



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

محمد بن أحمد العليان الزهراني

إشراف

د/أشرف عبده حسن الألفي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية في الإبداع)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٧٣) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من إعداد الباحث، حيث أمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود درجة كبيرة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٤)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، (سنوات الخبرة) لصالح المعلمين من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، و(الحصول على دورات تدريبية في الإبداع) لصالح المعلمين الحاصلين على دورات ، ووفقاً لهذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات كان من أبرزها: توجيه مديري المدارس إلى حث المسؤولين عن العملية التعليمية بمنطقة الباحة على دعم وتشجيع الإبداع الإداري لمديري المدارس، مع استثمار الواقع المحقق في تطوير العملية التعليمية والتربوية والإدارية داخل المدارس؛ بما يحقق نقلة نوعية في مسار جودة هذه العملية.

Abstract

The study aimed at revealing the level of administrative creativity among the school leaders in AlBaha area, from the point of view of the teachers, and also to determine the significance of the differences in the responses of the study sample according to some demographic variables (the educational stage, the years of experience, training courses in creativity). In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was followed in its associative form. A random sample of 873 teachers was selected. The questionnaire was used as a data collection tool after verifying its validity and consistency, then it was applied to the basic study sample. The study reached a set of results, There was a significant degree of administrative creativity among the school leaders from the point of view of the teachers. There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) (For years of experience) for teachers with 10 years of experience or more, and (access to training courses in creativity) for teachers who have courses, There was also a significant correlation between statistics ($0.05 \leq 0.05\alpha$) between the degree of time management and the degree of administrative creativity among school leaders in Al-Baha region from the point of view of teachers, A number of recommendations have been made to these findings. The most important of these recommendations are: Urge those responsible for the educational process in Al-Baha region to support and encourage the administrative creativity of school leaders, while investing the realized reality in the development of the educational, educational and administrative process within the schools to achieve a qualitative leap in the quality of this process.

مدخل إلى الدراسة

مقدمة:

يُعد الإبداع الإداري سمة من سمات التطور والتميز التي يقاس به التقدم والرقى في مختلف الأمم، وواجب المسؤولين عند إدارة العملية التعليمية هو الأخذ بزمام المبادرة فيما يخص إعادة بناء المهارات القيادية المدرسية لتصبح ذو كفاءات قادرة على الإبداع والابتكار الإداري، قادرة على إدارة الوقت من خلال الإدارة المثلى كما يقود الإبداع إلى التجديد وقائد المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة، وهذا الإبداع من خلاله نستطيع أن نواكب ركب الحضارة البشرية. فالأفراد والمؤسسات يمكن تقسيمهم إلى قسمين مبدع يتعامل مع الحضارة المعاصرة؛ بكل ثقة وبدون تخوف ، والآخر مقلد ينتظر من الآخرين أن يملوا عليه أفكارهم وإبداعاتهم، ويعتبر الإبداع الإداري أداة مهمة للقائد والمؤسسة في ترك التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح حتى يتمكن من مواكبة التطورات، مع الاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة والإنجاز المطلوب (مديس، ١٤٣٥، ٢)، وقد رأى المطيري (١٤٢٦، ٣١) أن الإبداع الإداري في المؤسسات قائم على ممارسة العمل القيادي بأفكار وأساليب متنوعة ؛ مما يشكل بيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد وجماعات العمل كل في مجال عمله وذلك للإسهام في توليد الأفكار الإبداعية، والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يهدف رفع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس إلى توليد أفكار إبداعية تساهم في الخروج عن المألوف وتجاوز التقليدية وحل المشكلات المتوقعة حتى تصبح المؤسسة التعليمية أكثر تميزاً وفاعلية. وقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية مثل دراسة مديس (١٤٣٥) التي هدفت إلى الكشف عن ممارسة الإبداع الإداري لدى المدرء التربويين في منطقة الباحة، ومن خلال عمل الباحث معلماً في إحدى مدارس منطقة الباحة فقد استشعر بوجود صعوبات تتعلق بتدني مستوى الحماس والدافعية نحو العمل الإبداعي بحيث أنصب جهد قائد المدرسة لإنجاز ما أوكل إليه من عمل فقط، أيضاً من مبررات دراسة هذه المشكلة وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري، بناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الحاجة للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتحديد أهداف الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط استجابات عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية في الإبداع)؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجه نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

تحددت أهمية الدراسة في النواحي النظرية والتطبيقية كما يأتي:

١. بناء أدب نظري حول الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم وتطبيق أدوات الدراسة من إعداد الباحث المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس والتي يمكن أن يستفيد منها الباحثون مستقبلاً.
٢. من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة القائمين على برامج تدريب مديري المدارس للتأكيد على تعزيز الإبداع الإداري لديهم.

مصطلحات الدراسة: تناولت الدراسة المصطلح التالي:

الإبداع الإداري: "هو القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة" (أيوب، ٢٠٠٠، ٧)، ويعرف الباحث الإبداع الإداري في الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: قدرة قائد المدرسة على استخدام خبراته ومعارفه وما لديه من إمكانيات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال تجاوز المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري، ويُقاس: بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأدوات التي أعدها الباحث لهذا الغرض من الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

تحدد إجراء الدراسة الحالية بالحدود التالية:

موضوعياً: تم تناول موضوع مستوى الإبداع الإداري لمدراس وزمانياً: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ ومكانياً: المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة في المراحل التعليمية الثلاث. وبشرياً: تم تطبيق الدراسة على معلمي المراحل التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.

مفهوم الإبداع الإداري: الإبداع في اللغة هو: ابتكار شيء غير نمطي وغير متكرر، ويعود المصطلح إلى الفعل (بدع) وبدع الشيء يعني أوجده على غي مثل السابق، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى (الجمي، ١٩٩٤، ٢٢٨)، ولقد تعددت تعريفات الإبداع لدى الباحثين تبعاً لرؤية كل باحث، أو المنظور الذي يرى الإبداع كظاهرة في إطاره، وتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها على سبيل المثال لا الحصر ما يركز على خصائص القائد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنا ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، ومنا ما يعرف الإبداع وفقاً لخصائص البيئة الإبداعية أو كمدخل لحل المشكلات.

وعرفت اعتزاز العجاج (٢٠١٥، ٥) الإبداع الإداري بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير ويعرف الغزاوي (٢٠١٥، ١٨) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إيجاد أفكار جديدة تطبق في عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية بين الإدارات المدرسية المختلفة، والمقدرة على الوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية".

أهمية الإبداع الإداري لقائد المدرسة: يحتل قائد المدرسة دوراً مهماً في العملية التربوية، فهو المسئول الأول عن سير العمل، ونجاح كثير من الأمور بمدرسته يتوقف عليه. وهذا يعني أن حجم المهام الملقة على عاتقه كبيرة، خاصة مع تغير العصر وتحدياته في كافة المجالات، لذا لزم عليه أن يمتلك كافة المعارف القيادية مثل التجديد والتطوير في العملية التربوية وما يتصف به من مهارات شخصيه وقدرات وأن يبتكر وبضبط النفس أو مهارات فنية (مهنية) مثل قدرته على أداء عمله والإلمام بالجوانب الفنية وفهم الأنظمة وسير العمل أو المهارات الإنسانية كال تعامل مع العاملين بنجاح وتنمين جهودهم وخلق جو من التعاون والعمل الجماعي أو مهارات إدراكية مثل: كفاءة قائد المدرسة وإدراكه لشمولية العمل التربوية. (شقورة، ٢٠١٢، ٥٩)، وتوضح أهمية الإبداع الإداري في كونه عملية مركبة تقتضي المقدرة على التفكير وفق التطور ومعرفة القيم التنظيمية، والتركيز على الأداء وتشجيع روح الاستقلالية.

مستويات الإبداع الإداري حدد خير الله (٢٠٠٩، ٢٠-٢١) خمسة مستويات للإبداع الإداري وهي: الإبداع التعبيري، الإبداع الإنتاجي، الإبداع الاختراعي، الإبداع التجديدي، الإبداع الانبثاقي

أسباب تبني المؤسسات للإبداع الإداري أورد العكور (٢٠١٦، ٢٢٨) أن العديد من الباحثين اتفقوا على أن هنالك دوافع تدفع بالمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة إلى تبني الإبداع منهجاً وأسلوباً ولعل أبرزها: الإبداع الإداري يُسهم في زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات في البيئة بسرعة وكفاءة عالية، حتى تتمكن المؤسسات من تطوير حلول وأفكار جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، الاستجابة للثورة التقنية في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع، يفرض على هذه المؤسسات الاستجابة للثورات التقنية من خلال إحداث التغيرات الملائمة في الهيكل التنظيمي، وأساليب الإدارة بطرق إبداعية تمكن من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرارية في السوق، التحولات العالمية في الاقتصاد لتواكب توقعات المستقبل، التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات واتفاقيات التجارة العالمية.

أبعاد الإبداع الإداري:

١. **الطلاقة:** وهي تمثل الجانب الكمي في الإبداع، وتعني عملاً ذهنياً يستحدث فيه الفرد خبراته العقلية، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته العقلية ليبرز أكبر عدد من خبراته بأسرع وأدق أداء، وهي في مضمونها عملية استذكار اختيارية للمعلومات أو الخبرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها لتتكامل مع الخبرات الجديدة للوصول إلى أداء إبداعي جديد (دناوي، ٢٠٠٨؛ أي هي القدرة على توليد عدد من الأفكار الملائمة. فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها في موضوع معين خلال فترة زمنية قبل غيره من المنافسين، بمعنى أنه على درجة عالية من القدرة على إنتاج الأفكار وسهولة توفيرها. وتعرف الطلاقة بأنها القدرة على توفير أكبر عدد من الأفكار الإبداعية أو الاقتراحات أو البدائل أو المرادفات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين من خلال سرعة استدعاء الأفكار لمواجهة موضوع محدد خلال فترة زمنية معينة (أبو حمور، ٢٠٠٩، ٥٠)، فالباحث يرى هنا أن الطلاقة هي قدرة الفرد على التفسير والتبرير في اتخاذ القرار وطرح الأفكار وإقناع العاملين بأساليب مختلفة وبطريقة مشوقة، والاستفادة مما يطرحه العاملون من أفكار مبتكرة.

٢. **الأصالة:** وتعني أن الفرد المبدع لا يتأثر بأفكار المحيطين به بل إنه يتميز بقدرته على خلق أفكار جديدة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة (السورور، ٢٠٠٢، ١١٨)، والأصالة هي "القدرة على إيجاد البدائل والحلول الجديدة فالموظف المبدع لا يعمل على تكرار أفكار سابقة من قبل زملائه في العمل، فهو دائماً يبحث عن الحلول غير التقليدية للمشكلات كونه قادر على اكتشاف العلاقات بين الأنشطة والواجبات التي قد تكون من وجهة نظر المسؤول عادية" (الেকور، ٢٠١٦، ٢٢٧)، فالقائد المبدع هو من يبادر إلى تطبيق الأفكار الجديدة، وإنجاز المهام بشكل مميز وتهيئة البيئة المحفزة لتوليد الأفكار الإبداعية، وتطبيق مبدأ التعزيز وتنوع المصادر في الحصول على المعلومة.

٣. **المرونة:** ترتبط المرونة بالجانب النوعي للإبداع، وهي تسلسل الأفكار التي يأتي بها الفرد ، فالمرونة تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة، فالفرد المبدع يظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي طوّرها، ويُقصد بالمرونة "تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف أي أن المرونة هنا عكس ما يسمى بـ (التصلب العقلي) الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبنى أنماط فكرية محدودة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت. ومن منطلق آخر فالمرونة هي "المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما، أو وجهة النظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها" (السرور، ٢٠٠٢، ٦١) ، هنا يرى الباحث أن القائد قادر على تطوير أسلوبه وفق معطيات الموقف الذي يمر به ، وكذلك توظيف الإمكانيات المتاحة ومواكبة التطورات بفاعلية وتنويع العمل.

٤. **الحساسية للمشكلات :** قدرة الفرد على مواجهة كثير من المشكلات في الوقت الواحد التي قد لا يراها الآخرون مشكلة ، ويتحدى المبدع الوصول إلى التفسيرات أو الإنتاج الجديد الذي يحلها (محمود، ٢٠١١، ٣٨)، إن قدرة القائد على اكتشاف المشكلات بطرق إبداعية وتوقع حدوثها وتفسيرها سعياً لتحديد أسبابها وأثارها ووضع إجراءات لمعالجتها وتقديم خطط طوارئ مستقبلية لمنع حدوثها وتكرارها مستقبلاً ومشاركة العاملين في اقتراح الحلول كل ذلك يسهم في نجاح المؤسسة التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة: ومنها دراسة مديس (١٤٣٥) والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة الباحة من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على مدى وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمجال الإشرافي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (١٧٩) مشرفاً وكانت العينة هي نفسها واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن القادة التربويين في منطقة الباحة يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين بمنطقة الباحة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمجال الإشرافي، كذلك أجرى السلمي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري وأهميته، والوقوف على مقوماته، وبيان أثره في تحقيق إدارة مدرسية فعالة، وتحديد ممارسات مديري المدارس للإبداع الإداري داخل المدرسة، والتعرف على واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس، وتقديم تصور مقترح يوضح الممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، والاستفادة من نتائج الدراسة في إيجاد نظم العمل المناسبة التي تساعد في رفع مستوى السلوك الإداري للمديرين وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معاً. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٦١١) مديراً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) مديراً،

وتوصل الباحث في الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة إدراك مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة لأبعاد مفهوم الإبداع الإداري كانت متوسطة، وأن درجة توافر معززات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة متوسطة. وقد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للممارسات الإدارية الإبداعية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية في تحقيقها لأهدافها المتعلقة بتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة على المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: كون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٤٣٥٨) معلماً حسب إحصائيات إدارة التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، وجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية ومكاتب التعليم.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية ومكاتب التعليم بإدارة تعليم الباحة
١٤٣٨/١٤٣٩هـ

النسبة المئوية	العدد	المرحلة التعليمية			مكاتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
31.5 %	١٣٣٦	٣٢٥	٣٢٤	٦٨٧	وسط الباحة
12.2 %	٥٧١	١١٩	١٣٣	٣١٩	القرى
19.4 %	٩٢٤	١٨٩	٢٣٨	٤٩٧	المنطق
22.4 %	٦٩٩	١٦٧	١٤٦	٣٨٦	بلجرشي
14.5 %	٨٢٨	١٨٧	١٩٧	٤٤٣	العقيق
100 %	٤٣٥٨	٦٨٧	١٠٣٩	٢٣٣٢	المجموع
100 %		22.6 %	26.1 %	51.3 %	النسبة المئوية

عينة الدراسة: وفقاً لمعادلة روبرت ماسون Mason لحجم العينة الممثل لمجتمعها، فقد تم تحديد العدد الممثل لمجتمع الدراسة الحالية وفق جدول (٢):

جدول (٢) العدد الممثل لمجتمع الدراسة وفق معادلة روبرت ماسون

المرحلة	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية	المجموع	نسبة العينة الممثلة من المجتمع
العدد في المجتمع	٢٣٣٢	١٠٣٩	٦٨٧	٤٣٥٨	
العدد الممثل	٣٣٠	٢٨١	٢٤٧	٨٥٨	١٩.٦٩ %

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة أ/ محمد بن أحمد العليان الزهراني
د/ أشرف عبده حسن الألفي

ووفقاً لذلك، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم التطبيق على (٩٠٠) معلم بالمرحلة التعليمية الثلاث، في حين تم استرداد استجابات (٨٨١) معلماً، وتبين عدم اكمال (٨) معلمين الاستجابة على فقرات محوري الدراسة، ومن ثم تكون العدد الإجمالي لعينة الدراسة من (٨٧٣) معلماً بنسبة ٢٠.٠٣% من مجتمع الدراسة، وجدول (٣) يبين توزيع عينة الدراسة الحالية وفق متغيراتها الديموغرافية.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	
١	المرحلة التعليمية	الابتدائية	٣٤١	%٣٩.٠٦	
		المتوسطة	٢٨٣	%٣٢.٤٢	
		الثانوية	٢٤٩	%٢٨.٥٢	
	المجموع			٨٧٣	%١٠٠
٢	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	%٤٤.٩٠	
		١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	%٥٥.١٠	
	المجموع			٨٧٣	%١٠٠
٤	الحصول على دورات تدريبية في الإبداع	حاصلون (نعم)	٢٢٠	%٢٥.٢٠	
		غير حاصلين (لا)	٦٥٣	%٧٤.٨٠	
		المجموع			٨٧٣

يتبين من جدول (٣) السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها الديموغرافية جاء بنسب متقاربة في فئاتها الفرعية، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة بصورة عادلة.

أداة الدراسة: نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

(١) **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في تخصصات الإدارة والتخطيط التربوي وعلم النفس وأصول التربية والتربية الخاصة واقتصاديات التعليم بلغ عددهم (١٥) محكماً، طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته للقياس، وقد بينت نتائج هذا الإجراء توفر مؤشر الصدق الظاهري للاستبانة، حيث تراوحت نسب الاتفاق على جميع فقرات الاستبانة ما بين ٨٦.٦٧% إلى ١٠٠%، فيما أضاف المحكمون فقرة على الاستبانة، ومن ثم تكونت الاستبانة وفق هذا الإجراء من (٢١) فقرة.

(٢) صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصلية قوامها ٣٠ فرداً، ثم بحساب صدق البناء الداخلي للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني للاستبانة (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠.٥٦	٧	**٠.٨٧	١٢	**٠.٧٩	١٧	**٠.٨٥
٢	**٠.٦٤	٨	**٠.٥٦	١٣	**٠.٨٦	١٨	**٠.٨٤
٣	**٠.٦١	٩٠	**٠.٨٩	١٤	**٠.٨٣	١٩	**٠.٨٤
٤	**٠.٦٤	١٠	**٠.٧٧	١٥	**٠.٧٨	٢٠	**٠.٧٨
٥	**٠.٧٦	١١	**٠.٨٣	١٦	**٠.٨٦	٢١	**٠.٦١
٦	**٠.٨٠						

يتبين من جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بدون استثناء، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الأولى من مراحل حساب البناء الداخلي لفقرات الاستبانة.

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية لمجالاته

الطلاقة		المرونة		الأصالة		الحساسية للمشكلات	
رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠.٩٠	٦	**٠.٨٦	١١	**٠.٩٤	١٦	**٠.٨٦
٢	**٠.٨٢	٧	**٠.٨٨	١٢	**٠.٨٦	١٧	**٠.٩٠
٣	**٠.٨٣	٨	**٠.٥٦	١٣	**٠.٩٥	١٨	**٠.٨٦
٤	**٠.٨٨	٩	**٠.٩٤	١٤	**٠.٩٤	١٩	**٠.٨٩
٥	**٠.٦١	١٠	**٠.٨٤	١٥	**٠.٩٠	٢٠	**٠.٨٨
						٢١	**٠.٦٩

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة أ/ محمد بن أحمد العليان الزهراني
د/ أشرف عبده حسن الألفي

يتضح من جدول (٥) أن جميع فقرات أبعاد الاستبانة ترتبط بقيم ارتباط دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) بدون استثناء، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الثانية لحساب البناء الداخلي لهذا المحور من محوري الاستبانة.

جدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة (الإبداع الإداري)
والدرجة الكلية

البعد	(١) الطلاقة	(٢) الأصالة	(٣) المرونة	(٤) الحساسية للمشكلات	الدرجة الكلية
الطلاقة	-	**٠.٦٧	**٠.٣٧	**٠.٥٤	**٠.٦٩
المرونة		-	**٠.٨٠	**٠.٨٥	**٠.٩٥
الأصالة			-	**٠.٨٣	**٠.٨٩
الحساسية للمشكلات				-	**٠.٩٤
الدرجة الكلية للمحور الثاني					-

يشير جدول (٦) إلى أن جميع الأبعاد كانت ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الثاني للاستبانة، وكذلك ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع بعضها البعض، وكانت جميع المعاملات دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (٠.٠١)، وتشير هذه القيم إلى أن فقرات المحور الثاني للاستبانة تتمتع بصديق بناء داخلي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معادلة كرونباخ- ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج معامل الثبات، وجدول (٧) يبين نتائج هذا الإجراء.

جدول (٧) معاملات الثبات للاستبانة (المحورين ومجالتهما الفرعية والدرجة الكلية)

م	المحور	المجال	معامل (كرونباخ- ألفا)
(١)	المحور الأول (إدارة الوقت)	التخطيط	٠.٩١
		التنظيم	٠.٨٨
		المتابعة والتقييم	٠.٩٢
	الدرجة الكلية للمحور الأول		٠.٩٤
(٢)	المحور الثاني (الإبداع الإداري)	الطلاقة	٠.٧٧
		الأصالة	٠.٨٧
		المرونة	٠.٩٦
		الحساسية للمشكلات	٠.٩٢
	الدرجة الكلية للمحور الثاني		٠.٩٥

يتبين من جدول (٧) أن كل من معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للثبات كانت دالة جميعها عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وذلك في كل من فقرات الاستبانة ومجالاتهما الفرعية؛ مما يشير إلى توافر معايير الثبات للاستبانة، ويدفع نحو الثقة في استخدامها عبر الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة: تحددت متغيرات الدراسة فيما يلي: أ- المتغيرات الديموغرافية (المستقلة) وتشمل: متغير المرحلة التعليمية ومتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي ومتغير الحصول على دورات تدريبية في الإبداع ، ب- المتغير المستقل: مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس بمنطقة الباحة وهو متغير تابع للمتغيرات الديموغرافية.

إجراءات الدراسة: تم تطبيق الدراسة على العينة المستهدفة وفق الخطوات الآتية:

- ١- تم الاطلاع في الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- ٢- بناء أداة الدراسة بمحورها ومجالاتها في صورتها الأولية.
- ٣- التحقق من صدق الأداة وثباتها.
- ٤- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- ٥- تم توزيع أداة الدراسة على عينتها، ثم جمع البيانات وإدخالها على الحاسوب؛ لتحليل البيانات، والإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والوصول للنتائج.
- ٦- كتابة تقرير الدراسة الحالية؛ وما يتضمنه من تفسير ومناقشة لنتائجها، ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية" (SPSS)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
 - ٢- أساليب الإحصاء الوصفي (استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة.
 - ٣- اختبار "ت" (T-test) لتحديد دلالة الفروق في متغيري الدراسة حسب (سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية في الإبداع) في السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة.
 - ٤- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، لتحديد دلالة الفروق في متغيري الدراسة حسب (المرحلة التعليمية) في السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نص على: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد الإبداع الإداري، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للحكم على درجة الأبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية له مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم البعد في الاستبانة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإبداع الإداري
٣	المرونة	3.70	1.02	١	كبيرة
٤	حل المشكلات	3.63	0.71	٢	كبيرة
١	الطلاقة	3.51	0.94	٣	كبيرة
٢	الأصالة	3.46	1.08	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	3.58	0.94		كبيرة

تبين النتائج في جدول (٨) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة قد جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدره (٣.٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وقد حاز المجال الثالث (المرونة) على الرتبة الأولى من بين مجالات الإبداع الإداري بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢) تلاه المجال الرابع (حل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وانحراف معياري قدره (٠.٧١)، وأما المجال الأول (الطلاقة) فقد جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٥١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وفي الرتبة الرابعة والأخيرة جاء المجال الثاني (الأصالة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٦) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨)، أما من حيث أبعاد الإبداع الإداري، فقد كانت نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري وفق الآتي:

أولاً: مجال الطلاقة: يظهر جدول (٩) نتائج تحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول (الطلاقة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الاستبانة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٥	الاستفادة مما يطرحه المعلمون من أفكار جديدة ومبتكرة	3.78	0.95	١	كبيرة
٢	طرح افكار لتطوير العمل المدرسي بأساليب متعددة	3.60	0.93	٢	كبيرة
١	إعطاء تفسيرات ومبررات متعددة ومتنوعة لما يتخذه من قرارات	3.53	1.09	٣	كبيرة
٤	المبادرة في عرض أفكاره بطرق جاذبة غير مألوفة	3.47	1.01	٤	كبيرة
٣	اقناع العاملين معه بأفكاره بأساليب منطقية متنوعة	3.16	0.71	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (الطلاقة)	3.51	0.94		كبيرة

تبين النتائج في جدول (٩) أن تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من خلال بعد الطلاقة كان بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٥١) بانحراف معياري قدره (٠.٩٤)، وفيما يتعلق بترتيب فقرات هذا المجال، حصلت (٤) فقرات على درجة ممارسة (كبيرة)، فيما حصلت فقرة واحدة على درجة ممارسة (متوسطة)، وفي الرتب المتقدمة لفقرات هذا المجال جاءت الفقرة (٥) التي تنص على " الاستفادة مما يطرحه المعلمون من أفكار جديدة ومبتكرة " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥)، أما في الرتب المتأخرة فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص على " اقناع المعلمين معه بأفكاره وبأساليب منطقية متنوعة " في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.١٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١).

ثانياً: مجال الأصالة: يظهر جدول (١٠) نتائج تحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني (الأصالة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الاستبانة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٩	تعزيز الأداء الإبداعي لدى فريق العمل المدرسي	3.75	1.09	١	كبيرة
٦	تطبيق أفكار مبتكرة ونوعية في تنفيذ مهام عمله	3.66	1.00	٢	كبيرة
٧	إنجاز المهام بشكل مميز ومختلف عن الآخرين	3.62	0.99	٣	كبيرة
١٠	تنويع مصادره في الحصول على المعلومات	3.53	1.17	٤	كبيرة
٨	تهيئة البيئة المحفزة لتوليد الأفكار الإبداعية	2.76	1.14	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (الأصالة)	3.46	1.08		كبيرة

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة أ/ محمد بن أحمد العليان الزهراني
د/ أشرف عبده حسن الألفي

تبين النتائج في جدول (١٠) أن تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من خلال مجال الأصالة كان بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٤٦) بانحراف معياري قدره (١.٠٨)، وفيما يتعلق بترتيب فقرات هذا المجال، حصلت (٤) فقرات على درجة ممارسة (كبيرة)، فيما حصلت فقرة واحدة على درجة ممارسة (متوسطة)، وفي الرتب المتقدمة لفقرات هذا المجال جاءت الفقرة (٩) التي تنص على " تعزيز الأداء الإبداعي لدى فريق العمل المدرسي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠٩)، أما في الرتب المتأخرة فقد جاءت الفقرة (٨) التي تنص على "تهيئة البيئة المحفزة لتوليد الأفكار الإبداعية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٤).

ثالثاً: مجال المرونة: جدول (١١) يظهر نتائج تحليل فقرات هذا البعد مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث (المرونة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٣	مواكبة المستجدات والتغيرات بكفاءة وفاعلية	3.76	0.96	١	كبيرة
١٢	توظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة لتحقيق أقصى عائد منها	3.72	1.00	٢	كبيرة
١٥	تبسيط الإجراءات في إدارته مما يكفل سهولة ومرونة التعامل	3.71	1.00	٣	كبيرة
١١	تطوير أسلوبه الإداري وفق معطيات الموقف الذي يمر به	3.69	1.06	٤	متوسطة
١٤	تنويع أسلوبه الإداري في العمل بمرونة وفق نتائج تقييمه للعمل	3.64	1.07	٥	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (المرونة)		3.70	1.02	كبيرة	

تبين النتائج في جدول (١١) أن تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من خلال مجال المرونة كان بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٧٠) بانحراف معياري قدره (١.٠٢)، وفيما يتعلق بترتيب فقرات هذا المجال، فقد حصلت (٣) فقرات على درجة ممارسة (كبيرة) فيما حصلت فقرتان من هذا المجال على درجة ممارسة (متوسطة)، وفي الرتب المتقدمة لفقرات هذا المجال جاءت الفقرة (١٣) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦) بدرجة ممارسة كبيرة، أما في الرتب المتأخرة فقد جاءت الفقرة رقم (١٤) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧) ودرجة ممارسة متوسطة.

رابعاً: مجال حل المشكلات: يظهر جدول (١٢) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الرابع (حل المشكلات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٢١	إشراك المعلمين في اقتراح حلول للمشكلات المدرسية	3.83	0.98	كبيرة
١٨	تفسير المشكلات القائمة بالبيئة المدرسية سعياً لتحديد أسبابها وأثارها	3.70	0.91	كبيرة
١٩	وضع إجراءات لمعالجة المشكلات بشكل يضمن عدم تكرارها مستقبلاً	3.66	1.08	كبيرة
١٧	توقع المشكلات المحتملة من خلال مؤشرات وشواهد	3.58	1.07	كبيرة
١٦	اكتشاف المشكلات بطرق إبداعية بهدف حلها	3.54	1.03	كبيرة
٢٠	تقديم خطة طوارئ استباقية لمنع المشكلات المحتملة قبل حدوثها	3.47	1.05	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال (حل المشكلات)	3.68	1.00	كبيرة

تبين النتائج في جدول (١٢) أن تقدير أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من خلال مجال حل المشكلات كان بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (٣.٦٨) بانحراف معياري قدره (١.٠٠)، وفيما يتعلق بترتيب فقرات هذا المجال، فقد حصلت (٦) فقرات على درجة ممارسة (كبيرة) وهي جميع فقرات هذا المجال، وفي الرتب المتقدمة لفقرات هذا المجال جاءت الفقرة (٢١) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٨)، أما في الرتب المتأخرة فقد جاءت الفقرة (٢٠) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥) وبدرجة ممارسة كبيرة للإبداع الإداري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، الحصول على دورات تدريبية في الإبداع)؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار ت (T-test) للتأكد عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الثنائية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) للتأكد عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الثلاثية فأكثر، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات وفقاً لمتغيرات الدراسة.

أ- الفروق تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (الإبداع الإداري) ودرجته الكلية، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المرحلة التعليمية)، نظراً لتوزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية الثلاث وهي: (المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية)، والجدولان (١٣)، و(١٤) يبينان النتائج التي تم التوصل إليها وفق هذا الإجراء.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة	الابتدائية	٣٤١	3.28	0.62
	المتوسطة	٢٨٣	3.26	0.67
	الثانوية	٢٤٩	3.40	0.49
الأصالة	الابتدائية	٣٤١	3.43	0.79
	المتوسطة	٢٨٣	3.38	0.83
	الثانوية	٢٤٩	3.60	0.73
المرونة	الابتدائية	٣٤١	4.39	0.90
	المتوسطة	٢٨٣	3.98	0.95
	الثانوية	٢٤٩	4.44	0.83
حل المشكلات	الابتدائية	٣٤١	3.66	0.75
	المتوسطة	٢٨٣	3.32	0.79
	الثانوية	٢٤٩	3.70	0.69
الدرجة الكلية للمحور الثاني (الإبداع الإداري)	الابتدائية	٣٤١	3.54	0.65
	المتوسطة	٢٨٣	3.35	0.73
	الثانوية	٢٤٩	3.66	0.60

يتبين من جدول (١٣) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الإبداع الإداري) وفق متغير المرحلة التعليمية، وللتأكد من صدق هذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لكشف دلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، والجدول رقم (١٤) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (١٤) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الطلاقة	بين المجموعات	2.82	2	1.41	3.86	0.05
	داخل المجموعات	318.55	870	0.37		
	المجموع	321.37	872			
الأصالة	بين المجموعات	7.06	2	3.53	5.70	0.01
	داخل المجموعات	538.73	870	0.62		
	المجموع	545.80	872			
المرونة	بين المجموعات	35.89	2	17.95	22.40	0.01
	داخل المجموعات	697.03	870	0.80		
	المجموع	732.92	872			
حل المشكلات	بين المجموعات	24.85	2	12.43	22.36	0.01
	داخل المجموعات	483.56	870	0.56		
	المجموع	508.41	872			
الدرجة الكلية للمحور الثاني (الإبداع الإداري)	بين المجموعات	13.66	2	6.83	15.51	0.01
	داخل المجموعات	383.10	870	0.44		
	المجموع	396.77	872			

تظهر نتائج الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الإبداع الإداري) تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك في جميع مجالات المحور والدرجة الكلية له، وقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test

جدول (١٥) نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test لدلالة الفروق وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة	القرار (دال لصالح)
الطلاقة	الثانوية	المتوسطة	*٠.١٤	٠.٠٥	الثانوية
الأصالة	الثانوية	المتوسطة	*٠.٢٢	٠.٠١	الثانوية
المرونة	الثانوية	المتوسطة	*0.43	٠.٠١	الثانوية
حل المشكلات	الثانوية	المتوسطة	*0.38	0.01	الثانوية
الدرجة الكلية	الثانوية	المتوسطة	*٠.٣٢	٠.٠١	الثانوية

يتبين من الجدول (١٥) أن اتجاه دلالة الفروق لصالح المرحلة الثانوية في الدرجة الكلية للإبداع الإداري، ومجالاته الأربعة، وذلك على حسب المراحل التعليمية الأخرى خاصة المرحلة المتوسطة.

ب: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة : تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات (الإبداع الإداري)، والدرجة الكلية له، كما تم استخدام اختبار ت (T-test) لتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.

جدول (١٦) نتائج اختبار ت (T-test) للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي

المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الطلاقة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	3.27	0.62	٨٧١	١.٥٦	٠.١٩ غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	3.34	0.59			
الأصالة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	3.40	0.79	٨٧١	٢.٣٤	٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	3.52	0.79			
المرونة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	4.10	0.94	٨٧١	٤.٩٦	٠.٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	4.41	0.88			
حل المشكلات	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	3.42	0.78	٨٧١	٤.٩٥	٠.٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	3.67	0.73			
الدرجة الكلية للمحور الثاني	أقل من ١٠ سنوات	٣٩٢	3.40	0.70	٨٧١	٣.٣٠	٠.٠١
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨١	3.60	0.64			

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٦) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية ومجالات محور (الإبداع الإداري) لصالح المعلمين ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) باستثناء المجال الأول (الطلاقة) فلم تكن الفروق فيه دالة إحصائية.

ج: الفروق تبعاً لمتغير الحصول على دورات تدريبية في الإبداع: تم استخدام اختبار ت (T-test) لتحديد ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور (الإبداع الإداري) طبقاً لمتغير متغير الحصول على دورات تدريبية في الإبداع.

جدول (١٧) نتائج اختبار ت (T-test) للتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة على (الإبداع الإداري) وفقاً لمتغير متغير الحصول على دورات تدريبية في الإبداع

المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الطلاقة	نعم (حاصلون)	٢٢٠	3.47	0.50	٨٧١	٥.٣٠	٠.٠٠١
	لا (غير حاصلين)	٦٥٣	3.24	0.64			
الأصالة	نعم (حاصلون)	٢٢٠	3.63	0.80	٨٧١	٥.٣٠	٠.٠٠١
	لا (غير حاصلين)	٦٥٣	3.39	0.78			
المرونة	نعم (حاصلون)	٢٢٠	4.52	0.92	٨٧١	٥.٤٩	٠.٠٠١
	لا (غير حاصلين)	٦٥٣	4.16	0.89			
حل المشكلات	نعم (حاصلون)	٢٢٠	3.76	0.76	٨٧١	٥.٥١	٠.٠٠١
	لا (غير حاصلين)	٦٥٣	3.46	0.74			
الدرجة الكلية للمحور الثاني	نعم (حاصلون)	٢٢٠	3.70	0.66	٨٧١	٣.٧٨	٠.٠٠١
	لا (غير حاصلين)	٦٥٣	3.42	0.67			

تشير النتائج المبينة في جدول (١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الحصول على دورات في الإبداع في الدرجة الكلية ومجالات المحور الثاني (الإبداع الإداري) لصالح المعلمين الحاصلين على دورات

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً: ملخص نتائج الدراسة. على ضوء ما تم من معالجات لأسئلة الدراسة، وتفسيرها ومناقشتها؛ يمكن عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، على النحو الآتي:

١. جاءت الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين للإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة (كبيرة) وبمتوسط حسابي قدره (٣.٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٤) وقد حاز المجال الثالث (المرونة) على المرتبة الأولى من بين مجالات الإبداع الإداري تلاه المجال الثاني (حل المشكلات) وأما المجال الأول (الطلاقة) فقد جاء في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء المجال الثالث (الأصالة).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (المرحلة التعليمية) لصالح معلمي المرحلة الثانوية، (سنوات الخبرة) لصالح المعلمين من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، و(الحصول على دورات تدريبية في إدارة الوقت) لصالح المعلمين الحاصلين على دورات.

ثانياً: توصيات الدراسة. على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يعرض الباحث لمجموعة من التوصيات البحثية؛ والتي يمكن أن تسهم في تدعيم توظيف إدارة الوقت بفاعلية، وإثراء مستوى الإبداع الإداري لديهم، ومن هذه التوصيات ما يلي:

١. توجيه مديري المدارس إلى توظيف أبعاد الإبداع الإداري بدرجة كبيرة
 ٢. تدعيم جهود مديري المدارس الإيجابية في الإبداع الإداري لبعد المرونة، مع بذل مزيد من الجهود الهادفة .
 ٣. إثراء مهارات مديري المدارس فيما يتعلق ببعد الحساسية للمشكلات.
- ثالثاً: مقترحات الدراسة.** على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما قدمته من توصيات، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التالية:

١. دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على فاعلية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.
٢. دور الإبداع في تحقيق الفاعلية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.
٣. تصور مقترح لتحقيق الإبداع الإداري داخل مدارس التعليم العام في ضوء مدخل النظم

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، لبيب عبد العزيز (٢٠١٣). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية - اليمن*، ع(١٢)، ٢٠٥-٢٥٤.

بطاح، أحمد (١٤٢٦). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

خير الله، جمال (٢٠٠٩). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع

السرور، ناديا (٢٠٠٢). *مقدمة في الإبداع*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

السكرانة، بلال خلف (٢٠١١). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٢). *الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر: الواقع - المأمول*. دراسات تربوية واجتماعية - مصر، ٢(١٨)، ١١-٥٠.

العجاج، اعتزاز (٢٠١٥). *إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العجلة، توفيق عطية (٢٠٠٩). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

العكور، منذر (٢٠١٦). *أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية في محافظة اربد*. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية - المغرب، ع(١٢)، ٢١٩-٢٢٩.

العمرى، عوض بن سعيد (٢٠٠٢). *أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية : مفهوم الإبداع وعناصره ومقوماته و عوائقه*. مجلة كلية الملك خالد العسكرية - السعودية، ع(٧١)، ٨٣-٨٧.

الغزاوي، تمام عبد الله أحمد (٢٠١٥). *الإبداع الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقته بدرجة تطبيقهم للإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة الباحة أ/ محمد بن أحمد العليان الزهراني
د/ أشرف عبده حسن الألفي

الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠١١). معوقات وأهمية التدريب على الإبداع. القاهرة، مصر:
المجلة العربية للإدارة.

الفتلاوي، سهيلة محسن، (٢٠١١م). العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي
كما

يدركها مديرو مدارس شعبة درنة. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، ع ١٣، ص ص
٢٤ - ١.

القريوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي
للمنظمات الإدارية. عمان، الأردن.

محمود، سميحة عبد الرحمن (٢٠١١). ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري
المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهتي نظر المديرين
والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة البحث العلمي
والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.

مديس، صالح سعيد (١٤٣٥). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في منطقة
الباحة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة
الباحة، الباحة، السعودية.

المعلم، طه عبد القادر (١٤٢٣). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية
ودورها في تطوير الأداء المدرسي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم
الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،
السعودية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Fried ,Y. & Ferris, GR. (1987). The Validity of the Characteristics
Model. Review analysis, *Personal Psychology*,40,
287-322.

Garvin ,D.A.(1993).Building a learning organization .Harvard Business
review ,71(4),78-91.

Williams ,W.M, & Yang, L.T. (1999). *Organizations creative*. In R.J.
Sternberg (Ed.), Handbook of Creativity. Cambridge.
UK; Cambridge University Press. 373-391