إلى ضرورة تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات والمنظمات العربية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة. كما ناقش مؤتمر القيادة الإدارية والتطوير المؤسسي (2018) والذي أقامه معهد التنمية الإدارية في القاهرة، أسباب قلة وجود الكفاءات الإدارية المتميزة في الوطن العربي مقارنة باحتياجات الدول من تلك الكفاءات.

وتعد الإدارة الإبداعية من الموضوعات الهامة حيث أشار ريكيو (Ricchio، 2010:18) إلى أهمية القيادة الإبداعية في مجال التعليم كما هو الحال في الشركات والقطاع الخاص، ويرى أنه يوجد حالياً نقص في القيادة الإبداعية في مجال التعليم بعامه وفي مجال الإشراف التربوي بخاصة، ويضيف أنه يجب تنفيذ استراتيجيات رسمية لتنمية

مهارات القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العام، كما يحدث مع المدراء والرؤساء التنفيذيين في شركات القطاع الخاص للمساعدة في ضمان مستقبل مزدهر للمؤسسات التي يعملون بها.

ولأهمية الإدارة الإبداعية في مجال التعليم العام لما لها من قدرة على مواكبة التطورات العلمية في هذا العصر، وبما يحقق رؤية المملكة 2030م، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

لقد أوجدت التطورات المعاصرة في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسات التعليمية الحاجة إلى الإبداع الإداري، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المؤسسة، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

وبما أن التغير السريع والتطور المعلوماتي والتقني الذي يعيشه عالم اليوم يفرض على الجميع بلا استثناء ضرورة المواكبة والتطور للتزود بكل جديد، وإذ يعتبر التجديد في المجال الإداري من أساليب التطور والمعاصرة حيث يتحتم على القائد في أي موقع كان أن يتسم عمله بالتحديث المستمر، من خلال الأخذ بكل جديد ممكن، وتطبيق الأساليب الإدارية المحفزة للعاملين معه ليعطوا أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات ويحققوا أهداف منظمة العمل التي ينتسبون إليها (التميمي وسليمان، 2011، ص102).

وعلى الرغم من أهمية الإدارة الإبداعية إلا أن ممارستها من قبل القادة التربويين ما زال دون المأمول، وهذا ما توصلت إليه دراسة عبابنة والشقران (2013)، بينما توصلت دراسة العنزي (2017) إلى وجود صعوبات وبدرجة كبيرة تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما توصلت دراسة فاطمة للمعي (2014) إلى أن حاجة الإدارة التربوية إلى القادة الأكفاء من ذوي العلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة؛ حيث ثبت بالتجربة أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعاً أو انخفاضاً بنوعية القيادة التي تتولاها، ولذلك أصبح الإبداع يمثل أحد العوامل الرئيسية الواجب توافرها لدفع عجلة النجاح المؤسسي في المؤسسات التربوية.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطويلة

من خلال العرض السابق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة الدراسة:

- ما الإطار الفكري للقيادة الإبداعية؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟
- ما المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟
- ما الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف الإطار الفكري للقيادة الإبداعية؟
- تعرف واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين.
- تعرف الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين
- تقديم عدد من المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الإبداع الإداري بالمدارس، وماله من أثر إيجابي وفاعل على تحسين أداء العاملين فيها.

- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تغيير بعض جوانب العمل الإداري بالمدارس من ممارسات إدارية تقليدية روتينية تمارس من قبل القيادات المدرسية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إطلاع الباحثين والمهتمين بشؤون التعليم على واقع الإبداع الإداري ومعوقاته بالمدارس.
- ستقدم هذه الدراسة عدد من المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري، والتي يمكن استخدامها بالمدارس.

#### حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الموضوعية: اقتصر البحث على معرفة الإطار الفكري للقيادة الإبداعية، وتحديد واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء وتحديد المعوقات والمقترحات المتعلقة به.
- البشرية: اقتصر البحث على المعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء.
- المكانية: اقتصر البحث على المدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء.
- الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1441/1440هـ).

#### مصطلحات الدراسة:

##### الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع على أنه نمط حياة يعيشه الفرد، وطريقة لمعرفة العالم، بحيث تساعد الفرد على تطوير إمكاناته ومواهبه واستغلال قدراته ما أمكن من أجل القدرة على استنباط أفكار جديدة وغير مألوفة، وتطوير حساسيته للمشكلات والثغرات (قارة والصافي، 2013، 36).

بينما يعرفه الجميلي (2012، 98) بأنه قدرة المديرين على استخدام أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المؤسسات وتجويدها باستمرار.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/مطر غالي الطويلة

ويُعرّف الإبداع الإداري إجرائيًا في هذا البحث: بأنه مجموعة القدرات والخصائص التي يتميز بها قائد المدرسة، والتي تمكنه من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق في مجال قيادة المدرسة الحكومية بمحافظة سميراء، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب جديد في التعليم يساهم في مساعدة المعلم على تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار الفكري للإدارة الإبداعية ويتضمن:

تعريف الإدارة الإبداعية:

تعرف الإدارة الإبداعية على أنها مجموعة التغيرات التي يقوم بها القائد، والتي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو هي عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة (خصاونة، 2011، 34).

ويعرفها خيري (2012، 39) بأنها عبارة عن عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، وهي ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون، أو هي عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي.

ويعرفها السلمي (2012، 9) بأنها القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارًا أو حلولًا أو منتجات أو خدمات أو طرقًا وأساليب عمل مفيدة. ويعتمد ذلك على رؤية القائد في حل المشكلات من خلال قدراته العقلية وطاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة.

ويمكن تعريف الإدارة الإبداعية بأنها قدرة القائد المدرسي على استخدام الأفكار والأدوات والتقنيات وأساليب العمل ومراجعتها بين الحين والآخر لضمان جودة الأداء في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

مهارات الإدارة الإبداعية:

هناك العديد من المهارات التي تميز الإدارة الإبداعية عن غيرها، والتي من بينها

التالي:



1. مهارة المرونة (Flexibility): وهذه المهارة تعتبر الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة كونها تمثل إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود أو صلابة التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد. ولقد أكد العديد من الباحثين أن المرونة ترتبط بالمثابرة والبحث عن الحلول، وتتضمن تنوع الرؤية لشكل وتقنيات إعداد المشكلة (قارة والصافي، 2013، 66).
- ويشير خصاونة (2011، 27) أن القائد المبدع يتميز عن غيره بمرونة تفكيره، وقدرته على اتخاذ أنماط تفكير مختلفة والتعامل مع المشكلة من عدة أبعاد، مما يسهل عملية التغيير في موقف ما، أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب غير المنطقي لأفكار بحد ذاتها.
2. مهارة الطلاقة (Fluency): يقصد بهارة الطلاقة القدرة على الإنتاج الكمي السريع والسهل من الأفكار الجديدة لمشكلة ويعتبرها جيلفورد مقومًا أساسيًا من مقومات التفكير التشعبي، ويمتاز القائد المبدع بطلاقة التفكير وهي تعتبر مظهرًا كميًا مرتبطًا بغزارة الأفكار (Mayer, 2007:18).
3. مهارة الأصالة: تعد مهارة الأصالة من أهم الخصائص العقلية التي يتميز بها القائد المبدع من خلال قدرته على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة غير المكررة. فهي ببساطة إنتاج اللامألوف من الأفكار والحلول والمقترحات، وتعتبر ركنًا أساسيًا من أركان الإدارة الإبداعية (جروان، 2013، 23).
4. مهارة الحساسية للمشكلات (Sensitivity): وتشير هذه المهارة إلى قدرة القائد المبدع على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، فالقائد المبدع الذي لديه حساسية للمشكلات يكون أسرع من غيره في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، وإعادة توظيفها واستعمالها (جمل، 2005، 126).
5. مهارة التوسع أو التفاصيل (Elaboration): ويقصد بها قدرة القائد المبدع وقابليته على تقديم إضافات أو تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ما، من شأنها أن تساعد على تطويرها واغنائها وتنفيذها، وتتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متنوعة ومتعددة للأشياء، ومثال ذلك توسيع فكرة ملخصة أو توضيح استراتيجية أو موضوع صعب، أو إعادة كتابة نص بإضافة المزيد من الصور والمحسّنات البديعية (الصافي والجبر، 2010، 558).

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/مطر غالي الطواله

ويمكن القول أنه ليس من السهل اكتساب أي مهارة من مهارات التفكير الإبداعي بمجرد القراءة عنها، ومن أجل تطوير تلك المهارات لدى المشرف التربوي يجب عليه أن يتدرب ويواصل تدريبه عليها بجد. لذلك يجب مساعدة القادة المبدعين من المشرفين التربويين على تطوير مهاراتهم الإبداعية من خلال عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لديهم.

#### مستويات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف الإبداع الإداري إلى خمسة مستويات، هي ( Costa & Kallick, 2000:122):

المستوى الأول: الإبداع التعبيري: وفي هذا المستوى من الإبداع يطور قائد المدرسة فكرة أو ناتج ما في العمل المدرسي، بغض النظر عن جودته، وهو أدنى مستويات الإبداع الإداري.

المستوى الثاني: الإبداع المنتج: ويعني قدرة قائد المدرسة على التوصل إلى ناتج ذي فائدة وقيمة في عمله، أو تطوير آلة أو تقنية تعليمية تسهل عمل قائد المدرسة والمعلمين.

المستوى الثالث: الإبداع الابتكاري: يظهر من خلال الجدة والمثابرة في عمل قائد المدرسة، ويعني قدرته على استغلال الموارد والمواد المتوفرة في المدرسة بصور مبتكرة وجديدة.

المستوى الرابع: الإبداع التجديدي: ويعني قدرة قائد المدرسة على تقديم إسهامات جديدة، وإضافات إلى المعرفة والنظريات السابقة في الإدارة وفي مجال إدارة المدرسة، وتعديل المهارات المتعلقة بالمفاهيم السابقة، وهي ضرورية للإبداع الإداري.

المستوى الخامس: الإبداع التخيلي: ويعني قدرة قائد المدرسة على الوصول إلى نظريات جديدة أو قوانين عامة في الإدارة أو في مجال الإدارة المدرسية، وهو أرقى مستويات الإبداع الإداري، ولم يصل إليه سوى العلماء أصحاب النظريات في علم الإدارة.

يمكن القول أن الإبداع التخيلي يعتبر من أعلى مستويات الإبداع الإداري تميزاً لأنه يؤدي إلى الوصول إلى نظريات حديثة في الإدارة أو في مجال إدارة المدرسة، لذلك يجب تدريب القادة المبدعين من القيادات المدرسية على هذا النوع للوصول إلى التميز المطلوب، وتحقيق الأهداف المنشودة بطريقة مبتكرة وغير تقليدية.

## أهمية الإدارة الإبداعية:

مع التطور المتسارع في مجال علم الإدارة في العصر الحديث بدأت الأسس لنجاح إدارة المنظمات والمؤسسات تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والإبداع والتجديد، مما يؤكد على ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة أفرادها كي يبدعوا ويجددوا بشكل مستمر، الأمر الذي يساعد على تنمية المواهب والإبداع وتطوير وتنمية المنظمة لتكون كيانًا تفاعليًا منتجًا (السلمي، 2012، ص22).

ولأهمية الإدارة الإبداعية في قدرتها على مواكبة التطورات التي تشهدها العملية المملكة العربية السعودية، يجب أن يدرك قائد المدرسة الأهمية القصوى لعمله في قيادة المدرسة نحو التميز، والقدرة على التغلب على المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، باستخدام أساليب إدارية حديثة والتي من بينها الإدارة الإبداعية (عطية، 2012، ص138).

ويشير كولنج (7: Collings, 2009) أن الاهتمام بالإدارة الإبداعية له دوافع رئيسة، من أهمها ما يلي:

- النمو المستمر في التخصص في جميع التخصصات المرتبطة بثورة المعرفة.
- المرونة المحدودة في المنظمات لتدريب الموظفين، وتركيز جهدهم في البحث في سوق العمل عن الموظفين ذوي الخبرة.
- الضغوط للحصول على مزيج من المهارات المناسبة في المؤسسة، والبحث عن التنوع في اجتذاب أنماط التفكير والخلفيات المختلفة.

ومما سبق يمكن القول أن للإدارة الإبداعية دوراً مهماً في قيادة مؤسسات التعليم كاستجابة للتغيرات في سوق العمل والتطور التقني والعلمي الذي شهده هذا العصر، فهي تعد من الأولويات لدى المنظمات الباحثة عن التميز في جميع دول العالم، وبخاصة في القيادة المدرسية، وذلك لأهمية دور الإدارة الإبداعية في تطوير إجراءات العمل بالمدرسة، وتنمية قدرات ومهارات العاملين بما يحقق لها القدرة على المنافسة والتميز.

## مبررات ممارسة الإدارة الإبداعية

إن الإدارة الإبداعية هي من تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة، لأنها المورد غير القابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى إذ يمكن تقليد الآلة، ويمكن تقليد

أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج أو قناة التوزيع لكن لا يمكن تقليد الفرد (قارة والصافي،  
2013، 87).

وتعد الإدارة الإبداعية من العوامل الأساسية والهامة في تحقيق الأهداف التنافسية للمؤسسات الحكومية والخاصة في شتى مجالاتها الإدارية. فممارسة الإدارة الإبداعية له العديد من المبررات التي أشار إليها الحميدي والطيب (2011، ص 6)، وهي:

- 1- الحرب الباردة وسباق التسلح: هناك ضرورة ملحة للاهتمام بالقيادة الإبداعية في ضوء التحديات التي تواجهها الدول والأمم في صراعها من أجل البقاء، وخصوصاً في دول العالم المتقدمة التي تسعى إلى السيطرة والارتقاء والتي تعتبر المبدعين سلاحاً مهماً للوصول إلى غايتها.
  - 2- الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية: شهد العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة أعظم انفجار معرفي في تاريخ البشرية، وبالقدر الذي تحل فيه مشكلات كثيرة مع زيادة المعرفة، هناك الانفجار السكاني والعولمة وما تخلقه من مشكلات أكبر وتحديات أصعب مما جعل الحاجة إلى قادة مبدعين.
  - 3- الجمعيات والمؤتمرات العلمية: وكان لها أثر كبير في رفع مستوى الوعي المجتمعي العام والحاجة الماسة إلى القادة المبدعين في جميع المجالات والميادين المختلفة، وتبادل الخبرات في مجال رعايتهم واستثمار عقولهم.
  - 4- الإبداع هو الميزة التنافسية في الشركات والمؤسسات الحديثة: لم يعد استخدام أفضل التقنيات وتقديم أقل الأسعار من الميزات التنافسية للمنظمات بل أصبحت المرونة والإبداع التي منبعها الموظفين والعاملين والقادة تشكل العامل الأهم فيه.
- ويضيف قارة والصافي (2013، ص 67) أن ممارسة الإدارة الإبداعية أصبحت من أكثر الموضوعات حيوية وضرورة في المؤسسات المعاصرة، وذلك لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- جعل عملية التوظيف أكثر كفاءة وفاعلية.
- 2- المساهمة في تطوير أداء أفراد وتعزيز ثقافة التنمية المستدامة.
- 3- تحديد ووضع آليات محددة للقياس والمحاسبة.
- 4- تحقيق نوع من التكامل بين الأفراد في المؤسسة.
- 5- توفير التدريب المناسب للأفراد المرتبط بالأعمال.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري في مجال التعليم، تم عرض الدراسات التي تم التوصل إليها، وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها.

هدفت دراسة فاندينبرج (Vandenberghe, 2011) إلى تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص، ودراسة الكيفية التي يؤثر بها سلوك تدخل مدير المدرسة على تحسين المدرسة بوجه عام أو تنفيذ ابتكار بوجه خاص. وتم الاعتماد على المنهج المكتبي الذي يعتمد على تحليل المراجع والكتب المتعلقة بالإدارة الإبداعية المدرسية. وكانت من أهم نتائج الدراسة: يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) هو القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية لدى أفراد المنشأة. يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات. إن مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض، وهم يختلفون اختلافاً كبيراً فيما يتصل بالإبداع.

كما هدفت دراسة هاينز وليكاتا (Haynes and Licata, 2011) إلى محاولة البحث في العلاقة بين معتقدات مديري المدارس بشأن عملهم ودرجة تكرار عصيانهم الإبداعي. وكذلك تعرف بعض الصعوبات المحتملة التي تؤثر على الإبداع الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (224) فرداً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمقابلة الشخصية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك متغيرات تشكل صعوبات هامة تؤثر على الإبداع الإداري والتي من بينها: الإبداع يمارس بين مديري المدارس الابتدائية المخضرمين والذين يرون أن قيمة الكفاءة العلمية تفوق قيمة الدرجات العلمية والشهادات الأكاديمية والتدريبية والذين يعتبرونهم مديري المكتب قادة تربيويين، إن عدد سنوات الخبرة كمدير مدرسة يبدو مؤشراً أفضل لدرجة الاستعداد لمقاومة الإبداع بشكل متكرر. إن مديري المدارس الذين أعطاهم مشرفو المكتب المركزي تقديرات مرتفعة بالنسبة لمقاومة الإبداع الإداري هم أنفسهم يحظون بنفس التقديرات.

وأما دراسة السلمي (2012م) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من 343 مديراً ومعلمًا بمدينة جدة. وتم استخدام استبانة لجمع البيانات تضمنت (64) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر

مديريها ومعلميها، وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية الأبعاد المناخ التنظيمي، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وأما دراسة عباينة والشقران (2013م) فقد هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الخدمة العملية، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد والبالغ عددهم (223) قائدا وتم تطوير أداة للدراسة وهي الاستبانة، والتي تكونت من (20) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين. وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين جاء بدرجة عالية في مجالات (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة عالية جدا، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع متغيرات الدراسة: (الخدمة العملية، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي).

وأما دراسة المناخ (2016م) فهذه تعرف واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (80) مديرا، وتم تصميم استبانة تكونت من (19) عبارة موزعة على بعدين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على الاقتراحات التي تساهم في تطوير ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وجود فروق دالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض تُعزى إلى المؤهل العلمي وقد كانت لصالح الأفراد في مجموعة المؤهل العلمي ماجستير فما فوق. ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة المتعلقة بتحديد واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية

بمدينة الرياض تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد كانت لصالح ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

وقد هدفت دراسة العنزي (2017) إلى قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، ولتحقيق ذلك تم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة العشوائية من المشرفين التربويين بمدينة الرياض، بلغ عددهم (165) مشرفاً تربوياً، واستخدمت استبانته كأداة لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة موافقة عينة الدراسة بدرجة محايد على ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، كما جاءت استجابة أفراد الدراسة بدرجة موافق على المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تعدت الدراسات السابقة التي اهتمت بتنمية ممارسة مهارات الإدارة الإبداعية في مجال التعليم، ومن خلال مراجعة الباحث لهذه الدراسات تبين أن هناك تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح ذلك:

- اختلفت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة مع جميع الدراسات السابقة التي اختارت عينتها من مديري المدارس بينما اختلفت الدراسة مع دراسة عباينة والشقران (2013م) التي كانت عينتها من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم بالأردن، ومع دراسة العنزي (2017) التي كانت عينتها من المشرفين التربويين.
- واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اختيار الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما اختلفت مع دراسة فاندنبرج (Vandenberghe, 2011) التي استخدمت المنهج المكتبي، كما استخدمت دراسة هاينز وليكاتا (Haynes and Licata, 2011) المقابلة إضافة إلى الاستبانة لجمع البيانات، ودارسة العنزي (2017).
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في شمولية أهداف وفي اختيار عينتها من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة السميراء.

## إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي في هذا الدراسة، وقد تم اختياره؛ نظراً لملاءمته موضوع الدراسة الحالية وأهدافه. وهو ما يعرفه العساف (2003، ص154) بأنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً".

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، والبالغ عددهم (348) معلماً للعام الدراسي 1440-1441هـ.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة سميراء، وقد بلغ عددهم (179) معلماً للعام الدراسي 1440-1441هـ. أي ما نسبته (51%) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة: تم اعداد استبانة بعد مراجعة الأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تعد مناسبة لجمع البيانات حول موضوع البحث وأهدافه، وقد تكونت الاستبانة من الآتي:

أولاً: البيانات الأساسية للعينة، وتكونت من المعلومات الأساسية (المدرسة، المرحلة الدراسية).

ثانياً: محاور الاستبانة، وقد تكونت من المحاور التالية:

1. المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، وتكون من (13) فقرة.
2. المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، ويتكون من (12) فقرة.
3. المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، ويتكون من (10) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:



أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (9) محكمين من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتم اعتماد الفقرات التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين، والتي تزيد على نسبة (85%).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء) للاستبانة: تم تطبيقها الاستبانة على عينة الدراسة ويعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، كما هو موضح فيما يلي.

أولاً: المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وقد كانت نتائج معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول (1) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	** .688	8	** .617
2	** .632	9	** .644
3	* .566	10	* .548
4	** 0.687	11	** 0.616
5	* 0.516	12	** 0.520
6	* 0.521	13	* .557
7	** .519		

\* دالة عند مستوى 0.05 - \*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطويلة

**المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء.** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول رقم (2).

الجدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	**0.635	7	**0.649
2	*0.537	8	**0.666
3	*0.531	9	**0.626
4	**0.619	10	**0.640
5	*0.512	11	**0.658
6	*0.637	12	*0.544

\*دالة عند مستوى 0.05 - \*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية، لمحور الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

**المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء.** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث كانت نتائج معامل الارتباط كما هو مبين بالجدول رقم (3).

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على محور المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض

الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	*0.564	6	**0.641
2	*0.569	7	**0.640
3	*0.548	8	**0.620
4	**0.627	9	**0.632
5	**0.631	10	**0.633

\*دالة عند مستوى 0.05 - \*\* دالة عند مستوى 0.01

ينتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة، ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. والجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

جدول (4) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
0.87	واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء
0.84	المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء
0.86	المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء
0.88	الدرجة الكلية

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/مطر غالي الطويلة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت أقل معاملات الثبات على بعد المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، وبلغت (0.84)، في حين بلغت أعلى معاملات الثبات على بعد واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، وبلغت (0.87)، وأن معاملات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية بلغت (0.88).

وقد تضمنت الاستبانة (35) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، ولكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطي الدرجة (1) لـ "غير موافق بشدة"، والدرجة (2) لـ "غير موافق"، والدرجة (3) لـ "لمحايد"، والدرجة (4) لـ "موافق"، والدرجة (5) لـ "موافق بشدة". وقد اعتمدت الباحثة للحكم على درجة الموافقة على فقرات الاستبانة التصنيف الآتي:

الرقم	المستوى	الدرجة	
		من	إلى
1	عالية جداً	1	1,80
2	عالية	1,81	2,60
3	متوسطة	2,61	3,40
4	منخفضة	3,41	4,20
5	منخفضة جداً	4,21	5,0

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

ل للوصول إلى النتائج وتحليلها تمت الإجابة على الأسئلة التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟

لتحديد واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.41	3.95	0	23	12	94	50	يساعد المعلمين على طرح أفكارهم نحو تطوير أساليب التدريس
2	0.44	3.91	0	25	25	69	60	يساعد العاملين بالمدرسة على التواصل الفعال
3	0.55	3.79	2	23	31	76	47	يخطط قائد المدرسة باستمرار للنمو المهني للمعلمين.
4	0.46	3.73	4	22	32	80	41	يقدم قائد المدرسة حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين.
5	0.52	3.50	20	24	17	61	57	يتفهم الأفكار الغريبة التي تصدر عن بعض المعلمين
6	0.47	3.44	25	30	17	55	52	يثابر قائد المدرسة للوصول إلى التميز في أداء العمل
7	0.43	3.34	28	32	19	50	50	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات المبتكرة.
8	0.40	3.23	31	37	16	49	46	يبادر في بناء علاقات طيبة مع العاملين بالمدرسية
9	0.49	3.14	33	39	18	47	42	يساعد المعلمين على الابتكار في مجال التخطيط للأنشطة التربوية
10	0.54	3.10	34	40	19	45	41	يقبل التغيير في إجراءات العمل بسهولة
11	0.55	3.04	36	43	17	43	40	يستخدم أساليب حديثة في تقييم المعلمين

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
12	0.43	2.77	44	45	20	38	32	يستخدم التقنيات الحديثة في أداء عمله
13	0.51	2.75	46	47	20	35	31	يشجع المعلمين على الخروج عن المألوف في أداء المهام المناطة بهم
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
0.48			متوسطة					3.35

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لعبارات واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين وعددها (13) عبارة بلغ (3.35)، وانحراف معياري (0.48)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي.

وتبين من الجدول السابق حصول (6) فقرات على هذا البعد على درجة (عالية)، بينما حصلت (7) فقرات على درجة (متوسطة)، وجاءت العبارة "يساعد المعلمين على طرح أفكارهم نحو تطوير أساليب التدريس"، في المرتبة الأولى بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.95) من أصل (5.00). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على أعلى درجة موافقة في هذا البعد لأن من واجبات ومهام قائد المدرسة العمل على تطوير أساليب التدريس المتبعة من قبل المعلمين من خلال التعاون معهم والاستماع لأفكارهم، وتجريب الأساليب الحديثة.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة "يساعد العاملين بالمدرسة على التواصل الفعال" بدرجة موافقة (عالية) وبتوسط حسابي (3.91)، ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية لأن من مهم قائد المدرسة مساعدة المعلمين والعاملين على التواصل الفعال لأهميته في تحقيق الأهداف المنشودة وقدرته على زيادة التعاون بين أعضاء فريق العمل بالمدرسة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة "يخطط قائد المدرسة باستمرار للنمو المهني للمعلمين" بدرجة موافقة (عالية) وبتوسط حسابي (3.79)، ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية أيضاً لمعرفة عينة الدراسة بأهمية التنمية المهنية

التي يقوم بها قائد المدرسة للمعلمين من أجل مواكبة التطورات العلمية والأفكار الإبداعية في مجال العملية التعليمية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "يشجع المعلمين على الخروج عن المألوف في أداء المهام المناطة بهم" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (2.75)، ويمكن يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود بعض القيود في تطبيق الأنظمة والقوانين التي تحد من تطبيق الأفكار غير المألوفة في أداء عمل المعلمين، لذلك يجب على وزارة التعليم منح قائد المدرسة مساحة من المرونة في تطبيق الأفكار الجديدة وغير المألوفة المقدمة للمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السلمي (2012م) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة، ومع دراسة العنزي (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل المشرفين التربويين (محايدة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟

لتحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

جدول (6) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور  
الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من  
وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.56	4.12	1	20	2	88	68	كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة
2	0.59	3.98	1	23	14	80	61	قلة مشاركة قادة المدارس بالبرامج المتخصصة بتنمية الإبداع الإداري
3	0.51	3.94	1	21	12	97	48	عدم وجود خطط لتنمية الإبداع الإداري من قبل إدارات التعليم بالمناطق
4	0.54	3.91	0	23	16	93	47	ضعف التعاون بين قائد المدرسة والمعلمين على اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل
5	0.49	3.87	1	23	22	85	48	صعوبة توفير بيئة عمل في المدارس مشجعة على الإبداع الإداري
6	0.57	3.86	1	21	22	93	42	صعوبة التأكد من نتائج توظيف الأفكار الغريبة التي يقترحها بعض المعلمين
7	0.58	3.84	0	22	27	86	44	مقاومة المعلمين لخطط التطوير والتغيير
8	0.55	3.83	1	21	28	85	44	قلة الإمكانيات المادية في المدارس التي تسهم في تطوير الإبداع



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
								الإداري
9	0.50	3.82	1	24	26	82	46	وضع قيود على قادة المدارس بضرورة تنفيذ إجراءات العمل بدقة
10	0.53	3.73	1	23	30	94	31	صعوبة إدارة عمل قائد المدرسة بطريقة إبداعية
11	0.47	3.70	1	22	31	95	30	صعوبة استخدام أساليب حديثة في مجال العمل الإداري بالمدارس
12	0.48	3.69	7	21	28	85	38	ضعف الحوافز المقدمة للمبدعين من قادة المدارس.
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
0.54			عالية					3.85

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لعبارات الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، وعددها (12) مقترح بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.58)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على وجود هذه الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي، وتبين من الجدول السابق حصول جميع مقترحات هذا البعد على درجة (عالية)، وجاء بالترتيب الأول من الصعوبات "كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة"، بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (4.12) من أصل (5.00). ويعزو الباحث سبب حصول هذا الصعوبة على أعلى درجة موافقة في هذا البعد لأن كثرة الأعباء الإدارية لقائد المدرسة، والتي تكون في كثير من الأحيان على حساب الأعمال الفنية، مما تحد من ممارسة قائد المدرسة للإبداع الإداري.

بينما جاء في المرتبة الثانية من الصعوبات "قلة مشاركة قادة المدارس بالبرامج المتخصصة بتنمية الإبداع الإداري" بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.98)، ويعزو

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

الباحث سبب حصول هذا الصعوبة على درجة موافقة عالية لأن ممارسة الإبداع الإداري يحتاج معرفة ومهارات إبداعية تساعد قائد المدرسة، وهذا لا يتم الحصول عليه إلا من خلال التدريب والتأهيل والمشاركة في البرامج المتخصصة بالإبداع الإداري.

وجاء في المرتبة الثالثة الصعوبة "عدم وجود خطط لتنمية الإبداع الإداري من قبل إدارات التعليم بالمناطق"، بدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.94)، ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية أيضاً لمعرفة عينة الدراسة بأهمية التخطيط الذي يمكن أن تقوم به المناطق التعليمية لتنمية الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين، مما يؤكد على ضرورة التخطيط لتأهيل وتدريب المشرفين التربويين على الإبداع الإداري.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة من الصعوبات "ضعف الحوافر المقدمة للمبدعين من قادة المدارس" بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (3.69)، ومن الممكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تشجيع قادة المدارس على ممارسة الإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا في المناطق التعليمية ما زال دون المأمول، وأن هناك ضعف في الحوافر المادية والمعنوية المقدمة للمبدعين منهم لذلك جاءت هذه الصعوبة على درجة موافقة عالية على الرغم من احتلاله المرتبة الأخيرة في هذا البعد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المناع (2015م)، ودراسة الغزي (2017) التي توصلنا إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على الصعوبات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة (موافق).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين؟

لتحديد المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
1	0.58	4.10	1	21	10	75	72	تبنى قائد المدرسة للمبادرات الإبداعية في العمل
2	0.54	4.00	0	21	34	87	45	إشراك قائد المدرسة بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالإبداع الإداري
3	0.53	3.94	1	21	12	97	48	العمل على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه عمل قائد المدرسة
4	0.54	3.88	1	22	14	101	41	زيادة التعاون بين قائد المدرسة وإدارة التعليم في اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل
5	0.55	3.80	1	21	38	86	32	العمل على تطوير أساليب إدارة المدرسة لمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي
6	0.49	3.73	1	22	31	95	30	العمل على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع الإداري
7	0.51	3.71	2	21	20	88	48	العمل على الاستفادة من توظيف الأفكار غير المألوفة التي يقترحها المعلمون

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
8	0.57	3.70	1	22	22	85	49	إيجاد خطط غير تقليدية لأداء العمل في المدارس
9	0.52	3.67	1	23	24	96	35	تشجيع قائد المدرسة على تطوير إجراءات العمل
10	0.50	3.38	22	20	38	65	34	تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المبدعين
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
0.57			عالية					3.79

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لبيانات المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين، وعددها (10) مقترحات بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.57)، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على هذا البعد، كما تشير لذلك قيمة المتوسط الحسابي، وتبين من الجدول السابق حصول (9) مقترحات على درجة (عالية)، بينما حصل مقترح على درجة (متوسطة).

وجاء المقترح "تبني قائد المدرسة للمبادرات الإبداعية في العمل"، في المرتبة الأولى بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي قدره (4.10) من أصل (5.00). ويعزو الباحث سبب حصول هذه المقترحات على أعلى درجة موافقة في هذا البعد لأن تبني قائد المدرسة للمبادرات الإبداعية في العمل يساهم في زيادة ممارسة الإبداع الإداري في المدارس، ويطور أداء العاملين فيها.

بينما جاء في المرتبة الثانية المقترح "إشراك قائد المدرسة بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالإبداع الإداري" بدرجة (عالية) و بمتوسط حسابي (4.00)، ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على درجة موافقة عالية بسبب معرفة عينة الدراسة بأهمية المشاركة في المؤتمرات العلمية المتخصصة بالإبداع الإداري التي من خلالها يتم تزويد المشاركين

بالمعرفة والمهارات الحديثة في هذا المجال، مما يساهم في تنمية مهارات المشاركين ومعارفهم ويزيد من فرصة ممارسة الإبداع الإداري.

وجاء في المرتبة الثالثة المقترح "العمل على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه عمل قائد المدرسة" بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.94)، ويعزو الباحث سبب حصول هذ المقترح على درجة موافقة عالية أيضًا لأن من متطلبات ممارسة الإبداع الإداري أن يكون قائد المدرسة غير تقليدي ويبحث عن الإبداع والتجديد، لذلك فإن العمل على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه في المدرسة يساهم في زيادة ممارسة قائد المدرسة للإبداع الإداري.

وجاء في المرتبة الأخيرة المقترح "تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المبدعين" بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره (3.38)، ومن الممكن أن يعود سبب هذه النتيجة إلى وجود أهمية للحوافز المقدمة للمبدعين ولكنها أقل أهمية من باقي المقترحات الأخرى التي تساهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المناع (2015م)، التي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على المقترحات التي تساهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري جاءت بدرجة (موافق)، ومع دراسة العنزي (2017) التي توصلت إلى أن المقترحات التي تساهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين جاءت بدرجة (موافق).

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن وضع التوصيات على النحو الآتي:

1. تشجيع المناطق التعليمية قادة المدارس على اقتراح المشاريع والمبادرات الإبداعية التي من شأنها تطوير الإبداع الإداري في المدارس الحكومية.
2. زيادة التعاون بين القيادات المدرسية والعاملين فيها من معلمين وإداريين على اتخاذ قرارات إبداعية في مجال العمل من خلال تبني مبادراتهم الإبداعية لتجويد وتحسين إجراءات العمل الإداري.
3. إشراك قادة المدارس في المؤتمرات العلمية والبرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهاراتهم ومعارفهم في مجال الإبداع الإداري.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/مطر غالي الطويلة

---

### مقترحات بإجراء بحوث مستقبلية:

1. إجراء دراسة حول واقع الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية وعلاقته بالتميز المؤسسي.
2. إجراء دراسة حول متطلبات النجاح لممارسة الإدارة الإبداعية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

التميمي، فواز محمد، وسليمان، منير محمود.(2011). درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، الإمارات العربية المتحدة، العدد (12)، مجلد (1)، ص96-118.

جروان، فتحي. (2013). الموهبة والتفوق والإبداع، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

جمل، محمد جهاد ( 2005 ) تنمية مهارات التفكير الإبداعي. من خلال المناهج الدراسية، العين: دار الكتاب الجامعي.

الجميلي، أمل حمود عبيد (2012م). دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات رياض الأطفال. رسالة منشورة. مجلة الفتح، العدد (48)، مجلد (1)، ص94-120.

الحريري، رافدة. (2016). فنون معاصرة في القيادة التربوية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحميدي، محمد سعيد والطيب، الهادي خوجلي. (2011). الاستثمار في التدريب وإدارة المواهب: تجربة دولة الامارات العربية المتحدة، ورقة بحثية، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط: رأس الخيمة، الامارات العربية المتحدة.

خصاونة، عاكف لطفي.(2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خيري، أسامة.(2012). إدارة الإبداع والابتكارات. دار الياة للنشر والتوزيع: عمان.

السلمي، محمد بن فهد (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطويلة

الصافي، عبد الحكيم والجبر، عثمان (2010). مدى اختلاف سمة القيادة باختلاف  
مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة الصف السابع الأساسي بمدينة إربد، مجلة  
جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، (3)، ص 551-  
568.

عبابنة، رامي والشقران، إبراهيم (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة  
التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم،  
مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (14)، العدد(2)، ص ص 460-  
486.

العبد الجبار، عبد الرحمن (١٤٢٩هـ). الإشراف التربوي وتمهين المعلمين (توطين  
الإشراف التربوي، مهنية المعلم، الإشراف المتنوع)، الرياض: مكتبة الملك فهد  
الوطنية.

العساف، صالح بن حمد (2003)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة  
الرابعة، الرياض: العبيكان.

عطية، عماد محمد (2012م). الإشراف التربوي: المفهوم- الوظائف- المستقبل،  
الرياض: شركة الراشد العالمية.

العززي، مشعل (2017). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى المشرفين التربويين بمدينة  
الرياض، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)، المجلد  
(1)، ص 122-151.

قارة، سليم والصافي، عبد الحكيم (2013). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل،  
ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

اللمعي، فاطمة. (2014). القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي  
والفكر الإداري المعاصر (منظور مقارن). مجلة العلوم التربوية، الجمعية  
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (3)، المجلد (1)، ص 223-  
301.

معهد الإدارة العامة. (1436هـ). مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية  
السعودية، الرياض، من 10 - 12 - صفر 1436هـ.

معهد التنمية الإدارية. (2018). مؤتمر التطوير المؤسسي. القاهرة: من 20-21/7/  
2018م



المناع، محمد (2015) واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Collings، D. and Mellahi،K.(2009).Strategic Talent Management: A review and Reswarch agenda. Human Resource Management review، 19: 4، 304- 313.
- Costa. Arthure & Kallick. Bena (2000). Habits of Mind، A development Series ،Discovering and Exploring. Association. For Supervision and Curriculum Development ،Alexandria ، Virginia. USA.
- Haynes، Eddy، and Licata، Joseph:(2011). Creative Insubordination of school principals and Legitimacy of the Justifiable، Jornal of educational Administration، Vol. 33، No. 4، MCB university Press، London.
- Mayor، R. (2007). Thinking Problem Solving. 2<sup>nd</sup> ed. New York: W.H. Freeman and Company.
- Riccio، S. (2010).Talent Management In Higher Education Developing Emerging Leaders Within The Administration At A private Aolleages And Universities. Unpublished. Ph.D. Educational Administration، university of Nebraska: Lincoln.
- Vandenberghe، Roland:(2011) Creative Management of a school: a matter of vision and daily interventions، Journal of educational Adminstration، Vol. 33، No. 2، MCB university press، London.

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

## الملاحق

- استبانة -

أخي المعلم الفاضل. ....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس الحكومية بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين. والمطلوب منكم إبداء وجهة نظركم بوضع علامة (✓) مقابل كل بند من بنود الاستبانة، وبجانب كل واحدة درجات الموافقة المبينة في المقياس الخماسي وفق النموذج التالي:

م	البند	درجات الموافقة				
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
1	يقدم قائد المدرسة حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين				✓	

تدل الاستجابة (✓) تحت خانة (عالية جدا) أن قائد المدرسة يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين بشكل دائم  
شاكراً ومقدراً تعاونكم

الباحث: مطر غالي الطواله

أولاً: البيانات الأساسية:

المدرسة:.....  
المستوى:

سنوات الخبرة
ثانوي
أساسي

ابتدائي

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجات الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	يقدم قائد المدرسة حلول مبتكرة للمشكلات التعليمية التي تواجه المعلمين					
2	يخطط قائد المدرسة باستمرار للنمو المهني للمعلمين					
3	يشجع المعلمين على اتخاذ القرارات المبتكرة					
4	يساعد المعلمين على طرح أفكارهم نحو تطوير أساليب التدريس					
5	يساعد المعلمين على الابتكار في مجال التخطيط للأنشطة التربوية					
6	يتفهم الأفكار الغريبة التي تصدر عن بعض المعلمين					
7	يساعد العاملين بالمدرسة على التواصل الفعال					

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطويلة

					8	يبادر في بناء علاقات طيبة مع العاملين بالمدرسية
					9	يثابر قائد المدرسة للوصول إلى التميز في أداء العمل
					10	يشجع المعلمين على الخروج عن المألوف في أداء المهام المناطة بهم
					11	يستخدم التقنيات الحديثة في أداء عمله
					12	يقبل التغيير في إجراءات العمل بسهولة
					13	يستخدم أساليب حديثة في تقييم المعلمين

المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:

درجات الموافقة					العبارة	م
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	عدم وجود خطط لتنمية الإبداع الإداري من قبل إدارات التعليم بالمناطق
					2	وضع قيود على قادة المدارس بضرورة تنفيذ إجراءات العمل بدقة
					3	مقاومة المعلمين لخطط التطوير والتغيير

درجات الموافقة					العبارة	م
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					صعوبة إدارة عمل قائد المدرسة بطريقة إبداعية	4
					كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة	5
					قلة مشاركة قادة المدرسة بالبرامج المتخصصة بتنمية الإبداع الإداري	6
					صعوبة التأكد من نتائج توظيف الأفكار الغريبة التي يقترحها بعض المعلمين	7
					صعوبة توفير بيئة عمل في المدارس مشجعة على الإبداع الإداري	8
					صعوبة استخدام أساليب حديثة في مجال العمل الإداري بالمدارس	9
					ضعف التعاون بين قائد المدرسة والمعلمين على اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل	10
					قلة الإمكانيات المادية في المدارس التي تسهم في تطوير الإبداع الإداري	11
					ضعف الحوافر المقدمة للمبدعين من قادة المدارس	12

واقع تطبيق الإدارة الإبداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء من وجهة نظر المعلمين  
أ/ مطر غالي الطواله

**المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تطوير ممارسة الإبداع الإداري بالمدارس  
التابعة لمكتب التعليم بمحافظة سميراء:**

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة  
من العبارات التالية:

م	العبارة	درجات الموافقة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة جدا
1	إيجاد خطط غير تقليدية لأداء العمل في المدارس				
2	تبني قائد المدرسة للمبادرات الإبداعية في العمل				
3	العمل على تطوير حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه عمل قائد المدرسة				
4	إشراك قائد المدرسة بالمؤتمرات العلمية المتخصصة بالإبداع الإداري				
5	تشجيع قائد المدرسة على تطوير إجراءات العمل				
6	العمل على الاستفادة من توظيف الأفكار غير المألوفة التي يقترحها المعلمون				
7	العمل على توفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع الإداري				
8	العمل على تطوير أساليب إدارة المدرسة لمواكبة التطورات العلمية في المجال التربوي				
9	زيادة التعاون بين قائد المدرسة وإدارة التعليم في اتخاذ القرارات الإبداعية في مجال العمل				
10	تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المبدعين				