

**دور الإبداع الإداري في إستراتيجية تطوير
التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة)
بدولة قطر (من وجهة نظر العاملين
بالمجلس الأعلى للتعليم)**

د. أحلام إبراهيم العيثاوي*
أ. أسماء علي جهام الكواري**

* أستاذ مساعد/ قسم العلوم الإدارية/ كلية العلوم الإدارية والمالية/ الجامعة الخليجية/ مملكة البحرين.
** قسم العلوم الإدارية/ كلية العلوم الإدارية والمالية/ الجامعة الخليجية/ مملكة البحرين.

ملخص:

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام بدولة قطر، التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم، بصفته السلطة العليا المسؤولة عن رسم السياسة التعليمية والتربوية بالدولة، وعن خطة تطوير التعليم والإشراف على تنفيذها، وتكمن أهمية الدراسة في توفير المعلومات عن العوامل المؤثرة في الإبداع، كما يراها العاملين في قطاع التعليم، والعمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة في المؤسسات التعليمية عن أهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات، ومواجهة المعوقات والتحديات، ومعالجة السلبيات من أجل تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

تقوم الدراسة على فرضية مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في قطاع التعليم حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته، تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

كانت أهم نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام متوسط، وذلك يرجع لتوافر عدد من الخصائص والسمات والقدرات الإبداعية لدى العاملين فيه. كما تبين أن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها. أما بالنسبة لأبرز المعوقات فكانت تتمثل في الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين، وعدم ملاءمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع، وعدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والاعتماد على التفكير النمطي في إنجاز الأعمال. كما أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري، وفقاً لمتغيرات العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي.

أما أهم التوصيات فهي ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، والتركيز على إعداد القيادات الإدارية على مستوى المجلس الأعلى للتعليم بشكل عام والمدارس المستقلة بشكل خاص، والعمل على تعزيز أهمية الإبداع من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسهم في تطور أداء الأفراد، وبنمي قدراتهم وتوجهاتهم الإبداعية، وأيضاً تدعيم مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات.

Abstract:

This research aimed to acknowledge the role of administrative innovation in the development of the general education strategy (Education for a New Era) in the state of Qatar, which is carried out by the Supreme Education Council – the highest authority responsible for the education sector. Accordingly, the research is important because it reveals the different aspects affecting the innovation process viewed by different employees in this sector. Moreover, the research is important because it determines the value of administrative innovation and its role in developing the sector as a whole; and how it is used to overcome the current obstacles that hinder the achievement of the desired results effectively and efficiently.

Therefore, the researcher assumed that there is a statistical relation among different employees in viewing the positive and negative aspects of the role of administrative innovation in the general education initiative according to their personal and occupational differences. Based on this, the researcher used the descriptive analytical methodology through a social survey approach to obtain the results.

The most significant results obtained from this research proved that administrative innovation exists to a certain extent in the Supreme Education Council in the state of Qatar. However, there are different ways to increase the role of administrative innovation in the council such as strategic planning that emphasizes the vision, and mission.

The researcher recommended that we need human resource development and focus on the preparation of administrative leaders at the level of the Supreme Education Council in general and independent schools in particular, and to promote the importance of creativity by creating the appropriate regulatory environment which contributes to the development of individual performance and developing creative abilities and tendencies by strengthening their participation in decision- making.

١:١ مقدمة:

إن الإبداع يمثل ظاهرة إنسانية تؤدي بصاحبها دائماً إلى الخروج من التفكير والمعرفة التقليدية إلى الابتكار والتطوير والتجديد، مما ينتج عنه -بطبيعة الحال- أفكار ونظريات وتجارب وأساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف المؤسسات وإمكاناتها بشكل خاص، والمجتمعات بشكل عام، مما يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات كافة وتحسين الإنتاج وتطوير مستوى الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة، وفي الوقت المناسب، بل إيجاد طرق حديثة إبداعية، تُنبذ من خلالها الإجراءات التقليدية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ومواكبة التطور والتقدم في المجالات الإنسانية كافة.

ولعل أهمية الإبداع تزداد أكثر مع التحديات والتغيرات المستمرة، ولذلك جاءت هذه الدراسة، التي تبحث في دور الإبداع بجوانبه المتعددة، والمرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي والتربوي، وأثره في تحقيق أهداف قطاع التعليم وغاياته بدولة قطر بمختلف مؤسساته: (المدارس والجامعات والمعاهد العاليه)، والذي يشهد تحولاً كبيراً في أسلوب العملية التعليمية والتربوية وسياساتها من خلال مبادرة «تعليم لمرحلة جديدة» من أجل تحويل مدارس قطر إلى نظام تعليمي وعالمي المستوى يكفل أفضل تعليم ممكن لأبناء قطر لمواكبة روح العصر، والانفتاح على شتى أنواع المعارف الحديثة والمتجددة، الأمر الذي يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات والعمليات والسلوكيات لتقبل هذا التغيير والتحول، وتحسين المناخ العام لنجاحه، وتفعيل الإبداع الإداري للارتقاء بمستوى الأداء.

٢:١ مشكلة الدراسة:

إن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة المؤثرة على جميع جوانب التنمية، وخطط التطوير في النظام التعليمي الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه، وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، لذا فقد لوحظ ضعف الوعي بالإبداع الإداري وتأثيره على مبادرة تطوير التعليم العام لمرحلة تعليم جديدة ومواجهة المشكلات والمعوقات والتحديات التي قد تكون سبباً في إعاقة مسار التقدم والتطوير، وذلك من خلال توظيف المنهج الإبداعي، وإيجاد البيئة المناسبة لتشجيعه، وإيجاد مجموعة الأشخاص اللازمة لتنميته وتطويره، ومن تلك المؤسسات المجلس الأعلى للتعليم الذي يعد منظومة حضارية تحمل في طياتها أسمى الغايات والأهداف بما تتبناه من إستراتيجية منهجية مدروسة، وطويلة المدى، هدفها الارتقاء بنظام التعليم في دولة قطر، وتخريج أجيال متسلحة بالمهارات العلمية، وقادرة على الوفاء باحتياجات الدولة وسوق العمل.

في ضوء ذلك كان حرص البحث على دراسة واقع الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر بإشراف المجلس الأعلى للتعليم للتعرف إلى مدى تأثيره في تحقيق التطوير والتغيير المطلوبين في أساليب التعليم وسياساته للمرحلة الجديدة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- السؤال الاول: «ما دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر؟»
- السؤال الثاني: وهو «ما جوانب الإبداع الإداري، كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر وما هي أساليب تطويرها؟»
- السؤال الثالث: «ما تأثير الإبداع الإداري على مبادرة التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) في دولة قطر؟»

٣:١ فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضيتين هما:

- ♦ أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية للإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر.
- ♦ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في قطاع التعليم حول معوقات الإبداع الإداري، تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية: (العمر وطبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الجنس والحالة الاجتماعية).

٤:١ أهداف الدراسة:

تسعى الباحثتان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- ♦ جوانب الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر.
- ♦ سبل تفعيل الإبداع الإداري وتطويره في مبادرة تطوير التعليم العام.
- ♦ معوقات الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع.
- ♦ مدى التباين في وجهات نظر الباحثين وآرائهم تجاه معوقات الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية.

٥:١ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في إسهامها العلمي والنظري في التعرف إلى واقع الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام بدولة قطر، ومدى تأثيره المباشر على نجاح هذه المبادرة، بل البحث عن أساليب تطويرها.

كما تبرز الأهمية كذلك في توفير المعلومات عن العوامل المؤثرة في الإبداع كما يراها العاملون في قطاع التعليم، والعمل على زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة في المؤسسات التعليمية عن أهمية الإبداع الإداري ودوره في حل المشكلات ومواجهة المعوقات والتحديات، ومعالجة السلبيات واتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

٦:١ منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي بطريقة العينة، حيث أخذت عينة عشوائية من مجتمع البحث، وطُبقت استبانة عليهم وتأكدت الباحثتان من صدق الظاهرة لهذه الاستبانة، وكذلك اتساقه الداخلي وثباته، وبعد ذلك استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، ومن ثم تفسيرها والوصول إلى استنتاجات قد تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

٧:١ مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:

تضمنت الدراسة عدداً من المصطلحات الرئيسية التي ينبغي تحديدها، وهي:

◀ الإبداع:

الإبداع في اللغة: مصدر مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه، قال تعالى: (الله بديع السموات والأرض) أي مبتدعها، وأبداع الشيء وابتدعه إذا استخرجه وأحدثه (ابن منظور، ١٩٩٤م، ص ٩٨٢-٩٨٣). ويعرف الإبداع اصطلاحاً بأنه: قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، والأصالة، والتداعيات البعيدة، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير (خير الله، ١٩٨١م).

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة:

قدرة الأفراد العاملين من معلمين وموظفين إداريين وقيادات إدارية بالمجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية

والمهارات الإبداعية في ابتكار، وإيجاد طرق وأساليب جديدة تسهم في رفع الأداء الإداري وتنميته وزيادة فعاليته في استراتيجية تطوير التعليم العام.

◀ التطوير:

نقصد به ذلك التغيير المخطط المعتمد على معلومات وبيانات ودراسات تقييمية وأهداف استراتيجية يسعى النظام التعليمي إلى إحداثها، وتمرحكة التطوير بثلاث مراحل: التقويم، والتخطيط، والتطوير ثم إعادة التقويم. والتعريف السائد للتطوير، هو: «إحداث تغييرات بهدف الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة ليؤدي الغرض المطلوب بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد، وهو ما يستدعي تغييراً في شكل الشيء المراد تطويره» (الوكيل، ١٩٨٢م، ص ١٣).

◀ الاستراتيجية:

الاستراتيجية لفظة استخدمت أصلاً في الحياة العسكرية وتطورت دلالاتها فيها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة فيها، واختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها، وهي تتميز عن «التكتيك» وهو فن إدارة المعارك المتفرقة معركة بعد معركة. فالاستراتيجية هي «مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة. وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه، وصولاً إلى أهداف محددة» (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٧٩م، ص ٢٩-٣٠). وما دامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه، فتتطوي على قابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته، وهي تقع وسطاً بين السياسة وبين الخطة، والاستراتيجية -لهذه الدلالات- من المفاهيم التي أصبحت تستعمل في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتدبير والتنظيم.

◀ مبادرة تعليم لمرحلة جديدة:

هي بناء نظام تعليمي حديث مبني على معايير منهجية عالمية، ومبنية على استراتيجية منتظمة معتمدة على مخرجات، وتتضمن الخطوات الآتية:

- الرقابة والتقويم الموضوعي لأداء الطلبة والمدارس.
- مدارس جديدة ممولة حكومياً تشجع على الإبداع والتنوع وفق معايير منهجية متينة.
- تدرج مرحلي في التنفيذ من أجل بناء القدرات والطاقات الوطنية.
- تقويم مستمر لضمان الجودة.

◀ المجلس الأعلى للتعليم:

هو أعلى هيئة مسؤولة عن التعليم في دولة قطر، ويعد الإشراف على مبادرة تطوير التعليم جزءاً أساسياً من مسؤولياته، حيث يقوم المجلس برسم السياسة التعليمية لدولة قطر. كما يشرف على عملية تطوير التعليم وأعمال هيئتي التعليم والتقويم ويعتمد ميزانياتهما ويعين مديريهما. كما يصدق المجلس على عقود المدارس المستقلة.

◀ المدارس المستقلة:

هي مدارس ممولة حكومياً ومستقلة أكاديمياً وإدارياً، تقوم فكرتها على تشجيع القائمين عليها من مديرين ومعلمين وأصحاب تراخيص على ابتكار أفضل سبل الإبداع والابتكار في توجيههم التعليمي، وفي تصميم المناهج وفقاً للمعايير الجديدة، وتحديد أهداف المدرسة، وإدخال التكنولوجيا، وتبني طرق التدريس المناسبة، وتحت المتابعة المستمرة من قبل المجلس الأعلى للتعليم، وتهدف هذه المدارس إلى خلق بيئة تعليمية عالية المستوى توظف أفضل أساليب التدريس التي تلبى الاحتياجات الفردية للطلاب وتطلعات أسرهم ومجتمعهم.

٢. البحث الثاني:

إطار نظري للإبداع:

١:٢ مفهوم الإبداع:

يعرف المفكر جيلفورد Guilford الإبداع بأنه عبارة عن: «سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها وتفصيلها»، وأكد أن الإبداع «يعد قدرات عقلية لا بد أن يتوافر معها عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل الميل نحو التفكير المطلق، وتحمل الغموض، وأيضاً عدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير» (Guilford, 1986, p. 18).

٢:٢ عناصر الإبداع:

اتفق أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدر الإبداعية، وهي تلك التي تقف وراء التفكير الإبداعي سواء لدى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ولقد تناول أغلب الباحثين، ومنهم (المنصور، ١٩٨٥م، ص ١٣٠)، (جمل والهويدي،

٢٠٠٣م، ص ٩٠)، (الطيب، ١٩٨٩م، ص ٥٣) في دراساتهم العناصر الآتية للإبداع وهي ما يأتي:

◆ الطلاقة: تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من القيم والأفكار في وحدة زمنية معينة وتشكل كل خطوة متكاملة نقطة بدء جديدة في معالجة المشاكل.

◆ المرونة: وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغيير بسهولة من موقف إلى موقف آخر.

◆ الأصالة: هي التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار والأساليب، فالشخص المبدع هو ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به. وتعد هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي.

◆ التحليل: ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف إلى تفاصيل الشيء وأجزائه سواء أكان فكرة أم عملاً. وبالتالي تفتتت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها.

◆ التركيب: ويعني قدرة الفرد على تركيب العناصر، وذلك لتكوين الشيء المتكامل، ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التفصيلات إلى بعضها، ليظهر الشيء على صورته المتكاملة، سواء أكان صورة أو فكرة أو عملاً.

◆ الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته: ويعني قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، بمعنى أن يستطيع تركيز انتباهه في المشكلة، وإن تفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح.

◆ الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة والعيوب فيها، وطرح التساؤلات الجيدة لتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها.

◆ تعريف المشكلات وتحديدها: ويعني تحديد المشكلة الأساسية وتعريفها، وكذلك تعريف وتحديد المشكلات الفرعية.

◆ التقويم: وتعني القدرة على معرفة الأفضل من الأفكار أو الإنتاج أو حل المشكلات. وترتبط القدرة على التقويم كإحدى مهارات التفكير الإبداعي بمفهوم الجودة عند الفرد.

- ◆ التنبؤ: وهي قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة.
- ◆ التفكير المنطقي: وهي قدرة الفرد على معرفة العوامل ذات العلاقة والارتباط بالمشكلة.
- والعوامل التي ليس لها ارتباط بالمشكلة، كما يعني الانتقال بشكل متسلسل في خطوات حل المشكلة والوصول إلى نتائج ذات تسلسل واتساق منطقي.

٣:٢ خصائص الفرد المبدع:

- وفي هذا الإطار، يقترح Kreitner & Kinicki خصائص الفرد المبدع على النحو الآتي:
- ◆ المعرفة: يحتاج الفرد وقتاً كبيراً لإتقان الأشياء في مجال تخصصه.
- ◆ التعليم: قد يعوق الإبداع، والذي بدوره من جهة أخرى يؤكد على منطق عملية الإبداع حال انخفاض مستوى التعليم.
- ◆ الذكاء: المبدع ليس ضرورياً أن يكون ذكاًؤه عالياً ولكن لا بد أن يكون لديه قدرات فكرية لتركيب الأشياء، وإيجاد علاقة بينها، والتفكير بالصور، وليس بالكلمات، وبلورة المعلومات.
- ◆ الشخصية: يتصف المبدع بروح المخاطرة، والاستقلالية، والمثابرة، والدافعية، والانفتاح على ما هو جديد، والقدرة على التسامح، والفُكاهة، وأحياناً يكون من الصعب التعامل معه.
- ◆ الطفولة: الفرد المبدع تتميز طفولته بالتنوع، وغالبا يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- ◆ العادات الاجتماعية: المبدع منفتح على الآخرين، فهو ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين. (Kreitner and Kinicki, 1992, p. 580).
- ويشير (Scott 1995, PP68- 69) إلى أن الموظفين لكي يكونوا مبدعين، فإنهم بحاجة إلى الاستقلالية، وبحاجة لأن يكونوا واثقين من أن الإدارة سوف لن تقيد محاولاتهم الإبداعية، وسوف تمنحهم الوقت الكافي لصياغة واختبار فرضياتهم.

٤:٢ مستويات الإبداع:

- للإبداع الإداري مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضجه.

وقد صنف تايلور (Taylor, 1959) الإبداع إلى خمس مستويات هي:

◆ الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة، أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته، مثل كتابة طفل لقصة أو عمل لوحة فنية. (جمل والهويدي، ٢٠٠٣، ص ٨٩).

◆ الإبداع المنتج: يشير هذا المستوى من الإبداع إلى قدرة الإداري على التوصل لنواتج من الطراز الأول، بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة (جروان، ٢٠٠٢م، ص ٦٥).

◆ الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها بعضاً، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٤م، ص ٣١).

◆ الإبداع التجديدي: ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة، مثل الإضافات التي قدمها رذرفورد على نموذج بور في الذرة.

◆ الإبداع التخيلي: ويعني قدرة الفرد الوصول إلى نظرية أو افتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد ويتمثل ذلك في قوانين نيوتن أو النظرية النسبية لآينشتاين. (جمل والهويدي، ٢٠٠٣، ص ٨٩).

٥:٢ مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورتها الموضوعية. ويذكر والاس وماركسبري Wallas & Marksberry أن عملية الإبداع تمر بمراحل متعددة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدان انه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة أثناء تكوين الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل (جمل والهويدي، ٢٠٠٣، ص ٩٢).

◆ المرحلة التحضيرية: تمثل مرحلة الاستعداد المسبق للإبداع من حيث العمل على التنشيط والتحفيز للأفراد، وبالتالي جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة، كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها، وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل، والتعرف إلى جزئيات المشكلة والعلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات التي لها علاقة،

ويحتاج لها الفرد للعمل على ممارسة نمط جديد من التفكير الإبداعي وإفرازه (حريم، ١٩٩٧م، ص٤٦٧).

♦ مرحلة الحضانة: وهي مرحلة تفاعل تلك المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع. وفي هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملاً، ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم مرحلة المخاض لما يصاحبها من توترات نفسية وتقلبات مزاجية. (جمل والهويدي، ٢٠٠٣م، ص٩٢).

♦ مرحلة الإيحاء والإلهام: وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج (اللوزي، ١٩٩٩م، ص٢٩٣).

♦ مرحلة التحقيق والمصادقية: وهي المرحلة التي تُجرب فيها الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع وتُختبر. ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما. (جمل والهويدي، ٢٠٠٣م، ص٩٣).

٦:٢ أساليب تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وإنتاجها وأهدافها القصيرة والطويلة المدى.

ومن أكثر الأساليب شيوعاً لتنمية السلوك الإبداعي ما يأتي:

♦ أسلوب العصف الذهني: الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك، وتتضمن العملية جميع أفراد فريق التحسين (توفيق، ٢٠٠٣م، ص٣٢٨).

♦ أسلوب دلفي: تقوم هذه الطريقة على تحديد البدائل المختلفة والممكنة لحل المشكلات، ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء (خبراء) غير موجودين وجها لوجه وإنما يتم ذلك عن بعد.

♦ أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمية، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح «اسمية» على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (٦-٩) أفراد يجلسون حول طاولة، وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة، دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة، ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (الشماع، وحمود، ٢٠٠٠م، ص ٤٢٤).

♦ أسلوب التحليل التشكيلي: يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة، مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية، لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل الوصول إلى حل لها، ويجري الترتيب تبعاً لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة، ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعاً من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفككة في الخصائص، مثل اللون والحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٥٩).

♦ أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل الأنسب، فضلاً عن التعرف على آراء العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية (Jahns, 1996, p574- 576).

♦ أسلوب التوفيق بين الأشتات: وتتلخص هذه الطريقة في قيام قائد المناقشة بعرض مشكلة بشكل منفرد على جماعة من الأفراد عرضاً وافياً، ثم يحدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة، ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، وي طرح الأعضاء أفكارهم من خلال استخدام أساليب التمثيل وتقمص الشخصيات واستخدام الرموز، بوصفها حيلاً عملية تمكن الفرد من النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره إلى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة ويهيئ المناخ الضروري للنشاط الإبداعي، وتستخدم هذه الطريقة في بحث المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا وحلها (توفيق، د. ت، ص ١٨).

♦ أسلوب إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية: يقوم هذا الأسلوب على بناء وحدة عضوية أو فريق عمل يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية لإنجاز مهمات محددة. ويسهم هذا الأسلوب في زيادة درجة المشاركة الفعلية للعاملين في إدارة المشروع عن طريق إيجاد المناخ الإيجابي الملائم للعمل من خلال الحوار الهادف والدعم المتبادل وتأمين التفاعل والتوافق بين النشاطات (الطيب، ١٩٨٩م، ص ٢١).

♦ أسلوب لعب الأدوار: أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية (فضل الله، ١٩٨٢م، ص ١٢٤).

٣- عينة الدراسة و الاطار العملي لها:

١:٣ نبذة عن إستراتيجية تطوير التعليم العام «مبادرة تعليم لمرحلة جديدة» في دولة قطر:

إن الإنسان القطري هو الهدف والوسيلة لدولة قطر. وإن إمكاناتها الفكرية والإنسانية هي التي ستضمن لها الاستمرارية في النمو والتطوير والازدهار، لذلك فإن البوادر الأولى لخطة تطوير التعليم العام في قطر بدأت منذ بضع سنوات مع برنامج المدارس المطورة، ولقد أشارت (Franke) بخصوص مسألة الإصلاح التعليمي في دولة قطر إلى أنها ليست مسألة إصلاح وحسب، بل إنها عملية تطوير شاملة للهيكل والفكر التعليمي، وتغيير للقيم والمعتقدات والممارسات التربوية السائدة، ومن المهم أن نعي بأن التطوير يستغرق وقتاً ليس بالقليل (Franke, 2008, p21) وتحليل نتائج الدراسات التي أجريت علي النظام التعليمي الحالي أثبتت محدودية آليات التطوير والتغيير نحو الأفضل، وأن مخرجات هذا النظام أصبحت لا تفي بالغرض بالنسبة للطلبة أو لأولياء أمورهم، فضلاً عن أنها لا تتماشى مع متطلبات التنمية.

أنشئ المجلس الأعلى للتعليم بمرسوم أميري بقانون رقم ٣٧ لعام ٢٠٠٢ بصفته السلطة العليا المسؤولة عن رسم السياسة التعليمية والتربوية بالدولة، وعن خطة تطوير التعليم والإشراف على تنفيذها (إبراهيم، ٢٠٠٤).

يعمل تحت مظلة المجلس حالياً ثلاث هيئات تنفيذية هي:

- أولاً- هيئة التعليم: وهي الجهة المسؤولة عن دعم إنشاء المدارس المستقلة والإشراف على أدائها، حيث إنها تختص بتحقيق الجودة في التعليم.
- ثانياً- هيئة التقويم: وهي الجهة المخولة بإجراء وتطوير الاختبارات المقننة ومراقبة أداء الطلبة والمدارس. حيث إن تركيز معظم محاولات تطوير التعليم على الجوانب الإدارية والمناهج على عنصر مهم وهو التقويم.

الجدول (٣)

إجمالي العاملين في المجلس الأعلى للتعليم (من معلمي وإداريين وقيادات)

| المجموع | موظفي المدارس المستقلة (معلمين + إداريين) | موظفي المجلس الأعلى للتعليم (قيادات عليا + إداريين) |
|---------|---|---|
| ٢٩٦٩ | ٢٦٢٢ | ٣٤٧ |

المصدر: إحصائيات جهاز الإحصاء/ مجلس التخطيط (٢٠٠٧م).

ومن مجتمع البحث هذا المكون من (٢٩٦٩) موظف، وباستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية من خلال برنامج SPSS، قامت الباحثتان باختيار (٨٩٠) منهم بنسبة (٣٠٪) من أفراد المجتمع لعينة للدراسة توزعت بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمجلس والمستويات الإدارية المختلفة في المدارس المستقلة، وجميعهم ممن عمل في إدارة مشروع مدارس المستقلة والتي هي: مدارس ممولة حكومياً ومستقلة أكاديمياً وإدارياً تقوم فكرتها على تشجيع القائمين عليها من مديريين ومعلمين وأصحاب تراخيص على ابتكار أفضل سبل الإبداع والابتكار في توجههم التعليمي، وفي تصميم المناهج وفقاً للمعايير الجديدة، وتحديد أهداف المدرسة، وإدخال التكنولوجيا، وتبني طرق التدريس المناسبة، وتحت المتابعة المستمرة من قبل المجلس الأعلى للتعليم، وتهدف هذه المدارس إلى خلق بيئة تعليمية عالية المستوى، توظف أفضل أساليب التدريس التي تلبي الاحتياجات الفردية للطلاب وتطلعات أسرهم ومجتمعهم. أي بمعنى آخر حتى وإن كان مدرسا فالدراسة أكدت على ممارساته الإدارية.

٤:٣ حدود الدراسة:

تحددت حدود الدراسة بالجوانب الآتية:

- ♦ الحدود البشرية: ركزت الدراسة على العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من معلمين وإداريين ومديريين وقيادات إدارية عليا بالمجلس في عام ٢٠٠٨.
- ♦ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المجلس الأعلى للتعليم كأعلى هيئة مسؤولة عن التعليم بدولة قطر، وتشرف على مبادرة تطوير التعليم «تعليم لمرحلة جديدة».

٥:٣ عرض النتائج وتفسيرها:

◀ ١:٥:٣ تحديد واقع الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر من وجهة نظر العاملين في المجلس الأعلى للتعليم:

لقد صُنِّفَت الإجابات إلى ثلاثة مستويات: (عال ومتوسط ومتدن) على أساس المدى في قياس المتوسط الحسابي من أجل الحكم على درجة التوافر، حيث إن المتوسط أقل من

(٢,٥) يدل على مستوى توافر متدنٍ، والمدى من (٢,٥ إلى أقل من ٣,٥) يدل على مستوى توافر متوسط، والمدى من (٣,٥ إلى ٥) يدل على مستوى توافر عالٍ. والجدير بالذكر أن تفسير النتيجة لإستجابات أفراد العينة على العبارات المختلفة سيعتمد بشكل أساسي على قيمة المتوسط الحسابي. والجدول (١٦) يوضح ترتيب العبارات التي تمثل تحديد واقع الإبداع الإداري في مبادرة تطوير التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) بدولة قطر من وجهة نظر العاملين في المجلس الأعلى للتعليم.

لقد تمت دراسة واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر، وذلك من خلال التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تمثل واقع الإبداع الإداري.

الجدول (١)

وعي أفراد العينة لواقع الإبداع الإداري وممارساته
من خلال قياس مدى توافر السمات والخصائص والقدرات الإبداعية لدى العاملين

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|-------------------|-----------------|---|-------------|
| ٠,٨٤ | ٤,٣٥ | أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل. | ١٠ |
| ١,٠٢ | ٤,١٩ | أحلم بالموضوعات التي أفكر بها. | ٢٧ |
| ٠,٩٤ | ٤,١١ | ألتزم بالقيم المثلى في السلوك. | ٢ |
| ١,١٣ | ٤,٠٢ | أتخيل وأتأمل بعض الأمور وأجد ذلك مفيداً لي في عملي لاحقاً. | ٢٦ |
| ١,٠١ | ٣,٩٩ | أراعي الظروف الموضوعية الخاصة بالعادات والتقاليد بما لا يتعارض مع الإبداع والتطوير الإداري. | ٣٧ |
| ١,٠٠ | ٣,٩٤ | أدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل. | ٢٨ |
| ١,٣٠ | ٣,٨٥ | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل. | ١٩ |
| ٠,٧٦ | ٣,٦٠ | أسعى للإلتحاق بالبرامج والدورات التدريبية. | ٣٢ |
| ١,١٠ | ٣,٥٨ | أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها. | ٥ |
| ١,٠٤ | ٣,٥٣ | أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل. | ٧ |
| ٠,٩٨ | ٣,٤٧ | أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه حيث إنني أقدر مجهودات الآخرين وأحترمها. | ٨ |
| ٠,٨٣ | ٣,٤١ | أقيم وأزن الأفكار التي طرحتها أو التي يطرحها الآخرون | ٣٣ |
| ١,٢٨ | ٣,٤٠ | أرغب في القراءة والاطلاع على كل جديد في مجال عملي. | ٣٥ |
| ١,١٦ | ٣,٣٧ | لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته. | ١١ |
| ١,٠٥ | ٣,٣٣ | أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع مني. | ٣٠ |
| ١,١٢ | ٣,٢٨ | لدي القدرة على تحليل وتجزئة مهام العمل. | ١٨ |

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------|---|-----------------------|-------------------|
| ١٦ | أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها. | ٣,٢٥ | ٠,٩٩ |
| ٢٤ | أتصف بالمثابرة في معالجة الأمور ذلك لأنني أسعى لتحقيق رؤى الواقع الملموس. | ٣,٢٣ | ١,٠٠ |
| ٣٤ | عندما أواجه مشكلة أو موقفاً أفكر فيه بعمق وبطرق غير تقليدية. | ٣,١٩ | ٠,٨٩ |
| ١٣ | لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا متعددة. | ٣,١٦ | ١,٠٣ |
| ١٥ | أمتلك رؤية لاستشراف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل. | ٣,١٢ | ١,٣٠ |
| ٢٢ | أحوز على تقدير الآخرين وإعجابهم بما أقوم به من عمل مميز. | ٣,٠٤ | ١,٢١ |
| ٤٠ | أتفاعل بإيجاب مع ما يحدث من حولي من تغيرات. | ٣,٠٠ | ١,٠٥ |
| ٩ | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى. | ٢,٩٦ | ٠,٩٨ |
| ٤ | أنظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات ايجابية. | ٢,٩٤ | ٠,٨٧ |
| ٦ | أنجز ما يعهد إلي من أعمال بأسلوب جديد. | ٢,٧٩ | ١,٠٢ |
| ١٧ | أستطيع تنظيم أفكارى والتعبير عنها بحرية. | ٢,٧٣ | ٠,٦٧ |
| ٢٥ | أتصف بالمرونة في تفكيري ونظرتي إلى الأشياء. | ٢,٦٩ | ٠,٩٩ |
| ٣١ | أحب روح المغامرة والمخاطرة. | ٢,٦٣ | ٠,٩١ |
| ٣٩ | أنظر إلى المشكلات باعتبارها حافزا ايجابيا لتفكيري. | ٢,٦١ | ١,٠٩ |
| ٢٣ | لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة والشجاعة لمواجهة مشاكل العمل. | ٢,٥٣ | ١,٠١ |
| ٢٩ | لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل | ٢,٤٧ | ١,١٤ |
| ٣٨ | أساهم بأفكار عدة حول أي مشكلة تطرح للمناقشة والبحث. | ٢,٤١ | ١,٠٢ |
| ١ | لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل. | ٢,٣٨ | ٠,٩٩ |
| ٣ | أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | ٢,٣٢ | ١,٢١ |
| ١٢ | قادر على تقديم أفكار لتطوير العمل بتلقائية ويسر. | ٢,٢٨ | ١,٠٥ |
| ١٤ | احتاج إلى تعليمات مفصلة وتوجيه مهني عند تكليفي بمهام وظيفة جديدة متعلقة بعملتي. | ٢,٢٣ | ١,١٧ |
| ٢١ | تترك لي حرية إنجاز العمل بالطريقة والأسلوب الذي أراه. | ٢,١٦ | ١,٠٧ |
| ٣٦ | لدي إطلاع على التجارب الإقليمية والعالمية في حقل اختصاصي. | ٢,١٠ | ١,٠٣ |
| ٢٠ | أشعر أن بيئة العمل تشجع على الإبداع في عملي. | ٢,٠٣ | ٠,٩٦ |
| ٠,٩٧ | ٣,١٠ | المتوسط الحسابي الكلي | |

يتبين من خلال الجدول (١) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على جميع العبارات الممثلة لواقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم كان ٣,١٠ مما يشير إلى توافر هذه العبارات في المجلس بدرجة متوسطة. أما بخصوص كل من العبارات على حدة، فقد رُتبت تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي مما يشير إلى وجودها وممارستها حسب رأي أفراد العينة بدرجات متفاوتة، ما بين رؤيتهم لبعض السمات والخصائص

والقدرات على أنها متوافرة بدرجة كبيرة وبعضها متوافرة بدرجة قليلة، وأوضحت النتائج بأن الوسط الحسابي تراوح بين (٢,٠٣ - ٤,٣٥)، وكانت العبارات (١٠, ٢٧, ٢, ٢٦, ٣٧, ٢٨, ١٩, ٣٢, ٥, ٧) خصائص وسمات متوافرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المجلس، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على العبارة «أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل» ٤,٣٥ بانحراف معياري قدره ٠,٨٤، وهذا يدل على أن نظام العمل في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر يتم وفق إجراءات وأساليب مكررة، مما يسبب شعور القائمين على هذا العمل بالملل من عدم التجديد والحاجة للتطوير والتغيير. وهذه نتيجة منطقية تتماشى في الأساس مع إعلان الدولة عن مبادرة جديدة لتطوير التعليم العام.

أما عبارة «أحلم بالموضوعات التي أفكر بها» فقد كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لها هو ٤,١٩ بانحراف معياري ١,٠٢، وهو ما يتفق مع النتيجة التي تم التوصل إليها سابقاً، حيث إن شعور الموظف بالملل عند أدائه لعمله يجعله يحلم بتحسين طرق العمل وأساليبه، وفيما يخص عبارة «الأتزم بالقيم المثلى في السلوك» فالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لها ٤,١١ بانحراف معياري قدره ٠,٩٤، وهذا يدل على مدى التزام أفراد العينة بالقيم المثلى في السلوك، وبخاصة أنهم يعملون في مجال التعليم الذي هو عماد أي أمة. وهذا سوف يساعد على تنفيذ المبادرة الجديدة بما تحوى من أفكار وطرق وأساليب جديدة تتماشى مع متطلبات عصر المعلومات والعولمة الذي نعيش فيه، حيث ستكون قابلية هؤلاء الموظفين لتقبل هذه الأفكار وتنفيذها جيدة، مما سيؤدي إلى الوصول إلى نتائج إيجابية.

وبالنسبة للعبارات: «أتخيل وأتأمل بعض الأمور وأجد ذلك مفيداً لي في عملي لاحقاً» و «أراعي الظروف الموضوعية الخاصة بالعوادات والتقاليد بما لا يتعارض مع الإبداع والتطوير الإداري» و «أدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل»، فقد كانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لهذه العبارات هي ٤,٠٢ و ٣,٩٩ و ٣,٩٤ على التوالي بانحرافات معيارية قدرها ١,١٣ و ١,٠١ و ١ على التوالي. وتدل هذه النتائج على أن العاملين بالمجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر يدركون تمام الإدراك مدى حاجة نظام التعليم في الدولة إلى التغيير والتطوير بعد وصوله إلى حالة من الركود لا تتماشى مع متطلبات العصر الذي يعيشون فيه. كما أنهم يدركون كذلك أن التخيل والتأمل في بعض أمور العمل بما لا يتعارض مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع له فائدة عظيمة في عملية الإبداع، للوصول إلى النتائج المرجوة من خطط التطوير والإصلاح في التعليم.

أما بخصوص العبارات: «أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.» و «أسعى للالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية.» ، فقد كانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لها ٣,٨٥ و ٣,٦٠ على التوالي بانحرافات معيارية قدرها ١,٣٠ و ٠,٧٦ على التوالي. وتدل هذه النتائج على حرص العاملين في المجلس الأعلى للتعليم على معرفة أوجه القصور في أدائهم وسعيهم الدائم للالتحاق بالدورات التدريبية المختلفة، وذلك لتطوير أنفسهم وتعويض أي قصور أو خلل في أدائهم الشخصي لوظائفهم. وهذه النتيجة بالتأكيد ستساعد على تنمية عملية الإبداع الإداري في المبادرة الجديدة، إذ أن حماس الموظفين وحرصهم على التطوير الدائم والمستمر، يشجع المدير دائماً على تجربة أفكار جديدة وتنفيذها دون الخوف من مخاطر الفشل نتيجة عدم مساعدة الموظفين له على تطبيق هذه الأفكار بل تزيد ثقته بهم.

أما العبارات: «أتوقع بمشكلات العمل قبل حدوثها.» و «أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.» و «أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه حيث إنني أقدر مجهودات الآخرين وأحترمها.» فكانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لها ٣,٥٨ و ٣,٥٣ و ٣,٤٧ على التوالي بانحرافات معيارية مقدارها ١,١٠ و ١,٠٤ و ٠,٩٨ على التوالي. وتدل هذه النتائج على محاولة العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر للابتكار في عملهم من خلال فرق العمل التي تعزز الإبداع، وتسهم في زيادة المعرفة ولكنهم قد يواجهون صعوبات في بعض الأحيان لعدم مساعدة المناخ العام والبيئة التنظيمية للعمل على الابتكار.

أما بخصوص العبارات: «أقيم وأزن الأفكار التي طرحتها أو التي يطرحها الآخرون.» و «أرغب في القراءة والإطلاع على كل جديد في مجال عملي.» و «لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.» و «أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع مني.» و «لدي القدرة على تحليل العمل وتجزئة مهماته.» و «أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.» و «أتصف بالمتابعة في معالجة الأمور، ذلك لأنني أسعى لتحقيق رؤى الواقع الملموس.» و «عندما أواجه مشكلة أو موقفاً أفكر فيه بعمق وبطرق غير تقليدية.» و «لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا متعددة.» و «أمتلك رؤية لاستشراف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.» و «أحوز على تقدير الآخرين وإعجابهم بما أقوم به من عمل مميز.» و «أتفاعل بإيجاب مع ما يحدث من حولي من تغيرات.» و «أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.» و «أنظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات إيجابية.» و «أنجز ما يعهد إلي من أعمال بأسلوب جديد.» و «أستطيع تنظيم أفكارى والتعبير عنها بحرية.» و «أتصف بالمرونة في تفكيري ونظرتي إلى الأشياء.» و «أحب روح

المغامرة والمخاطرة.» و «أنظر إلى المشكلات باعتبارها حافزا ايجابيا لتفكيرى.» ، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عليها كالآتي: ٣,٤١ و ٣,٤٠ و ٣,٣٧ و ٣,٣٣ و ٣,٢٨ و ٣,٢٥ و ٣,٢٣ و ٣,١٩ و ٣,١٦ و ٣,١٢ و ٣,٠٤ و ٣,٠٠ و ٢,٩٦ و ٢,٩٤ و ٢,٧٩ و ٢,٧٣ و ٢,٦٩ و ٢,٦٣ و ٢,٦١ و بانحرافات معيارية مقدارها ٠,٨٣ و ١,٢٨ و ١,١٦ و ١,٠٥ و ١,١٢ و ١,٠٩ و ١,٠٠ و ٠,٨٩ و ١,٠٣ و ١,٣٠ و ١,٢١ و ١,٠٥ و ٠,٩٨ و ٠,٨٧ و ١,٠٢ و ٠,٦٧ و ٠,٩٩ و ٠,٩١ و ١,٠٩. وتدل هذه النتائج على أن هذه العبارات مطبقة، ولكن بصورة متوسطة في المجلس الأعلى للتعليم، وهذا يقودنا إلى أن الإبداع الإداري غير مطبق بشكل كامل وأساسي في المجلس. وتعد هذه النتيجة طبيعية، إذ إن مبادرة التعليم تعد في أولى مراحل تطبيقها، وستكون هناك مقاومة كبيرة من بعض العاملين لتقبل التغيير الذي ستحدثه هذه المبادرة سواء في الأفكار الجديدة التي ستأتي بها، أو طرق وأساليب تنفيذ هذه الأفكار، وكذلك مدى تقبل الطلاب وأولياء الأمور للمناهج الحديثة وطرق وأساليب التعليم المتطورة، بالإضافة إلى أن النتائج المرجوة لن تظهر في وقتها الحالي، وإنما تحتاج لوقت طويل حتى تؤتي ثمارها.

وبالنسبة للعبارات: «لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة والشجاعة لمواجهة مشكلات العمل.» و «لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني أثناء العمل.» و «أساهم بأفكار عدة حول أي مشكلة تطرح للمناقشة والبحث.» و «لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.» و «أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.» و «قادر على تقديم أفكار لتطوير العمل بتلقائية ويسر.» و «أحتاج إلى تعليمات مفصلة وتوجيه مهني عند تكليفي بمهام وظيفية جديدة متعلقة بعملى.» و «تترك لي حرية إنجاز العمل بالطريقة والأسلوب الذي أراه.» و «لدي إطلاع على التجارب الإقليمية والعالمية في حقل اختصاصى.» و «أشعر أن بيئة العمل تشجع على الإبداع في عملى.» ، فقد جاءت بمتوسطات حسابية لاستجابات أفراد العينة كما يأتي: ٢,٥٣ و ٢,٤٧ و ٢,٤١ و ٢,٣٨ و ٢,٣٢ و ٢,٢٨ و ٢,٢٣ و ٢,١٦ و ٢,١٠ و ٢,٠٣ و بانحرافات معيارية قدرها ١,٠١ و ١,١٤ و ١,٠٢ و ٠,٩٩ و ١,٢١ و ١,٠٥ و ١,١٧ و ١,٠٧ و ١,٠٣ و ٠,٩٦. وتدل نتائج المتوسطات الحسابية لهذه العبارات أن الإبداع الإداري كعملية، أو كفلسفة، غير مفعلة عملياً داخل المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر، وإنما هي محاولات فردية من جانب بعض العاملين في المجلس لتطبيق الإبداع الإداري في مجال عملهم. ولا يتعارض هذا الاستنتاج مع النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، بل يؤيدها تماماً، إذ إن النتائج السابقة تؤكد أن الإبداع الإداري غير مطبق بشكل كامل وأساسي في المجلس، وإنما هي محاولات فردية من قبل بعض العاملين فيه.

◀ ٣:٥:٢ أساليب تطوير الإبداع الإداري كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر:

للإجابة عن السؤال الثاني وهو «ما جوانب الإبداع الإداري كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر وما أساليب تطويرها؟»، فقد قامت الباحثتان بتحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني في الاستبانة. ويوضح الجدول (٢) ترتيب تلك العبارات حسب المتوسط الحسابي للأساليب التي تطور عملية الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (٢)

اتجاهات أفراد العينة نحو أساليب تطوير الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------|---|-----------------|-------------------|
| ١٠ | تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها العامة. | ٤,٣٨ | ٠,٧٧ |
| ٩ | رصد حوافز مالية للمتفوقين والمبدعين في وظائفهم وأعمالهم اليومية. | ٤,٣٥ | ٠,٨١ |
| ١٩ | تنمية أنماط السلوك الإيجابي لدى العاملين بما يمكن من توفير مناخ وظيفي مشجع للإبداع. | ٤,٢٤ | ٠,٨٥ |
| ٢ | إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارات المجلس الأعلى للتعليم. | ٤,٢١ | ١,٠٢ |
| ٣ | العمل بمبدأ العلاقات الإنسانية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات. | ٤,١٩ | ٠,٩١ |
| ٤ | تحقيق التنسيق الفعال بين إدارات المجلس وهيئاته المكونة له. | ٤,٠٢ | ١,١٤ |
| ١٣ | تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار. | ٤,٠١ | ٠,٨٣ |
| ١٧ | توصيف وظائف ومهام العاملين بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع. | ٣,٩٣ | ١,٠٤ |
| ١٨ | التقييم الدوري لجميع العاملين في المجلس | ٣,٨٦ | ١,١٣ |
| ١٥ | تدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة. | ٣,٨٣ | ١,٠٩ |
| ٢٠ | وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل المستوعبة لآفاق التطورات العلمية والتقنية. | ٣,٨٢ | ١,٠٢ |
| ١ | تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة. | ٣,٧٩ | ٠,٩٩ |
| ١١ | تصميم العمل بشكل يضمن تطوير أساليب مواجهة المعوقات. | ٣,٧٠ | ١,١٧ |
| ٨ | تكوين فرق عمل من مختلف الإدارات لتتولى مواجهة المشكلات. | ٣,٦٣ | ٠,٨٩ |
| ٢١ | إجراء تقويم مستمر لما يتم تطبيقه من خطط وأساليب التطوير في نهاية كل عام. | ٣,٥٩ | ٠,٩٩ |
| ٢٢ | إجراء الدراسات والبحوث عن أساليب تطوير الأعمال. | ٣,٥٥ | ١,٢١ |
| ١٢ | استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات والأعمال الإدارية. | ٣,٥١ | ١,٠٣ |
| ٧ | تقديم الشكاوى والاعتراضات من خلال الموقع الالكتروني للمجلس. | ٣,٤٢ | ١,١٦ |
| ٥ | العمل خلال الساعات المعتمدة يتصف بالمرونة مما يساعد على إنجاز الأعمال بيسر. | ٣,٤٠ | ١,٠٩ |
| ٦ | تقبل الإجراءات الإدارية اللازمة لإنجاز العمل. | ٣,٣٦ | ٠,٨٧ |
| ١٦ | استقطاب المبدعين في العمل. | ٣,٢٣ | ١,٣١ |
| ١٤ | الانفتاح على الآخرين وتجاربهم مع الاحتفاظ بالخصوصية الوطنية. | ٢,٧٣ | ١,٤٥ |
| | المتوسط الحسابي الكلي | ٣,٧٦ | ٠,٨١ |

لقد دُرست جوانب الإبداع الإداري وأساليب تطويرها كما يراها العاملون في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر، وذلك من خلال التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني. وقد قامت الباحثتين بقياس هذه الاستجابات من خلال حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذه العبارات حيث تنوعت درجات الممارسة للعبارات بين الدرجة العالية والمتوسطة. وكذلك أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج بين (١ - ٥) دالة على استجابات أفراد العينة بين (لا أوافق مطلقاً - أوافق تماماً).

ويتبين من خلال الجدول (١٧) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على جميع العبارات الممثلة لأساليب تطوير الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم كان ٣,٧٦، مما يشير إلى أن عينة الدراسة في المجلس يرون - وبدرجة عالية - أن جميع جوانب الإبداع الإداري وأساليب تطويره المذكورة في الاستبانة تمثل صوراً إبداعية رائعة وأساليب علمية مطورة لتنمية الإبداع الإداري لو انعكست بصورة حقيقية على خطط تطوير التعليم بالدولة التي يتبناها المجلس الأعلى للتعليم. أما بخصوص كل من العبارات على حدة، فقد رُتبت تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي، وكان ترتيب العبارات كما يأتي: «تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة العليا ورسالتها وأهدافها العامة». بمتوسط حسابي ٤,٣٨ وانحراف معياري ٠,٧٧، ثم «رصد حوافز مالية للمتفوقين والمبدعين في وظائفهم وأعمالهم اليومية». بمتوسط حسابي ٤,٣٥ وانحراف معياري ٠,٨١، ثم «تنمية أنماط السلوك الإيجابي لدى العاملين بما يمكن من توفير مناخ وظيفي مشجع للإبداع». بمتوسط حسابي ٤,٢٤ وانحراف معياري ٠,٨٥، ثم «إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارات المجلس الأعلى للتعليم». بمتوسط حسابي ٤,٢١ وانحراف معياري ٠,٢، ثم «العمل بمبدأ العلاقات الإنسانية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات». بمتوسط حسابي ٤,١٩ وانحراف معياري ٠,٩١، ثم «تحقيق التنسيق الفعال بين إدارات المجلس وهيئاته المكونة له». بمتوسط حسابي ٤,٠٢ وانحراف معياري ١,١٤، ثم «تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار». بمتوسط حسابي ٤,٠١ وانحراف معياري ٠,٨٣، ثم «توصيف وظائف ومهام العاملين بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع». بمتوسط حسابي ٣,٩٣ وانحراف معياري ١,٠٤، ثم «التقييم الدوري لجميع العاملين في المجلس». بمتوسط حسابي ٣,٨٦ وانحراف معياري ١,١٣، ثم «تدريب العاملين على الأساليب الإدارية الحديثة». بمتوسط حسابي ٣,٨٣ وانحراف معياري ١,٠٩، ثم «وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل المستوعبة لآفاق التطورات العلمية والتقنية». بمتوسط حسابي ٣,٨٢ وانحراف معياري

١,٠٢، ثم «تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة». بمتوسط حسابي ٣,٧٩ وانحراف معياري ٠,٩٩، ثم «تصميم العمل بشكل يضمن تطوير أساليب مواجهة المعوقات». بمتوسط حسابي ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,١٧، ثم «تكوين فرق عمل من مختلف الإدارات لتتولى مواجهة المشكلات». بمتوسط حسابي ٣,٦٣ وانحراف معياري ٠,٨٩، ثم «إجراء تقويم مستمر لما يتم تطبيقه من خطط وأساليب التطوير في نهاية كل عام». بمتوسط حسابي ٣,٥٩ وانحراف معياري ٠,٩٩، ثم «إجراء الدراسات والبحوث عن أساليب تطوير الأعمال». بمتوسط حسابي ٣,٥٥ وانحراف معياري ١,٢١، ثم «استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات والأعمال الإدارية». بمتوسط حسابي ٣,٥١ وانحراف معياري ١,٠٣، ثم «تقديم الشكاوى والاعتراضات من خلال الموقع الالكتروني للمجلس». بمتوسط حسابي ٣,٤٢ وانحراف معياري ١,١٦، ثم «العمل خلال الساعات المعتمدة يتصف بالمرونة مما يساعد على إنجاز الأعمال بيسر». بمتوسط حسابي ٣,٤٠ وانحراف معياري ١,٠٩، ثم «تقبل الإجراءات الإدارية اللازمة لإنجاز العمل». بمتوسط حسابي ٣,٣٦ وانحراف معياري ٠,٨٧، ثم «استقطاب المبدعين في العمل». بمتوسط حسابي ٣,٢٣ وانحراف معياري ١,٢١، ثم «الانفتاح على الآخرين وتجاربهم مع الاحتفاظ بالخصوصية الوطنية». بمتوسط حسابي ٢,٧٣ وانحراف معياري ١,٤٥.

ومما سبق يتضح لنا من النتائج بأن هناك سبلاً مهمةً جداً لتفعيل الإبداع الإداري مثل التخطيط الشامل والتنسيق الفعال، وتنمية أنماط سلوك إيجابية للعاملين، وتهيئة المناخ التنظيمي المحفز، مما يزيد من دافعية العاملين للإبداع والابتكار، ويجلب نوعاً من المنافسة بينهم وبين زملائهم في مجال ابتكار كل جديد لتسيير إجراءات العمل الإداري وسبله، وتوفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة.

◀ ٣:٥:٣ تحديد أبرز معوقات الإبداع الإداري بالمجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر وتأثيرها على مبادرة تطوير التعليم العام بالدولة:

للإجابة عن السؤال الثالث وهو: «ما تأثير الإبداع الإداري على مبادرة التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) في دولة قطر؟»، فقد قامت الباحثتان بتحليل استجابات أفراد العينة حول العبارات التي تمثل المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في المجلس وتأثيره على مبادرة التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) في دولة قطر. ويوضح الجدول (٣) ترتيب تلك العبارات حسب المتوسط الحسابي للمعوقات الموجودة في المجلس حسب رأي أفراد العينة.

الجدول (٣)

اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات الإبداع الإداري

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------|--|-----------------|-------------------|
| ٣ | الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين. | ٤,٢٣ | ٠,٧٩ |
| ٧ | عدم ملائمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع. | ٤,١٤ | ٠,٨٦ |
| ٩ | عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات. | ٤,٠٨ | ٠,٦٥ |
| ١٠ | الاعتماد على التفكير النمطي في إنجاز العمل. | ٤,٠١ | ٠,٩٨ |
| ١١ | عدم تشجيع القيادات للابتكار والإبداع. | ٣,٩٣ | ١,٠٤ |
| ١٣ | ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. | ٣,٨٤ | ١,٠٦ |
| ١٥ | الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغيير والتطوير. | ٣,٦٥ | ٠,٩٥ |
| ٢ | غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة. | ٣,٦١ | ١,٢٠ |
| ١٦ | غياب المتخصصين أو قلتهم. | ٣,٥٨ | ١,١٤ |
| ٨ | ضعف التعاون بين العاملين. | ٣,٥٠ | ٠,٨٩ |
| ٥ | الافتقار إلى القيادات المؤهلة والواعية لدعم الإبداع والابتكار. | ٣,٤٢ | ١,٢٥ |
| ١٤ | الخوف من الفشل عند التجريب لكل جديد. | ٣,٣٧ | ١,١٣ |
| ١٧ | وجود بيئة مقاومة للمبدعين. | ٣,٣٢ | ١,٠١ |
| ٤ | زيادة معدلات ضغوط العمل. | ٣,٢٦ | ٠,٧٩ |
| ١ | نقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع. | ٣,٢٣ | ٠,٩٩ |
| ١٢ | عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة. | ٣,١٧ | ١,١٨ |
| ٦ | المشكلات الشخصية التي يواجهها العاملين. | ٣,٠٩ | ١,٢٢ |
| ١٨ | عدم وجود تفاعل إيجابي مع البيئات المحلية والإقليمية والدولية. | ٢,٩٧ | ١,٠٤ |
| ١٩ | عدم الاستفادة من المنظمات العربية والدولية المتخصصة. | ٢,٨٤ | ١,٠٨ |
| ٢٠ | الضعف في إستخدام الخبراء. | ٢,٧٩ | ١,١٣ |
| | المتوسط الحسابي الكلي | ٣,٥٠ | ١,١٦ |

لقد دُرست المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري وتأثيره على مبادرة التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) في دولة قطر، وذلك من خلال التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تمثل معوقات الإبداع الإداري. وقد قمنا بقياس هذه الاتجاهات من خلال حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على هذه العبارات، ويتبين من خلال الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على جميع العبارات الممثلة لواقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم كان ٣,٥٠، مما يشير إلى توافر هذه العبارات في المجلس بدرجة مرتفعة إلى حد ما. أما بخصوص كل من العبارات على

حدة، فقد رُتبت تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي، مما يشير إلى وجودها وممارستها حسب رأي أفراد العينة حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على العبارة: «الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين.» ٤,٢٣ بانحراف معياري قدره ٠,٧٩، وهذا يدل على أن نظام العمل في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر يتم وفق إجراءات وأساليب روتينية معينة تفتقر إلى المرونة اللازمة، مما يسبب شعور القائمين على هذا العمل بالتقيد بهذه الإجراءات والأساليب. وهذه نتيجة منطقية تتماشى في الأساس مع إعلان الدولة عن مبادرة جديدة لتطوير التعليم العام.

أما بالنسبة للعبارات: «عدم ملائمة المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع.» و «عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات.» و «الاعتماد على التفكير النمطي في إنجاز العمل.» و «عدم تشجيع القيادات للابتكار والإبداع.»، فكانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لها ٤,١٤ و ٤,٠٨ و ٤,٠١ و ٣,٩٨ على التوالي بانحرافات معيارية مقدارها ٠,٨٦ و ٠,٦٥ و ٠,٩٨ و ١,٠٤ على التوالي. وتدل هذه النتائج على محاولة العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر للابتكار في عملهم، ولكنهم قد يواجهون صعوبات في بعض الأحيان لعدم مساعدة المناخ العام للعمل على الابتكار. كما أن عدم تشجيع القيادات لموظفيهم على الابتكار والإبداع وكذلك عدم منحهم الفرصة في عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا يعد من أخطر المعوقات لعملية الإبداع الإداري. إذ إن الموظف يؤدي ما هو مطلوب منه فقط، بل أقل من المطلوب في كثير من الأحيان، وهذا المطلوب لا يرقى في كل الأحوال إلى ما هو متوقع أداءه من الموظف. بل إن هذا المناخ يؤدي في أغلب الأحوال إلى إحباط الموظف وإحساسه الدائم بعدم أهميته بالنسبة للعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى إحساسه دائماً بعدم الاستقرار الوظيفي، وهذا قد يفسر تمسك البعض بالأساليب والإجراءات القديمة في أنظمة التعليم السابقة.

أما بخصوص العبارات «ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.» و «الصراع التنظيمي بين العاملين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغيير والتطوير.» و «غياب التخطيط الإستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة.» و «غياب المتخصصين أو قلتهم.» و «ضعف التعاون بين العاملين.»، فكانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لها ٣,٨٤ و ٣,٦٥ و ٣,٦١ و ٣,٥٨ و ٣,٥٠ على التوالي بانحرافات معيارية مقدارها ١,٠٦ و ٠,٩٥ و ١,٢٠ و ١,١٤ و ٠,٨٩ على التوالي. وتدل هذه النتائج على أن العمل في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر يتم حسب الأفكار والأساليب الخاصة بكل مدير على حدة، إضافة إلى اعتماد معظم القيادات على اللوائح والقوانين القائمة فعلاً، والتي تتصف بالجمود وعدم المرونة. فغياب الإستراتيجية عن أي منظمة سيؤدي حتماً إلى تخبطها، وذلك لعدم وجود الطريق

الواضح التي تسير عليه لتحقيق متطلبات المرحلة المعلوماتية الجديدة التي يعيشها العالم حالياً. من أجل هذا أطلقت مبادرة التعليم العام (تعليم لمرحلة جديدة) في دولة قطر.

وبالنسبة للعبارات: «الافتقار إلى القيادات المؤهلة والواعية لدعم الإبداع والابتكار»، و«الخوف من الفشل عند التجريب لكل جديد»، و«وجود بيئة مقاومة للمبدعين»، و«زيادة معدلات ضغوط العمل»، و«نقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع»، و«عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة»، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة كما يأتي: ٣,٤٢ و ٣,٣٧ و ٣,٣٢ و ٣,٢٦ و ٣,٢٣ و ٣,١٧ على التوالي، وبانحرافات معيارية مقدارها ١,٢٥ و ١,١٣ و ١,٠١ و ٠,٧٩ و ٠,٩٩ و ١,١٨ على التوالي. وتدلل هذه النتائج على أن كثيراً من القيادات الحالية في المجلس الأعلى للتعليم غير مؤهلة لدعم عملية الإبداع والابتكار وذلك إما لخوفها من الفشل في هذه العملية عند تجربة أفكار وطرق أو أساليب جديدة للعمل أو للمحافظة على مناصبها. وفي جميع الأحوال فإن وجود مثل هذه القيادات يقوض عملية الإبداع والتطوير ويزيد أيضاً من ضغوط العمل على الموظفين. وهذه النتيجة تدعم أيضاً كسابقتها ضرورة وجود عملية تطوير شامل، وذلك من خلال المبادرة الجديدة لتطوير التعليم. أما بالنسبة لعدم توافر الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع عملية الإبداع والابتكار، وكذا عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة التي تعد من أساسيات التنمية الشاملة والمستدامة في عصرنا الحالي، فقد جاءت استجابات أفراد العينة بالنسبة لهاتين العبارتين معبراً عن وجودهما بصورة متوسطة، وهذا الوجود المتوسط غير كافٍ لممارسة عملية الإبداع والابتكار بشكل صحيح لتحقيق النتائج المرجوة.

أما العبارات: «المشكلات الشخصية التي يواجهها العاملين»، و«عدم وجود تفاعل إيجابي مع البيئات المحلية والإقليمية والدولية»، و«عدم الاستفادة من المنظمات العربية والدولية المتخصصة»، و«الضعف في استقدام الخبراء»، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لها ٣,٠٩ و ٢,٩٧ و ٢,٨٤ و ٢,٧٩ على التوالي، وبانحرافات معيارية ١,٢٢ و ١,٠٤ و ١,٠٨ و ١,١٣ على التوالي. وهذه النتائج تشير إلى أن هناك بعض التعاون مع بعض المنظمات العربية والدولية المتخصصة في مجال التعليم، وكذلك بعض الاطلاع على التجارب والتفاعل مع البيئات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة، وأيضاً خوف القيادات من عملية التغيير وعدم وجود البيئة المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية الجديدة، وعدم وجود متخصصين لتطبيق الأفكار الإبداعية إن وجدت.

◀ ٣: ٥: ٤ التعرف على مدى وجود الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية:

للإجابة عن السؤال الرابع وهو: «هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية؟»، قامت الباحثتان بتحليل استجابات أفراد العينة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف متغيرات العمر وطبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الجنس والحالة الاجتماعية، وذلك من خلال حساب التباين الأحادي (ANOVA).

● أولاً: اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية:

أ. اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف العمر:

يوضح الجدول (٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف العمر.

(٤) الجدول

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف العمر

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| جوانب الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٤,٣٤ | ٣ | ١,٤٧ | ٥,٤٤ | *,*,* |
| | داخل المجموعات | ١٥٧,٠٦ | ٥٨٦ | ٠,٢٧ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١).

ويوضح الجدول (٤) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف أعمارهم. ولإيجاد تلك الفروق، استخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول (٢٠) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف فئات العمر.

الجدول (٥)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف فئات العمر

| فئات العمر | | | | المتوسط الحسابي | فئات العمر | المحور |
|------------|---|----|---|-----------------|-------------------|-----------------------|
| ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | | |
| | | ** | | ٤,٠٩ | ١ - أقل من ٣٠ سنة | جوانب الإبداع الإداري |
| | | | | ٤,٤٢ | ٢ - أقل من ٤٠ سنة | |
| | | | | ٤,٣٥ | ٣ - أقل من ٥٠ سنة | |
| | | | | ٤,١٧ | ٤ - ٥٠ فأكثر | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويتضح من الجدول (٥) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف فئات العمر كانت بين الذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، وبين الذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة. وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، حيث بلغ متوسطهم ٤,٤٢ مقابل ٤,٠٩ للذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة. وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات العمرية الأكبر أكثر إدراكاً ووعياً بجوانب الإبداع الإداري، لأن العمر يكسبهم خبرات عملية تسهم في زيادة قدراتهم على تحديد جوانب الإبداع الإداري وإدراكها في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ب. اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف طبيعة الوظيفة:

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف طبيعة الوظيفة

الجدول (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الوظيفة

| الدالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | محاور البحث |
|----------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------|
| ** ٠,٠٠١ | ٧,١٨ | ١,٨٤ | ٣ | ٥,٥١ | بين المجموعات | جوانب الإبداع الإداري |
| | | ٠,٢٦ | ٥٨٦ | ١٤٩,٨٧ | داخل المجموعات | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (٦) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف طبيعة وظائفهم. ولإيجاد تلك الفروق، أُستخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول (٧) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف طبيعة الوظيفة.

الجدول (٧)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف طبيعة الوظيفة

| طبيعة الوظيفة | | | | المتوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المحور |
|---------------|----|---|---|-----------------|-----------------------------|-----------------------|
| ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | | |
| | ** | | | ٤,٣٩ | ١ معلم | جوانب الإبداع الإداري |
| | ** | | | ٤,١٧ | ٢ موظف إداري | |
| | | | | ٤,٧٧ | ٣ مدير | |
| | | | | ٤,٣٠ | ٤ أخرى (منسق/مرشد/رئيس قسم) | |

** دال عند مستوى (٠,٠١).

ويتضح من الجدول (٧) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف طبيعة الوظيفة كانت بين الذين يشغلون منصب مدير، وكل من الذين يشغلون منصب معلم ووظائف أخرى (منسق/مرشد/رئيس قسم). وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يشغلون منصب مدير حيث بلغ متوسطهم ٤,٧٧ مقابل ٤,٣٩ للذين يشغلون منصب معلم و ٤,٣٠ للذين يشغلون وظائف أخرى (منسق/مرشد/رئيس قسم). وهذا مؤشر على أن أصحاب الوظائف الأعلى إدارياً أكثر إدراكاً ووعياً بجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم، لأن المنصب الأعلى يشير إلى توافر خبرات عملية عبر المرور بالمناصب الوظيفية المختلفة، يترتب عليها زيادة القدرة على تحديد جوانب الإبداع الإداري وإدراكه في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ت. اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي: يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي

| محاو البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| جوانب الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٣,٦٧ | ٥ | ٠,٧٣٤ | ٢,٨٥ | ٠,٠٠١** |
| | داخل المجموعات | ١٥٠,١٧ | ٥٨٤ | ٠,٢٦ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (٢٣) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف مؤهلاتهم العلمية. ولإيجاد تلك الفروق، أستخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول (٢٤) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (٩)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي

| المحور | المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | المؤهل العلمي | | | | | |
|-----------------------|----------------------|-----------------|---------------|---|---|---|---|---|
| | | | ٦ | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| جوانب الإبداع الإداري | ١ أقل من ثانوي | - | | | | | | |
| | ٢ ثانوي | ٤,٢٩ | | | | | | |
| | ٣ دبلوم بعد الثانوية | ٤,٣٣ | ** | | | | | |
| | ٤ بكالوريوس | ٤,٣٧ | ** | | | | | |
| | ٥ دراسات عليا | ٤,٩٧ | | | | | | |
| | ٦ أخرى | - | | | | | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويتضح من الجدول (٩) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي، كانت بين الحاصلين على دراسات عليا من ماجستير ودكتوراه، وكل من الحاصلين على درجة

البكالوريوس والحاصلين على درجة دبلوم بعد الثانوية. وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الحاصلين على دراسات عليا من ماجستير ودكتوراه حيث بلغ متوسطهم ٤,٩٧ مقابل ٤,٣٧ للحاصلين على درجة البكالوريوس و ٤,٣٣ للحاصلين على درجة دبلوم بعد الثانوية. وهذا مؤشر على أن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً بجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم، لأنه كلما زاد مستوى تعليم الفرد، كلما زاد إلمامه المعرفي، وكذلك خبرته العملية في شتى جوانب الحياة، ويترتب على ذلك زيادة القدرة على تحديد جوانب الإبداع الإداري وإدراكه في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ث. اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة: ويوضح الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|-----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| جوانب الإبداع الإداري | بين المجموعات | ١,٠٢ | ٣ | ٠,٣٤ | ١,١٩ | ٠,١٧ |
| | داخل المجموعات | ١٦٧,٣٠ | ٥٨٦ | ٠,٢٨٥ | | |

ويوضح الجدول (١٠) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى متشابهة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم مهما اختلفت سنوات خبرتهم فيه. وهذا مؤشر على أن سنوات الخبرة لا تؤثر على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لجوانب الإبداع الإداري.

ج. اختلاف رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف نوع الجنس:

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف نوع الجنس.

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري

| الدالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | محاور البحث |
|--------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------|
| ٠,١٩ | ٤,٤٥ | ١,٢٨ | ١ | ١,٢٨ | بين المجموعات | جوانب الإبداع الإداري |
| | | ٠,٢٨٧ | ٥٨٨ | ١٦٩,٠٤ | داخل المجموعات | |

ويوضح الجدول (١١) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى متشابهة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم مهما اختلف جنسهم. وهذا مؤشر على أن نوع الجنس لا يؤثر على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لجوانب الإبداع الإداري.

٩. اختلاف رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الحالة الاجتماعية.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لجوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الحالة الاجتماعية

| الدالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | محاور البحث |
|--------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------|
| ٠,١٥ | ٤,٦٩ | ١,٣٢ | ١ | ١,٣٢ | بين المجموعات | جوانب الإبداع الإداري |
| | | ٠,٢٨١ | ٥٨٨ | ١٦٥,٣٢ | داخل المجموعات | |

ويوضح الجدول (١٢) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى متشابهة نحو جوانب الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم مهما اختلفت حالتهم الاجتماعية. وهذا مؤشر على أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لجوانب الإبداع الإداري.

• ثانياً: اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر تبعاً لتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية:

أ. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف العمر: يوضح الجدول (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف العمر.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف العمر

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٥,١١ | ٣ | ١,٧٠ | ٥,٦٨ | *,*,* |
| | داخل المجموعات | ١٧٥,٨٠ | ٥٨٦ | ٠,٣٠ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (١٣) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعنى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف أعمارهم. ولإيجاد تلك الفروق، أُستخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول (١٤) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف فئات العمر.

الجدول (١٤)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف فئات العمر

| المحور | فئات العمر | | المتوسط الحسابي | فئات العمر | | | |
|------------------------|------------|-------------------|-----------------|------------|---|---|---|
| | ١ | ٢ | | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ |
| معوقات الإبداع الإداري | ١ | ٢٠- أقل من ٣٠ سنة | ٣,٧٩ | | | | |
| | ٢ | ٣٠- أقل من ٤٠ سنة | ٤,٠٨ | ** | | | |
| | ٣ | ٤٠- أقل من ٥٠ سنة | ٤,١٠ | ** | | | |
| | ٤ | ٥٠- فأكثر | ٤,١٧ | | | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويتضح من الجدول (١٤) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف فئات العمر كانت بين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، وبين كل من الذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، والذين تتراوح متوسطات أعمارهم ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة. وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، والذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، حيث بلغت متوسطاتهم ٤,١٠ و ٤,٠٨ على التوالي مقابل ٣,٧٩ للذين تتراوح متوسطات أعمارهم بين ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة. وهذا مؤشر على أن أصحاب المستويات العمرية الأكبر أكثر إدراكاً ووعياً بمعوقات الإبداع الإداري، لأن العمر يكسبهم خبرات عملية تسهم في زيادة قدراتهم على تحديد معوقات الإبداع الإداري وإدراكها في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ب. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف طبيعة الوظيفة:

يوضح الجدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف طبيعة الوظيفة.

الجدول (١٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الوظيفة

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٤,٥٩ | ٣ | ١,٥٣ | ٤,٩٤ | ٠,٠٠٦** |
| | داخل المجموعات | ١٨١,٦٦ | ٥٨٦ | ٠,٣١ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١).

ويوضح الجدول (١٥) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف طبيعة وظائفهم. ولإيجاد تلك الفروق، أُستخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول (١٦) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف طبيعة الوظيفة.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف طبيعة الوظيفة

| طبيعة الوظيفة | | | | المتوسط الحسابي | طبيعة الوظيفة | المحور |
|---------------|----|---|---|-----------------|---------------------------|------------------------|
| ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | | |
| | | | | ٤,٢٩ | معلم | معوقات الإبداع الإداري |
| | | | | ٣,٩٣ | موظف إداري | |
| | | | | ٤,٧٧ | مدير | |
| | ** | | | ٤,٤١ | أخرى (منسق/مرشد/رئيس قسم) | |

** دال عند مستوى (٠.٠١) .

ويتضح من الجدول (١٦) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف طبيعة الوظيفة كانت بين الذين يشغلون منصب مدير والذين يشغلون منصب منسق/مرشد/رئيس قسم. وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يشغلون منصب مدير، حيث بلغ متوسطهم ٤,٧٧ مقابل ٤,٤١ للذين يشغلون منصب منسق/مرشد/رئيس قسم. وهذا مؤثر على أن أصحاب الوظائف الأعلى إدارياً أكثر إدراكاً ووعياً بمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم، لأن المنصب الأعلى يشير إلى توافر خبرات عملية عبر المرور بالمناصب الوظيفية المختلفة، يترتب عليها زيادة القدرة على تحديد معوقات الإبداع الإداري وإدراكها في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ت. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي.

الجدول (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف المؤهل العلمي

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٠,٨١ | ٥ | ٠,١٦٢ | ٠,٤٩ | ٠,٦١ |
| | داخل المجموعات | ١٩٣,٠٥ | ٥٨٤ | ٠,٣٣ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (١٧) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يعني عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف مؤهلاتهم العلمية. وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لمعوقات الإبداع الإداري.

٣. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ٤,٢٤ | ٣ | ١,٤١ | ٤,٥٥ | ٠,٠٠١** |
| | داخل المجموعات | ١٨١,٩٧ | ٥٨٦ | ٠,٣١ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (١٨) أن قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم باختلاف سنوات الخبرة. ولإيجاد تلك الفروق، أُستخدم اختبار (Scheffe). ويوضح الجدول رقم (١٩) نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول (١٩)

نتائج اختبار (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري باختلاف سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | | | | المتوسط الحسابي | سنوات الخبرة | المحور |
|--------------|----|---|---|-----------------|---------------------------------|------------------------|
| ٤ | ٣ | ٢ | ١ | | | |
| | ** | | | ٣,٦٨ | ١ من سنة إلى أقل من ١٠ سنوات | معوقات الإبداع الإداري |
| | ** | | | ٣,٧٢ | ٢ من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة | |
| | | | | ٤,٠٤ | ٣ من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة | |
| | | | | ٤,٤١ | ٤ من ٣٠ سنة فأكثر | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويتضح من الجدول (١٩) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية العاملين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف سنوات الخبرة كانت بين الذين تتراوح خبرتهم من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة، وكل من الذين تتراوح خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، والذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى أقل من ١٠ سنوات. وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين تتراوح خبرتهم من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ متوسطهم الحسابي ٤,٠٤ مقابل ٣,٧٢ للذين تتراوح خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة و ٣,٦٨ للذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى أقل من ١٠ سنوات. وهذا مؤشر على أن أصحاب الخبرات الأعلى أكثر إدراكاً ووعياً بمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم، لأن الخبرات العملية المتراكمة عبر المرور بالمناصب الوظيفية المختلفة، يترتب عليها زيادة القدرة على تحديد معوقات الإبداع الإداري وإدراكها في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر.

ج. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف نوع

الجنس:

يوضح الجدول (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف نوع الجنس.

الجدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف نوع الجنس

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ١,٢٧ | ١ | ١,٢٧ | ٤,٣٧ | ٠,١٩ |
| | داخل المجموعات | ١٧٠,٨١ | ٥٨٨ | ٠,٢٩ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (٢٠) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رأيهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى متشابهة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم مهما اختلف جنسهم. وهذا مؤشراً على أن نوع الجنس لا يؤثر على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لمعوقات الإبداع الإداري.

ح. اختلاف رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس باختلاف الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول (٢٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الحالة الاجتماعية.

الجدول (٢١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمعوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر باختلاف الحالة الاجتماعية

| محاور البحث | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| معوقات الإبداع الإداري | بين المجموعات | ١,٣٢ | ١ | ١,٣٢ | ٤,٨٨ | ٠,١٦ |
| | داخل المجموعات | ١٥٩,٠٣ | ٥٨٨ | ٠,٢٧ | | |

** دال عند مستوى (٠,٠١) .

ويوضح الجدول (٢١) أن قيمة ف غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في

المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري، أي أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤى متشابهة نحو معوقات الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم مهما باختلاف حالتهم الاجتماعية. وهذا مؤشر على أن الحالة الاجتماعية لا تؤثر على مفردات عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر لمعوقات الإبداع الإداري.

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً- نتائج البحث:

١. بينت نتائج الدراسة أن واقع الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه يعد متوسطاً بشكل عام وبمتوسط حسابي ٣,١٠. وقد دلت النتائج كذلك من خلال استجابات عينة الدراسة أن اتجاهات أفراد العينة نحو واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في المجلس يتحقق بشكل كبير.

٢. أما بخصوص أساليب الإبداع الإداري وفقاً لأراء عينة الدراسة، فإنهم يرون أن معظم الأساليب المذكورة في الاستبانة ممكنة التطبيق وتساعد على تطوير عملية الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على جميع العبارات ٣,٧٦.

٣. بينت أداة الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري كانت محققة وموجودة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣,٥٠، وأظهرت النتائج أن أبرز معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في دولة قطر حسب استجابات أفراد العينة كانت

٤. أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة للعبارات الممثلة لواقع الإبداع الإداري بأن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لجوانب الإبداع الإداري وفقاً لمتغير العمر وطبيعة الوظيفة والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين لكل من متغيرات سنوات الخبرة أو نوع الجنس أو الحالة الاجتماعية.

٥. كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة للعبارات الممثلة لمعوقات الإبداع الإداري أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس الأعلى للتعليم في رؤيتهم لمعوقات الإبداع الإداري وفقاً للعمر وطبيعة الوظيفة وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في المجلس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي أو نوع الجنس أو الحالة الاجتماعية.

ثانياً. توصيات البحث:

أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى أهمية توافر المناخ التنظيمي الذي يعنى بتنمية التوجهات الإبداعية للعاملين، لذا فإن الباحثان توصيان القادة الإداريين في المجلس الأعلى للتعليم، وكذلك القادة الميدانيين في المدارس المستقلة بما يأتي:

١. العمل على مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين مادياً ومعنوياً. وذلك من خلال وضع معايير خاصة لتقويم الأفكار الإبداعية في المجلس، وكذلك ضرورة ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالأفكار والأعمال الإبداعية التي تسهم في إنجاز العمل بصورة أفضل.

٢. محاولة المديرين تبنى أساليب جديدة في التعامل مع العاملين، بحيث تضيف جواً من الود والمرح بينهم، وذلك بإعادة النظر في الأساليب المعتمدة حالياً في اختيار القادة الإداريين، وبناء جسور متينة من الثقة المتبادلة والاحترام بين الإدارة والعاملين، وفتح قنوات الاتصال المباشر معهم ذلك من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح.

٣. التقليل قدر الإمكان من تعامل الإدارة مع القرارات بشكل روتيني وتقليدي. وذلك عن طريق منح العاملين مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من طاقات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا لن يكون إلا من خلال المزاجية بين المركزية واللامركزية في التعامل مع المشكلات وحلها، وذلك لإعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في حل المشكلات، وتأمين مساحة كافية لهم لتقديم النقد والاقتراحات والحلول الإبداعية.

٤. العمل على رفع كفاءة العاملين في المجلس إدارياً وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وذلك عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد. (٢٠٠٤م). ما هو الهدف من خصصة التعليم: تغطية اخبارية. مسترجع في ٣ مارس ٢٠٠٨ من
<http://www.education.gov.qa/content/general/detail/2609>
٢. توفيق، عبد الرحمن. (د. ت). التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
٣. جروان، فتحي عبد الرحمن. (٢٠٠٢م). الإبداع. عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٤. جروان، فتحي عبد الرحمن. (١٩٩٩م). الموهبة والتفوق والإبداع. الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
٥. جمل، محمد جهاد، والهويدي، زيد. (٢٠٠٣م). أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي (ط١). الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
٦. جهاز الإحصاء. (٢٠٠٧م). التقرير الإحصائي السنوي. الدوحة: مجلس التخطيط، دولة قطر.
٧. حريم، حسن. (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
٨. السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم. (٢٠٠٤م). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
٩. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضر كاظم. (٢٠٠٠م). نظرية المنظمة (ط١). عمّان: دار المسيرة.
١٠. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣م). الإدارة الرائدة (ط١). عمّان: دار صفاء.

١١. الطيب، حسن أبشر. (١٩٨٩م). إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري: دراسات تحليلية لتحديات البناء المؤسسي في الوطن العربي (ط ١). الكويت: ذات السلاسل.
١٢. فضل الله، فضل الله علي. (١٩٨٢م). السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي. الإمارات العربية المتحدة، دبي: المطبعة العصرية.
١٣. اللوزي، موسى. (١٩٩٩م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة (ط ١)، عمان: دار وائل للنشر.
١٤. المنصور، زهير. (١٩٨٥م). مقدمة في منهج الإبداع (ط ١). الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Franke, Sigbrit (2008, Decmber) *We must help foster critical thinking: A conversation With SEC member. Education For A new Era Issue, (6) , pp21- 22.*
2. Guilford, P. (1986) . *Creative talents: Their nature uses and development. NewYork: Bearly Cimited.*
3. Jahns, J. (1996) *Organizational Behavior: New York: Harvard University publisher.*
4. Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (1992) . *Organizational Behavior (2nd ed) . Homewood, Ill: IRWIN.*
5. Scott, R. K. (1995) *Creative Employees: A Challenge to Managers. The Journal of Creative Behavior. 29. (1) . Buffalo (USA) . The Creative Education Foundation, Inc.*