

## واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية

د. عنتر عبد العال

أستاذ مشارك - جامعة حائل - المملكة العربية السعودية

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبانة وزعت على ( 52 ) مديراً من مديري المرحلة الابتدائية والحاضرين إلى دورة التدريب بكلية التربية جامعة حائل واسترجع منها (50) إستبانة صالحة للتحليل.

ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة أهم المعوقات التي يمكن ان تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المدارس للوصول إلى الدرجة العالية جداً ، تمثل في ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب مديري تلك المدارس على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، مديري المدارس، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الاصاله.

### المقدمة

لا شك إن الاهتمام بالإبداع والمبدعين له ما يبرره، ذلك أنه من مقومات الحضارة الإنسانية، و الحضارات إنما وجدت بالعقول المبدعة، وبقيت صامدة في وجه الأحداث بما تحتويه من إبداعات أبنائها مما يعني أن الأمم ترقى وتزدهر بما لديها من عقول نيرة مبدعة، ومن هنا كان اهتمام المؤسسات التعليمية بنشر ثقافة الإبداع بين جميع منسوبيها بغرض تشجيعهم على الإبداع لتحقيق الغايات المنشودة.

فالمنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار و النمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة

والتغييرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها. وقد أكد العديد من الباحثين و الكتاب على حاجة المنظمات للإبداع من خلال تأكيدهم على إن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ، و أن من واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير و الإبداع و قد أصبح الإبداع امرأ ضروريا و حيويا للمنظمة، و ليس مجرد ترفا أو أمرا ثانويا.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهايار لعدم قدرتها على مواجهة التغييرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية اذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم ( العساف ، 1995 ، ص81 ).

فالإبداع في اي منظمة يرتبط بما يشكله الإبداع من رسم المسار الصحيح للمنظمة وتشكيل وإعادة تشكيل واقعها ، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من ايجاد وابتكار أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الإتجاه الأفضل والصالح العام .

ومع ذلك فإن الإبداع بوصفه البعد الجديد من ابعاد الأداء الاستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . وهذا يتطلب ليس فقط تبني الخطط الاستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى و أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل عملية من العمليات، فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من اجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد.

و مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة المؤسسات التعليمية تتحول إلى "الميزة التنافسية" من اجل تحقيق الجودة الشاملة والتي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر .

ولكي ترتقي الإدارة إلى مستوى التعامل مع التحديات والتغلب عليها ،لابد لها من أن تصبح إدارة إبداعية لا تعنى أن يكون المدير نفسه مبدعاً فقط ،بل أن يخلق بيئة إبداعية حافزة للإبداع ومناخاً إبداعياً يحض على الإبداع ،ويدفع إليه يحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المؤسسة بالتميز و الريادة، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية

(بطاح ، 2006 ، ص 101). حيث أن أغلب المديرين الناجحين في النشاطات الابتكارية هم قادة التغيير ، أو قادة مبدعين ، ولكن يجب أن يكونوا قادرين على تكوين وإيصال الأفكار والاستراتيجيات الابتكارية ، ويجب أن يستمروا في مطاردة الأفكار ، وفي بناء الأعمال والنشاطات عن طريق الفرق ويجب أن يحددوا معايير الاعتماد اللازمة في حالة النجاح ( الصرن ، 2000 ، ص 195 ) فلا إبداع هو العنصر الذي يتيح للقائد والمؤسسة التحرك إلى الأمام (كوكس وجون ، 1999 ، ص 218) وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بقضايا الإدارة التربوية في كثير من البلاد العربية خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، إلا أن قادة النظام التعليمي لم يعملوا بالمفاهيم الحديثة والمتطورة للإدارة التربوية التي تنقلها من مجرد تسيير روتيني للوظائف الإدارية إلى عملية قيادة وابتكار وإبداع قوامها: التخطيط الاستراتيجي ، التنسيق الفعال ، التنظيم المؤسسي والتقييم الشمولي(مؤتمن ، 2001 ، ص102)

وبناء على ما سبق أخذ موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الإداري في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الإداري متطوراً ومتجدداً باستمرار . ومن هذا المنطلق قامت الدراسة الحالية بهدف التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمنطقة حائل ومدى تطبيقها لعناصر الإبداع الرئيسية والمعوقات التي تعترض هذا التطبيق.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أكدت أغلب الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى وجود حاجة ملحة لتكوين اتجاه إبداعي في ميدان التربية، في حين أن القدرات الموجودة لدى مديري المدارس مازالت طاقات كامنة لم تجد الوسيلة إلى النماء ، ولم تجد قدرات مدربة وخبيرة تساعدهم لكي ينتج عنها فعل إبداعي يستفيد منه المجتمع ( الجشعم، 2004 ، ص 82 ) كما اقترحت دراسة أندرفيري (2004) إجراء دراسة حول معوقات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين والمديرات في مراحل التعليم العام.

ومما سبق يمكن حصر مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل ودورها المحوري والرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها بشكل خاص، وانعكاس ذلك على جودة العملية التعليمية بشكل عام، والمعوقات التي تعترضهم بهذا الشأن، وذلك لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات بهدف

المساعدة على قيام مديري تلك المدارس بمهامه بإبداع إداري لتحقيق الجودة الشاملة على اكمل وجه.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل" ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:-

1. ما جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية؟
2. ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، التفكير غير التقليدي لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل؟
3. ما أهم المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يهتم بالإبداع لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق الجودة الشاملة للعملية التعليمية، والمهم أن يتم ذلك من خلال إبداعات إدارية متميزة تجعله يتخطى العقبات التي تواجه مرحلة التعليم الابتدائي بالمملكة بصفة عامة ومنطقة حائل بصفة خاصة، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة الميدانية ستعزز وترشد المكتبة العربية عن دراسة ميدانية هامة تهتم الباحثين والمهتمين بتعلق بواقع الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى وجوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية .
2. التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل.
3. التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل

### المنهج العلمي للدراسة:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات و تحليل البيانات المجمعَة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل ومن ثم تطويره.

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية :

الحدود الموضوعية :تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة فيما يلي:-

- مستوى وجوانب الإبداع الإداري
- واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري
- المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل

2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدينة حائل

3- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال العام 2010م.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة بإدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تمثل المجتمع الأصلي من خلال توزيع الإستبانة على أفراد المجتمع وهم مديري وكلاء المدارس الابتدائية بمنطقة حائل والملتحقين بدورة مديري التعليم الابتدائي بكلية التربية جامعة حائل ، وتم توزيع 52 إستبانة تم استرجاع 50 إستبانة صالحة للتحليل.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة وبصفة خاصة دراسة السويطي، 2009 و دراسة سيد السايح حمدان ( 2003) ودراسة الدهان سنة 1989، حيث اشتملت الإستبانة على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والتي تمثلت في العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: ويقسم إلى ثلاثة فروع.

الفرع الأول:- ويتضمن ما تركز عليه إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل لتحقيق الإبداع الإداري ويتكون من العبارات من (1-21).

الفرع الثاني:- ويتضمن درجة التطبيق للإبداع الإداري من خلال عناصر الإبداع الإداري والمتضمن الأصالة، والطلاقة، المرونة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، و الخروج عن المألوف ولكل منها ثلاث عبارات وترتيبها من ( 22-42 ) .

الفرع الثالث:- ويتضمن المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع لدى إدارات هذه المدارس، وتتكون من العبارات من (43-66).

وطبقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الإستبانة في القسم الثاني والثالث حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة بصورة كبيرة جداً، وإعطاء أربع نقاط للإجابة بصورة كبيرة، والإجابة بصورة متوسطة ثلاث نقاط، والإجابة بصورة قليلة نقطتين، في حين تم إعطاء نقطة واحدة للإجابة بصورة قليلة جداً. ،

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة و يتضح منه أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.617 و 0.965 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.938، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

جدول (1)

معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الاستجابات	عدد الفقرات	معامل الثبات
جانب الإبداع الإداري	50	21	0.962
الإصالة	50	3	0.828
الطلاقة	50	3	0.722
المرونة	50	3	0.801
المخاطرة	50	3	0.709
القدرة على التحليل	50	3	0.617
الحساسية للمشكلات	50	3	0.709
الخروج عن المألوف	50	3	0.617
المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري	50	24	0.965
جميع المحاور	50	66	0.938

أساليب التحليل الإحصائي :

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج ( SPSS ) وفق الأساليب التالية:

- 1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- 2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.

### الدراسات السابقة

قام الباحث بحصر عدد من الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري بصفة عامة والإبداع الإداري في العملية التعليمية ومن تلك الدراسات ما يلي: دراسة رنا عدنان مطر (2000)

بعنوان أثر برنامج تعليم التفكير" المواهب غير المحددة، في تطوير القدرات الإبداعية و مفهوم الذات" لدى عينة من طلبة الصف الخامس الأساسي في الأردن و دراسة فارس صالح صدقي ( 2000) بعنوان أثر القراءة الناقد في التعبير الكتابي لطلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن مقارنة بالطريقة التقليدية، و دراسة قيس المقدادي (2000) بعنوان أثر برنامج تعليم التفكير الناقد في تنمية الخصائص الإبداعية وتقدير الذات لدى طلبة الصف الحادي عشر في الأردن، و دراسة سيد السايح حمدان ( 2003) بعنوان أثر العصف الذهني في تدريس البلاغة وأثره في تنمية التفكير الإبداعي والكتابة الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في مصر ، و دراسة مريم الأحمدى(2005) بعنوان برنامج مقترح لتدريب معلمات اللغة العربية على تنمية مهارات التفكير الناقد والإبداعي لدى الطالبات في المملكة العربية السعودية ودراسة الـىحوىي (2005) بعنوان " الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة." ودراسة محمد بن علي بن حسن الليثي(2008) وعنوانها الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ودراسة انجود شحادة بلواني (2008)، وعنوانها دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها دراسة السلمي (2008) وكان عنوانها "الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة." ودراسة ذعار بن غضبان البدراني.(2011م). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة يوضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية وكذلك في الهدف من الدراسة بالإضافة إلى اختلافها في الأداة المستخدمة ونوعية المجتمع والعينة ومنهجية الدراسة بصفة جزئية ومع كل ذلك فلقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في تصميم الاستبانة وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة

### المبحث الأول: دراسة تحليلية الإبداع الإداري

#### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ولا يوجد تعريف جامع مانع لمفهوم الإبداع واختلاف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع وبالتالي عدم اتفاقهم على تعريف واضح محدد له هو في حد ذاته مؤشر على تعقد هذا المفهوم (الإبداع) فهناك عدد كبير من التعريفات التي اقترحتها الباحثون والدارسون للإبداع من تحديد هذا المفهوم لأن له تعريفات مختلفة من جهة ويساعد المربين على التعرف إلى الأفراد من التلاميذ المبدعين أو

ذوي القدرات والاتجاهات الإبداعية من جهة أخرى ومن استعراض التعريفات المختلفة المنشورة في أدبيات الإبداع نجد أن الباحثين يختلفون في تحديد هذا المفهوم من جهة وإلى مناهج الباحثين واختلافاتهم واهتماماتهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية وتعدد الجوانب هذه الظاهرة وتعدد وجهات النظر (من جهة ثالثة) ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

لقد جاء في قاموس العلوم الاجتماعية ان الإبداع " عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد . ويتميز الإبداع بالانحراف بعيداً عن الاتجاه الأصلي والانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير على تفكير مخالف كلية (بدوي، 1993، 89) والإبداع هو توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية (الشمري ، 2002) كما عرفه ( Marquis & Myers) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة. (مامون ، 2004، 10)

و عرفه دروكر (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دروكر ، 1988، 18) كما يري (Druker 1985 : 17 ) ان الإبداع مصطلح اقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً فالإبداع هو " تغيير وتعظيم حصيلة وانتاج الموارد والامكانيات وهذا التغيير هو الذي يوفر الفرص لتحقيق الجديد عن طريق البحث المنظم والتحليل الهادف للوصول إلى ابداعات اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو اداريه فالإبداع وفقاً لهذا التعريف هو حصيلة جهد منظم رشيد متصل بالادراك من الاختبار والتجريب والتقييم يجريها المبدع في مراحل متتابعة قبل الوصول إلى حصيلة الإبداع ذاته الذي يتيح التغيير المطلوب.

وعرفته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على انه مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات (اسكو، 2002، 10)

ويعرفه ( هيجان ، 1999، 14) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه



القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

كما أشار السويديان والدلوني (2004، ص 53-54) بأن الإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، وفي نفس السياق أشار "العواد" (2005) إلى أن الإبداع الإداري عبارة عن: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".

فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al,2002).

وبالنظر إلى ماهية الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية، فقد أشار الطيب (1988، ص10) إلى أن بعض الكتاب عرفه بأنه "استجابة مستحدثه وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلص من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة".

ومما سبق يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على مخرجات المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء و نتائج المنظمة.

**أهمية الإبداع:** يعد الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير التربوي ، فالتطورات المحيطة بالنظام التعليمي والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية وتنوع حاجات منسوبي العملية التعليمية، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم المؤسسات التعليمية ، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على النظم التعليمية ان تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولايمكن تحقيق ذلك الا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المؤسسات التعليمية الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصباً وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة (فضل الله . 1986 . ص 166 )

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها (حريم ، 1997 ، ص 474 ). فأى منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهايار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءاً من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم (عساف. 1995 . ص 81).

وتتبع أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالأسباب التي دفعت بالمنظمات للاهتمام بالإبداع إذ دفعت الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها ، فضلاً عن إن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياته يفرض على المنظمات الاستجابة له وما يستلزمه ذلك من تغيرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة وبطرق إبداعية . أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية: (حريم ، 2003، 313) ، ( Subramanian & NilaKanta ، 1996، 644) ، (Pisano & wheelwright ، 1995 ، 101) (النمر: 1992 : 62 ) .

- وجود تحولات وتغيرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.
- زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات
- السرعة في تقديم منتوج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية .
- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية .
- سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية .
- زيادة فاعلية الاتصالات.
- نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن إن تكون قائدة للسوق.
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والعامد والمعيب والمرفوض.

- تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.
- قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات .
- تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

### أنواع الإبداع :

- للتعمق في فهم الإبداع وجب تحديد أنواعه، فهناك عاملان أساسيان لتحديد أنواعه .
1. العامل الأول هو طبيعة الإبداع في حد ذاته، فنجد الإبداع في المنتج والإبداع في طرائق الفن الإنتاجي – أو الإبداع في الأسلوب الفني للإنتاج و الإبداع التنظيمي و الإبداع التسويقي.
  2. والعامل الثاني هو درجة الإبداع، إذ نجد الإبداع الجزئي أو الطفيف والإبداع النافذ أو الجذري.

ويري حريم أن الإبداع يمكن تقسيمه إلى قسمين هما:

- 1- الإبداع الإداري: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 2- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، 1997).

**مستويات الإبداع:** للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

- 1- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال ( جروان، 2002، ص ص 18-20).

2- الإبداع المنتج أو التقني: ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية ، أو مسرحية شعرية ( جروان، 2002) وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال ( السويديان والعدلوني ، 2004 ص ص53-54) .

3- 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 البعض ، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة ، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية ( السويديان والعدلوني، 2004).

4- الإبداع التجديدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002 ، ص ص 18-20).

5- الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة ( Taylor,1993 ) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد ( السويديان والعدلوني، 2004). كما يصنف حريم مستويات الإبداع في المنظمة كالاتي (حريم، 2004، ص ص350-354):

(1) الإبداع على مستوى الفرد Individual Creativity: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وتدور حول المعرفة والتعليم والذكاء وإن كان ليس بالضرورة اتسامه بعلو الذكاء وإن تميز بالقدرات الفكرية والشخصية إذ يجب روح المخاطرة واتسمت طفولته بالتنوع والعادات الاجتماعية وبالتالي يمكن القول بأنه مستوى من الإبداع الذي

يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

(2) الإبداع على مستوى الجماعة Group Creativity: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، دائرة ، لجنة) اعتمادا على خاصية التداؤب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. ويتأثر إبداع الجماعة بالتالي:

- الرؤية، حيث تزداد احتمالات الإبداع حين يشاطر أفراد الجماعة قيم وأفكار مشتركة
- المشاركة الآنية، حيث وجود البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وبدون اتهام مضاد.
- الالتزام بالتميز في الأداء، فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها.
- دعم ومؤازرة الإبداع، فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم اللازمين لعملية التغيير.
- جنس الجماعة إذ اختلاف الأجناس ينتج عنه حولا أفضل.
- تنوع الجماعة، حيث يتطلب الحل الإبداعي أن تتكون الجماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة، فالجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا ثم انسجامها.

(3) الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Creativity: هو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة. ويتوافر هذا النوع مع الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، أي أنهم ذات علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العملية للنظريات الجيدة ولديهم الرغبة في الاستطلاع.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر ليونة وأكثر مرونة وسلاسة حتى يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة ويخرج من قيدها للبحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات ، وذلك من العدم والعمل على حلها ، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق بهذا الأمر ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء ما يتعلق بالهيكل الإداري أو التنظيمي أو العمليات.

### خصائص الإبداع :

- يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية :
- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
  - لابد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل ، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه.
  - يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً و ليس عارضاً.
  - يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
  - يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره و فوائده. (نيجل كنج ونيل اندرسون، 2004، ص22)

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لاربعة متغيرات هي: العمر، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

#### جدول (2)

#### توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
1	العمر	أقل من 30	12	25.0
		30 – أقل من 40	28	58.5
		40 – أقل من 50	8	16,5
	المؤهل العلمي	دكتوراه	0	
		ماجستير	0	
		بكالوريوس	36	79
		أقل من ذلك	14	21
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات فأقل	14	12.5
		5 – فأقل من 10 سنوات	32	66.7
		أكثر من 10 فأكثر	4	20.8
4	المسمى الوظيفي	مدير	41	83.3
		وكيل	9	16.7

ويتضح من الجدول رقم (2) أن 58.5% من أعمار أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة ونسبة 25% ، ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية إدارات المدارس الابتدائية تزيد عن 30 سنة حيث يشكلون بذلك ما نسبته 83.5%.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن الجدول رقم (2) يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة ممن يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 79%، فيما يحمل نسبة 21% من أفراد الدراسة مؤهلات أقل من البكالوريوس، يتبين أيضاً من الجدول رقم (2) إن الخبرة في العمل مهمة لإدارات المدارس الابتدائية وتتوافق مع الفئات العمرية والمؤهلات العلمية لأفراد الدراسة، حيث أن نسبة 66.7% قد خدموا ما بين 5 سنوات 10 سنوات في حين أن 20,8% قد زادت خدمتهم عن 10 سنوات. كما يشير الجدول إلى أن نسبة المديرين في العينة كانت 83.3% بينما وكلاء تلك المدارس كانت 16.7% من العينة.

#### ثانياً: نتائج أسئلة الدراسة

##### جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات مديري المدارس الابتدائية بمنطقة حائل تجاه الأسئلة الخاصة بجوانب الإبداع الإداري، ولتحديد مستوى كل فقرة تم تصنيف الإجابات ضمن خمس مستويات: حيث تدل قيمة المتوسط الحسابي التي تقع بين (1 و 1.8) على مستوى موافقة متدني جداً، بينما يدل المدى بين (1.81 و 2.6) على مستوى موافقة متدني، والمدى من (2.61 و 3.34) يدل على مستوى موافقة متوسط، والمدى من (3.41 و 4.20) يدل على مستوى عالٍ من الموافقة في حين يكون المدى من (4.21 و 5) دالاً إحصائياً على مستوى عالٍ جداً من الموافقة. و يوضح الجدول رقم (3) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بجوانب الإبداع.

## جدول (3)

## جوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
1	0.98766	3.5	تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع.	1
2	0.73455	3.48	تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة	2
3	0.81214	3.04	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم	3
4	0.86732	3.04	تطوير إدارة المدرسة لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل.	4
5	0.86342	3.48	تدريب المعلمين على أساليب التفكير الإبداعي.	5
6	0.90034	3.48	منح الحوافز المادية المناسبة للمبدعين	6
7	0.81441	3.42	منح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين	7
8	0.96489	3.28	تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف المدرسة	8
9	0.93464	3.19	تقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع	9
10	0.83464	3.21	استقطاب المبدعين في العمل التربوي للعمل بالمدرسة	10
11	0.88433	3.12	استخدام أسلوب فرق العمل بالمدرسة	11
12	1.14954	3.12	يتمتع المدراء بدرجة من الحرية للتعبير عن آرائهم	12
13	1.14954	3.12	تقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع	13
14	1.27775	3.18	تحقيق التنسيق الفعال بين إدارة المدرسة ومنسوبيها	14
15	1.09540	3.18	دعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات	15
16	1.04667	3.14	إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير العمل	16
17	1.14954	2.92	مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين	17
18	1.09842	2.86	يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين	18
19	1.08214	2.84	إعادة توصيف وظائف العاملين بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع.	19
20	0.97499	2.80	استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات التعليمية	20
21	1.18992	2.60	الدوام المرن الذي يساعد المعلمين على إنجاز أعمالهم.	21
	0.76346	3.21	جميع العبارات	

وباستقراء الجدول رقم (3) يتضح أن جوانب الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي كان عالياً من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة وإتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم وتطوير إدارة المدرسة لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل وتدريب المعلمين على أساليب التفكير الإبداعي ومنح الحوافز المادية المناسبة



للمبدعين ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين بينما كانت ردودهم متوسطة بما يتعلق بتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح أهداف المدرسة وتقديم الأعمال بأسلوب متجدد للسعي لتحقيق الإبداع واستقطاب المبدعين في العمل التربوي للعمل بالمدرسة واستخدام أسلوب فرق العمل بالمدرسة بما يحقق الإبداع الإداري ويتمتع المدرء بدرجة من الحرية للتعبير عن آرائهم وتقديم الأفكار الجديدة التي تحقق الإبداع وتحقيق التنسيق الفعال بين ادارة المدرسة و منسوبيها ودعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات لتشجيع الإبداع الإداري وإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير العمل بالمدرسة و مراعاة الجانب الإنساني للمعلمين ويقوم المدرء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين إعادة توصيف وظائف العاملين بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع. واستخدام الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمات التعليمية بينما كانت ردودهم ضعيفة في فقرة واحدة وهي الدوام المرن الذي يساعد المعلمين على إنجاز أعمالهم..

وفيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الأصالة والواردة في جدول رقم (4) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الطلاقة والواردة في جدول رقم (5) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة في عبارة التي تنص على "تمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقع المتعاملين معنا و نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل "بينما جاءت ردودهم متوسطة في عبارة نصها " يتوفر لدى مديري المدارس مهارات النقاش المتعلقة بالعمل."

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المرونة والواردة في جدول رقم (6) فكانت استجاباتهم بدرجة عالية جداً من الموافقة فيما يتعلق بالحرص لدى الإدارات في السعي للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل ،وعلى مستوى عالي من الموافقة للاهتمام بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين وايضا فيما يتعلق بحرصها على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا.

#### جدول (4)

##### درجة تطبيق عنصر الأصالة

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم	العبرة
1	0.83690	3.48	22	ننجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور
2	0.92339	3.48	23	نحاول في المدرسة تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة نواجهها
3	0.97080	3.04	24	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمدرسة
	0.78697	3.04		جميع العبارات

## جدول (5)

## درجة تطبيق عنصر الطلاقة

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	0.87622	3.74	25 نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقتنع المتعاملين معنا
2	0.77433	3.82	26 نحرص على التعبير عن آرائنا ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل
3	.65321	2.60	27 يتوفر لدى مديري المدارس مهارات النقاش المتعلقة بالعمل
	0.64330	3.76	جميع العبارات

## جدول (6)

## درجة تطبيق عنصر المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	0.79034	3.48	28 نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل
2	0.75634	3.66	29 نهتم بالآراء التي تخالف آرائنا للإستفادة من آراء الآخرين
3	0.73651	3.66	30 نحرص على الإستفادة من انتقاد الآخرين لنا
	0.67243	3.54	جميع العبارات

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المخاطرة والواردة في جدول رقم (7) فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بتقديرهم للأفكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق، وحرصهم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم المركزية في التعليم ، أما فيما يتعلق بتردد الإدارات بتطبيق أساليب جديدة لأداء الأعمال خوفاً من الإخفاق فكانت استجاباتهم بمستوى متوسط.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل والواردة في جدول رقم (8) فكانت استجاباتهم عالية في تبسيط الأفكار عند مواجهة المشاكل بالعمل وفي عدم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة بينما جاءت استجاباتهم حول حصولهم على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد فقد جاءت متوسطة .

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات والواردة في جدول رقم (9) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف والواردة في جدول رقم (10) فكانت استجاباتهم متوسطة في كافة عباراتها.

## جدول (7)

## درجة تطبيق عنصر المخاطرة

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	.76543	3,40	31 نحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم المركزية في التعليم
2	.75460	2,99	32 نهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق
3	1,13237	2,78	33 نتردد بتطبيق أساليب جديدة لأداء أعمالنا خوفاً من الإخفاق
	0,64930	3,25	جميع العبارات

## جدول (8)

## درجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	,73452	3,49	34 يتم تبسيط أفكارنا عند مواجهة المشاكل بالعمل.
2	,87341	3,44	35 لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة
3	,63287	2,98	36 نحصل على معلومات مفصلة قبل بدئنا بالعمل الجديد
	,61283	3,52	جميع العبارات

## جدول (9)

## درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	0,74671	3,55	37 نشعر بالإثارة عند تعاملنا مع مشكلات العمل
2	0,82312	3,47	38 نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
3	0,81441	3,34	39 نملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
	0,66231	3,54	جميع العبارات

## جدول (10)

## درجة تطبيق عنصر الخروج عن المألوف

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	الرقم العبارة
1	0.79034	2.62	40 عادة ما نفضل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة
2	0.77959	2.62	41 نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل
3	0.85928	2.58	42 يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب العمل بالمدارس الاخرى
	0.61974	3.60	جميع العبارات

أما فيما يتعلق بالمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل والواردة في جدول رقم (11) فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بزيادة معدلات ضغوط العمل، ونقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع و الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح. وانعدام العدالة بالمدرسة ووجود المحاباة لبعض الموظفين بالمدرسة و عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة للإبداع. وعدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات و ازدواجية المعايير المتبعة في المدرسة والاعتماد على التفكير النمطي بالمدرسة وعدم تشجيع ادارات التعليم بالمنطقة للإبداع و ضعف التنسيق بين العاملين بالمدرسة و ضعف التعاون بين العاملين بالمدرسة وتجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالمدرسة وغياب التخطيط الاستراتيجي الشامل.

وكانت استجاباتهم متوسطة فيما يتعلق افتقار للإدارات التعليمية المؤهلة لدعم بيئة الإبداع وعدم استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية و غياب الاتصالات الرأسية الفاعلة بين ادارة المدرسة وادارة التعليم وغياب الاتصالات الأفقية الفاعلة بين اللجان والمعلمين و عدم قدرة التنظيم الحالي للمدرسة على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة والصراع التنظيمي بين المعلمين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير. والصراع التنظيمي بين المعلمين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغيير و الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد.

## جدول (11)

## المعوقات إلي تحد من الإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
1	0.96231	3,90	زيادة معدلات ضغوط العمل	43
2	1.11518	3,77	نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع	44
3	1.12920	3.45	الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح.	45
4	1.21370	3.42	انعدام العدالة بالمدرسة	46
5	1.12486	3.34	وجود المحاباة لبعض الموظفين بالمدرسة	47
6	1.08753	3.34	عدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة للإبداع.	48
7	1.21130	3.32	عدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات	49
8	1.16542	3.32	ازدواجية المعايير المتبعة في المدرسة	50
9	1.13245	3.34	الاعتماد على التفكير النمطي بالمدرسة	51
10	1.00529	3.34	عدم تشجيع ادارات التعليم بالمنطقة للإبداع	52
11	1.05463	3.30	ضعف التنسيق بين العاملين بالمدرسة	53
12	1.11043	3.46	ضعف التعاون بين العاملين بالمدرسة	54
13	1.27600	3.48	تجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالمدرسة	55
14	1.09265	3.57	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل	56
15	0.98974	3.20	افتقار للإدارات التعليمية المؤهلة لدعم بيئة الإبداع	57
16	1.17038	3.21	عدم استخدام أسلوب الإدارة الإلكترونية	58
17	1.08816	3.14	غياب الاتصالات الرأسية الفاعلة بين ادارة المدرسة وادارة التعليم	59
18	1.03825	3.00	غياب الاتصالات الأفقية الفاعلة بين اللجان والمعلمين	60
19	1.14214	3.04	عدم قدرة التنظيم الحالي للمدرسة على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة	61
20	1.01599	3.12	الصراع التنظيمي بين المعلمين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتطوير.	62
21	1.05540	3.12	الصراع التنظيمي بين المعلمين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغير	63
22	1.16542	2.92	الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد	64
	0.82586	3.35	جميع العبارات	

وبترتيب العبارات حسب استجابات الباحثين يتبين أن أعلى المعوقات التي تحد من الإبداع في المدارس كان في زيادة معدلات ضغوط العمل و نقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع

و الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح. وانعدام العدالة بالمدرسة على الترتيب ، فيما تتمثل أقل المعوقات من وجهة نظر المبحوثين في الخوف من الفشل عند تجريب كل جديد والصراع التنظيمي بين المعلمين الذي يرفع درجة مقاومتهم للتغيير و للتطوير وعدم قدرة التنظيم الحالي للمدرسة على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة على الترتيب

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً:- نتائج الدراسة ومناقشتها :

1. مناقشة نتائج السؤال الذي المرتبط بجوانب الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل، فقد كشفت النتائج الإحصائية عن ارتفاع قيمة المتوسطات الحسابية لجميع محاور الأداة وهذا يدل على أن جوانب الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأساسي موجودة بصورة كبيرة كما يراها مدراء تلك المدارس حيث خلصت النتائج إلى أن جوانب الإبداع الإداري كانت عالية وخاصة فيما يتعلق تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة وإتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم وتطوير إدارة المدرسة لمواكبة استخدام التقنيات الحديثة في العمل وتدريب المعلمين على أساليب التفكير الإبداعي ومنح الحوافز المادية المناسبة للمبدعين ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين. ويمكن تفسير ذلك على أنه نتيجة الإعداد الجيد لمدراء المدارس في مدارس التعليم الابتدائي والذي سعت الوزارة من خلاله بأن يكون مدير المدرسة مواكبا لمستوى التطوير الذي تم إنجازه لتلك المرحلة وتحقيق اللامركزية التي بدأت الوزارة بتطبيقها في الإدارات التعليمية بالمناطق المختلفة والاتجاه إلى توسيع رقعتها لتشمل جميع مدارس المملكة.

2. وفيما يتعلق بواقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، فقد خلصت النتائج بأن استجابة المبحوثين كانت عالية بكافة هذه العناصر. ويرجع ذلك لطبيعة المؤهل الدراسي لمدراء المدارس حيث ان اغلبهم من الحاصلين على درجة البكالوريوس التربوي وان نسبة كبيرة منهم تم تأهيلهم للعمل كمديري مدارس علاوة على خبرة التي يتمتع بها المديرين.

3. خلصت النتائج بأن المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل كانت عالية فيما يتعلق زيادة معدلات ضغوط العمل ،ونقص الحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع و الجمود في تنفيذ القوانين واللوائح. وانعدام العدالة بالمدرسة ووجود المحاباة لبعض الموظفين بالمدرسة و عدم ملائمة

المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة للإبداع. وعدم مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات و ازدواجية المعايير المتبعة في المدرسة والاعتماد على التفكير النمطي بالمدرسة وعدم تشجيع إدارات التعليم بالمنطقة للإبداع و ضعف التنسيق بين العاملين بالمدرسة و ضعف التعاون بين العاملين بالمدرسة وتجاهل استراتيجيات التفكير الإبداعي بالمدرسة وغياب التخطيط الاستراتيجي الشامل . ويمكن تفسير ذلك إلى المركزية التي ما زالت تتبعها الوزارة في إدارة التعليم رغم إعطاء مديري المدارس بعض الصلاحيات لإدارة مدرستهم تبعاً لسياسة كل منطقتهم التعليمية بالمملكة علاوة على ذلك فإن هناك عدم مشاركة بعض منسوبي المدرسة في عملية صنع القرار التربوي والعزف عن المشاركة الإبداعية لأنها تمثل لهم ضرب من الخروج عن النظام ، بالإضافة إلى ان المناخ الاجتماعي الذي يعمل فيه مدرء المدارس حيث تسود في هذا المجتمع الوساطة الاجتماعية.

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

1. جوانب الإبداع توجد بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل من وجهة نظر مدرء المدارس
2. يطبق مدرء مدارس التعليم الابتدائي بمنطقة حائل عناصر الإبداع الإداري المختلفة من وجهة نظرهم
3. توجد بعض المعوقات التي تعيق الإبداع الإداري لدى إدارات المدارس الابتدائية بمدينة حائل.

### التوصيات:

- بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي الاهتمام بالجوانب التالية:-
- 1 -زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل بالمدارس.
  - 2 -تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل يضمن استيعاب استخدام التقنيات الحديثة
  - 3 -إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم
  - 4 -زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.
  - 5 -استقطاب المبدعين بالعمل بالقطاع التربوي وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

- 6 - عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- 7 - ضرورة اهتمام إدارات المدارس بتدريب العاملين لديها على أساليب التفكير الإبداعي، وعلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
- 8 - زيادة الاهتمام من إدارات تلك المدارس بالاتصالات الرأسية والأفقية لتفعيل الاتصالات داخل المدرسة مما يزيد الإبداع.
- 9 - اهتمام إدارات المدارس بصورة أكبر بالمناخ التنظيمي السائد بالمدرسة.
- 10 - تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارات المدرسة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- 11 - إجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير العمل بالمدرسة
- 12 - إعادة توصيف وظائف العاملين بالمدارس الابتدائية بالشكل الذي يحقق دافعية أكبر للإبداع
- 13 - استخدام الإدارة الالكترونية في تطوير وتقديم الخدمات التربوية المختلفة.

## المراجع

- الأحمدي، مريم محمد (2005)، برنامج مقترح لتنمية مهارات الاتصال اللغوي الشفهي لدى طالبات كلية التربية للبنات بالمملكة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات بجدة.
- البدراي، ذعار بن غضبان (2011م). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الترتوري، محمد، القضاة، محمد (2007). أساسيات علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجشعم، هنادي . (2004) . العولم المؤثرة في الإبداع الإداري في البيئة المدرسية من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات الإداريات، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود
- السلمي، سعود سعيد (2007) الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى -



كلية التربية.

السويطي شبلبي إسماعيل (2009)، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" 27 - 29 نيسان

العساف، صالح محمد ( 1989) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط1، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

الشمري، فهد عايض (2002م). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض : شركة نجد التجارية.

العواد، عبد الله بن محمد (2005م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي اسيا (اسكو) (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الامم المتحدة، نيويورك.

الليثي، محمد علي (2008) . الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى المقاددي، قيس إبراهيم (2000)، أثر برنامج تعليم التفكير الناقد على تطوير الخصائص الإبداعية وتقدير الذات لدى طلبة الصف الحادي عشر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

النجار، حسين عبد المجيد ( 1994 ) . فاعلية استخدام برنامج الكورت في تعليم التفكير على عينة من طلبة الصف العاشر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

النمر، سعود وآخرون (2000). الادارة العامة ( الأسس والوظائف )، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الرحوي، صبرية مسلم (2005) . الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، ملحق العدد ( 82) .

انجود شحادة بلواني. (2008) ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها كلية

- الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- اندرقيري، علياء. (2004). السلوك الإداري الإبتكاري لمديريات مدارس التعليم العام والعوامل المؤثرة فيه بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- بدوي، أحمد زكي (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان : مطبعة السعادة.
- تيسير، صبحي (1992). الموهبة والإبداع: طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، عمان: دار التنوير العلمي.
- جروان، فتحي ( 2002م). تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات، ط 1، عمان: دار الفكر.
- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان: دار هيران للنشر والتوزيع
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان : دار حامد للنشر.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- حسن الطيب(1989م). محاور لتنمية التجارب الإبداعية واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري . مجلة الإدارة العامة، ع(59)، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- حمدان، سيد السايح (2003م) استخدام أسلوب العصف الذهني في تدريس البلاغة وأثره في تنمية التفكير الإبداعي والكتابة الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المؤتمر العلمي الخامس عشر، مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة، ج 2 .
- دراوكر، بيتر ( 1988 ) . التجديد و المقاولوة : ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الاردن: مركز الكتب الاردني.
- درويش، مروان (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.
- ديفني، كوكس ، جون هوفر ( 1988)، القيادة في الازمات، ترجمه هاني حليجة وريم السرطاوي، الرياض: فريق بيت الافكار الدولية.
- سرحان، عطا الله فهد(2005)، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان .
- سويدان، طارق، العدلوني، محمد أكرم. ( 2002م)، مبادئ الإبداع، ط2، الكويت :شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب

- سيدراك، رياض (2004). *دراسات في الإدارة التربوية*، ط1، عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- صدقي غارس صالح (2000). *أثر القراءة الناقدة في التعبير الكتابي لدى طلبة الصف العاشر الأساسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- عكروش، مامون نديم و عكروش، سهير نديم (2004) *تطوير المنتجات الجديدة*، الأردن: دار وائل للنشر .
- فضل الله فضل(1986م)، *المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري*، المجلة العربية للإدارة، ع3.
- كنج، نيجل ونيل اندرسون (2004). *إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات*، ترجمة محمود حسن حسني، السعودية: دار المريخ لنشر .
- م.س.مز أوكيل (1994). *إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي*، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- مطر، رنا عدنان (2000). *أثر برنامج تعليم التفكير "المواهب غير المحدودة" على تطوير القدرات الإبداعية ومفهوم الذات لدى طلبة الصف الخامس الأساسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- مؤتمن، مني (2001)، *ملخص دراسة التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية*، رسالة المعلم، مج 40، العدد 4.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1999). *موقوفات الإبداع في المنظمات السعودية* . مجلة الإدارة العامة، م(39) ع(1)، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- Albano, Charles, (1985) *The effects of an experimental training Program on the Creative Thinking Abilities of Adults. Dissertation Abstracts International. Vol. 46, No. 19.*
- Camille cavioret,denis (1996) *,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5eme conférence internationale de Management stratégique*,France : LILLE, Mai .
- Druker ,peter ,f.,(1985) *Innovation* ,London: William Heinman.
- Elaine .S. (1981)*The effect of a basic movement education program on the creative thinking skills and self-concept of gifted students, Dissertation, Abstract International. Vol. 41. No. 8.*
- Frederic Frery (1993),*le Management stratégique de l'innovation*, Paris : Dalloz
- Hinnant, B. (1993) *A study of De Bono's PMI Thinking tool as a mean of enhancing student writing performance, DAI, Vol. 53 No. 11,*

- Jean Claude Tarondeau (1994), *recherche et développement*, Paris :  
vuibert,
- Jean Lachmann, (1993) *le financement des stratégies de  
'innovation* ,Paris : Economica ,
- Jenna Lee, H: (1989) "*A Qualitative Evaluation Study of Thinking  
Skills Program for teachers and Students* ". PHD.  
University of Denver,
- Pisano, G. P., &S. C. Wheelwright. (1995) "*The New Logic of High  
Tech R&D.*" *Harvard Business Review* 73, no. 5  
(September-October).
- Renzulli, Joseph (1991). *The assessment of Creative Products in  
Programs for gifted and talented students. Gifted  
Educational International*. Vol. 6, No. 3, pp128 - 134,
- Soo, C; Timothy, D; David, M & Anne D, (2002), *Knowledge  
Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*,  
California Management Revie, Vol. 44, No.4, PP: 129-  
150.
- Subramanian, A., Nilakanta, S.( 1996) "*Organizational innovativeness:  
Exploring the Relationship Between Organizational  
Determinants of Innovation, Types of Innovations, and  
Measures of Organizational Performance*" *Omega*,  
Volume: 24, Issue: 6, Publisher: Elsevier, Pages: 631-647

## **The Reality of Administrative Creativity for Managers at the Elementary School Principals in Hail, Saudi Arabia**

**Dr. Antar Abdel-Al**

**Associate Professor - University of Hail - Saudi Arabia**

**Abstract:** The purpose of this study was to investigate the reality of Administrative Creativity for Managers at the elementary school principals in Hail. To achieve this goal the researcher, prepared a questionnaire distributed to (52) of the managers of primary school and who present to the training course, Faculty of Education, University of Hail, 52 of them were collected.

The results revealed that elementary school principals in Hail apply the elements of Administrative Creativity, results of the study also showed that the most important obstacles that limit the Administrative Creativity for Managers of these schools-In order reach a very high score- had been represented by the pressure of work and lack of incentives for creators in general, for the application of Administrative Creativity effectively require the need for training of managers of those schools to absorb technology and advanced communication techniques, And increase the incentives of the moral and material for the creative, and to encourage teamwork and the development of the administrative decision-making process in order to encourage Administrative Creativity for Managers of these schools.

**Keywords:** Administrative Creativity, school principals, Fluency, flexibility, Sensitivity to problems, and originality.