

# واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي

د. ميكائيل إدريس الرّفادي

كلية الآداب - قسم التّخطيط التّربوي

(عميد كلية التربية- بنغازي )

## واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي

د.ميكائيل ادريس الرفادي

كلية الآداب.جامعة بنغازي

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري ، و معوقاته لدى عينة مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ، و لتحقيق هذا الهدف أجريت الدراسة على عينة حجمها (55) مديراً ، وأخرى من المدرسين حجمها (548) مدرساً ، و استخدمت أداتين لجمع البيانات ، الأولى لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظر المدرسين ، و الثانية لقياس معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين ، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس أفراد العينة كان متوسطاً ، وأن هناك معوقات عدّة تحدّ من إبداع المديرين الإداري في مقدمتها المعوقات المالية ، ثم المعوقات التنظيمية ، ثم المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير ، و في المرتبة الأخيرة تأتي المعوقات الشخصية (الذاتية) .

### Abstract:

This study aims at identifying the level of administrative creativity and hindrances in the sample of public school principals in the city of Benghazi. To achieve the purpose of the study, we used a sample of '55' school principals and another sample of '548' teachers. Two instruments of data collection were used. The former is to measure the level of administrative creativity of the school principals from the point of view of the teachers; the latter is to measure the hindrances that hinder achieving administrative creativity from the point of view of the principals. The results show that the level of administrative creativity of the principals in the sample was average. As there are hindrances that restrict the principals from achieving administrative creativity. These hindrances were funding, organizational issues, resistance of changes, and others related to the individual character of the principals themselves.

### مقدمة

تزايد في العقدين الآخرين الاهتمام بمدخل تطوير المنظمات الإدارية بشكل عام ، ويشمل هذا الاهتمام تعديل مدخل تطوير المنظمات التربوية وتعديدها ، هذا الاهتمام ضرورة فرضتها سرعة المتغيرات المعاصرة التي تؤثر بشكل متزايد في مستقبل هذه المؤسسات ، حيث نما اقتناع القائمين على المؤسسات التربوية والتعليمية بضرورة تبني مدخل متنوّعة تستطيع بواسطتها مواجهة التحديات الجديدة المضافة بما يكفل لها القدرة على استيعاب التوجّهات ، وتبني النظم الحديثة والمتطورة ، ويكسبها خصائص قبول التحديث والتغيير والقابلية للتطوير ، وكذلك التميّز والقدرة على المنافسة.

ويُعدّ الإبداع مدخلاً أساسياً في تطوّر المؤسسات التربوية ، إذ يُعدّ تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير في إدارات المؤسسات التعليمية أمراً أساسياً؛ لتحسين ورفع كفاءة هذه المؤسسات، واعتبار الإبداع مدخلاً للتطوير، ونهجاً يُسرّع في نقل المؤسسات التعليمية من حال الركود و الرتابة إلى حال الحركة و التطور، كما يقتضى تبني منهجية إبداعية تؤكد على أهمية التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر والمستجدات ، يتأتى هذا عملياً بتبني استراتيجيات وآليات فاعلة تحقق تنمية مهارات الإبداع لدى القائمين على هذه المؤسسات، والعمل على توافر مقومات الإبداع والحدّ من معوقاته ، وفي هذا السياق يقول عبد

العزیز (2006) : إنّ المدرسة تقوم بدور أساسي في تنمية مختلف استعدادات الطّالب وميوله وقدراته المختلفة، فهي بفلسفتها ومناخها المدرسي وبما تملكه من مصادر للتّعلّم وأساليب للتقويم، وبما تقدّمه من خدمات إرشادية لطلابها ، تشكّل حجر الزّاوية في تكون الإبداع لدى طلابها ونموّهم وتطوّرهم ( عبد العزیز، 2006) ، كما تذكر بلواني(2008) أنّ للإدارة المدرسية مجالاً كبيراً في تنمية الإبداع لدى من منتسبها من طلاب ، و مدرسين ، و إداريين ( بلواني، 2008) .

ولكي تضطلع المؤسسة التعليمية بدورها بصفقتها مؤسّسة تدعم التّمية البشرية وإنتاج وتوفير المبدعين وتكرار السلوك الإبداعي عليها أن تكون مؤسّسة مبدعة ومحفّزة على إبداع وإنتاج أفكار جديدة، وممارسة أدوار غير نمطيّة ومتنوّعة، وذلك بتوفير بيئة محيطيّة مرنة قادرة على الاستجابة واستيعاب المدخلات الجديدة بما يكفل إنتاج مخرجات متنوّعة ومتجدّدة ومضمونة الجودة ، والمؤسّسة التّعليمية لا تكون كذلك إلا إذا قادها مدير يتّصف بالإبداع ويعمل في بيئة تنظيميّة سليمة خالية من معوّقات الإبداع المختلفة.

#### مشكلة الدّراسة

الإبداع أو الابتكار كبقية القدرات العقلية الأخرى لا يتمّ في فراغ ، وإنّما يتمّ في بيئة ومجال نفسي واجتماعي تحدّده جملة من المحدّدات المتنوّعة ، باعتبار أنّ المدرسة هي المسؤول الأول عن إنتاج قوى بشرية تتّصف بالإبداع ، و من منطلق أنّ البيئة المدرسية هي جملة من الظروف والعوامل التي تضيف على المدرسة سمات خاصّة تمكّنها من تلبية احتياجات نمو القدرات الإبداعية لدى منتسبها فإنّ قدرتها على أداء رسالتها الصّحيحة رهن إدارة مدرسية مبدعة يقودها مدير سلوكه إبداعي وقادر على تهيئة بيئة تنظيميّة متحرّرة من عوامل قد تعيق الإبداع كالعوامل المرتبطة بشخصية المدير، أو بالبيئة التنظيميّة نفسها، أو بتكاليف الإبداع ، أو عدم تشجيع الإدارة العليا لجهود الإبداع، بالإضافة إلى مقاومة التّغيير وجمود اللوائح والقوانين.

والمتتبع للدّراسات المحليّة في ليبيا التي تناولت القدرات الإبداعية في البيئات التّعليميّة يجد أنّها ركّزت بشكل أساسي على القدرات الإبداعية عند الطّلاب كدراسة كلّ من : الزّفادي (1996) ، ودراسة الخفيفي (1999)، أمّا الإبداع عند مديري المدارس ومعوّقاته رغم أهميته فقد حظي باهتمام أقل من قبل المهتمين بدراسة الإبداع في ليبيا، حيث تمّ تناوله بتركيز أقلّ كدراسة سعيد (2013).

لذا جاءت هذه الدّراسة لتجيب عن التساؤلات الآتية :

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر معلّمهم؟
2. ما هي معوّقات الإبداع الإداري في مدارس التّعليم الأساسي في مدينة بنغازي من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

3. ما السبل الإجرائية التي يمكن تبنيها للحدّ من معوّقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التّعليم العام بمدينة بنغازي ؟

#### إجراءات الدراسة

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس العامّة في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين.
2. تحديد معوّقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.
3. اقتراح سبل إجرائية للحدّ من معوّقات الإبداع الإداري في مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي.

#### أهميّة الدّراسة:

تتحدد أهمية هذه الدّراسة في الآتي:

1. لكون المدرسة هي المؤسّسة الرسمية التي يُنابط بها مهمة إنتاج الموارد البشرية المسؤولة عن عمليات قيادة التّغيير في المجتمع وتميبتها، ولأنّ الإبداع مكوّن فعّال في عمليّة اتّخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظّمات، فهذه الدّراسة تتيح فرصة تحديد مستوى الإبداع لدى مديري مدارس التّعليم العام .
2. تشخيص معوّقات الإبداع الإداري ، و اقتراح سبل للحدّ منها تسهم بشكل مباشر في مساعدة المسؤولين في الإدارات العليا في التّعليم على وضع الحلول الفعّالة لدعم الإبداع الإداري، وتوفير بيئة تنظيميّة ملائمة وداعمة لنمو القدرات الإبداعية لدى منتسبي هذه المنظّمات التّربوية من مدرّسين وإداريين وطلاب.

#### مصطلحات الدّراسة:

#### الإبداع :

يُعرّف تورانس ( Torrance ) الإبداع بأنّه العمليّة التي يصبح بها الفرد حسّاساً للمشكلة ، وإدراك الثّغرات والمعلومات والبحث عن الدّلائل للمعرفة ، ومن ثمّ وضع الفروض واختبار صحتها ، ومن ثمّ إجراء تعديل على هذه النتائج ( السّرور ، 2002 ، 55 ) .

أما قووان (Gowan) ، فيعرّف الإبداع بأنه "مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشّخصيّة التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدّي إلى نتائج أصيلة ، ومفيدة للفرد ، أو المنظّمة ، أو المجتمع ، أو العامل ( خير الله، 2009، 6 ) .

#### الإبداع الإداري:

عرّف القريوتي (1993) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على ابتكار أساليب، وأفكار يمكن أن تلقى تجاوب العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التّنظيميّة" ( القريوتي، 1993، 275 ) ، كما يعرفه السّلام ( 1999 ) بأنه " السلوك أو التّصرّف المميّز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاج جديد في صيغته النهائيّة، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حدّ ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرّة في موقع العمل" ( السّلام ، 1999، 100 ) .

#### التعريف الإجرائي للإبداع الإداري:

يُعرّف الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدّراسة بأنه " قدرة مدير المدرسة العامّة في مدينة بنغازي على تجنّب الرّوتين العادي والطّرق التّقليديّة في إنتاج أفكار أو حلول جديدة تتميز بأكبر قدر من الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسيّة للمشكلات وتكون قابلة للتّنفيذ والتحقّق ، وذلك كما يقيسه المقياس المستخدم في الدّراسة الحاليّة.

#### معوّقات الإبداع:

يُقصد بمعوّقات الإبداع الإداري في الدّراسة الحاليّة، المحدّدات التي قد تعيق السلوك الإبداعي لدى مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي سواء أكانت هذه المعوّقات شخصيّة ، أم تنظيميّة، أم تتعلّق بالمقاومة للتّغيير ، أو ماليّة ( تكلفة الإبداع ) .

#### مدارس التّعليم العام:

يُقصد بها مدارس التّعليم العام بجميع مراحلها ( الأساسي ، و الثّانوي ) المموّلة من الدّولة ، والواقعة داخل نطاق مدينة بنغازي ، و تشمل المكاتب التّعليميّة الثّلاثة : (بنغازي المركز ، و البركة، و السّلاوي ) .

#### حدود الدّراسة:

اقتصرت الدّراسة الحاليّة على:

عيّنة من مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي ومدّرسي هذه المدارس .

طُبّقت أاداتا الدّراسة على العيّنة المختارة من المديرين والمدّرسين خلال العام الدّراسي 2013/2012م .

#### أسلوب البحث المستخدم:

بما أنّ هذه الدّراسة تستهدف تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري التّعليم العام ، ومعوقات هذا الإبداع ، فإنّها تبنت أسلوب البحث الوصفي.

### مجتمع الدّراسة وعينتها:

**المجتمع:** شمل مجتمع الدّراسة جميع مدارس التّعليم العام الأساسي والثّانوي في مدينة بنغازي التّابعة للمكاتب التّعليميّة الثلاثة: (بنغازي المركز، السّلاوي، البركة) وبلغ عددها (213) مدرسة وعدد المدرّسين بها من الجنسين (15235) مدرّساً ومدرّسة. (جدول رقم 1).

#### جدول رقم ( 1 )

توزيع مجتمع الدّراسة حسب المكاتب والمراحل التّعليميّة

المدرّسون	المدارس			المكتب		
	أساسي	ثانوي	المجموع			
4400	1051	3349	54	12	42	بنغازي المركز
7121	1627	5494	98	22	76	البركة
3714	650	3064	61	12	49	السّلاوي
15235	3328	11907	213	46	167	المجموع

المصدر إحصائية صادرة عن تعليم بنغازي 2013/2012م.

**العينة :** باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة تم اختيار 26% تقريباً من مدارس كلّ مرحلة بكل مكتب تعليمي ،وبذلك تمّ اختيار ( 55 ) مدير مدرسة ،وبالأسلوب نفسه اختير (10) مدرّسين من كلّ مدرسة من المدارس المختارة ،حيث بلغ حجم عينة الدّراسة من المدرّسين (550) مدرّساً ومدرّسة، وعند التّحليل استبعدت استمارتان ليصبح حجم العينة من المدرّسين (548) مدرّساً ، وجدول (2) يوضّح توزيع عينة الدّراسة حسب المدارس والمراحل التّعليميّة.

#### جدول (2)

توزيع أفراد العينة من مديريين ومدرّسين حسب المكاتب والمراحل التّعليميّة

المدرّسون	المدارس ( المديرون )			المكتب		
	أساسي	ثانوي	المجموع			
140	30	110	14	3	11	بنغازي المركز
250	60	190	25	6	19	البركة
160	30	130	16	3	13	السّلاوي
550	120	430	55	12	43	المجموع

### خصائص عينة المديرين :

الجدول الآتي رقم ( 3 ) يبيّن توزيع عينة الدّراسة من المديرين حسب متغيّرات النّوع ، و التّخصّص ، و النّوع .جدول (3)

توزيع أفراد العينة من المديرين حسب المؤهل العلمي، والتخصّص، والنوع .

المؤهل العلمي		التخصّص		النوع	
17	دبلوم عام	33	أدبي	31	ذكر
25	دبلوم خاص	22	علمي	24	أنثي
13	جامعي	-	-	-	-
55	المجموع	55	المجموع	55	المجموع

#### أداتا جمع البيانات:

لجمع البيانات استخدم الباحث مقياسين : الأول لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في ، والثاني لتحديد معوّقات الإبداع الإداري التي قد يواجهها هؤلاء المديرين من وجهة نظرهم ، وقد تمّ تطوير هذين المقياسين بتبني أسلوب {ليكرت} وبالرجوع إلى الأدبيات والدّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدّراسة . لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين حدّدت ثلاثة أبعاد هي : بعد الأصالة ، و بعد المرونة، وبعد الحساسيّة للمشكلات ، حيث حُصّصت (12) فقرة لقياس البعد الأول ، و(10) فقرات لقياس البعد الثاني، و(8) فقرات لقياس البعد الثالث ، و بهذا تضمّن مقياس الإبداع الإداري (30) فقرة ، أما مقياس معوّقات الإبداع الإداري فقد تضمّن (42) فقرة ، حيث تضمّن بُعد المعوّقات الشّخصيّة (10) فقرات ، وبُعد العوامل التّنظيميّة (17) فقرة ، وبُعد معوّقات مقاومة التّغيير (10) فقرات، ثم بُعد الماليّة (تكلفة الإبداع) قيس باستخدام (5) فقرات.

لتقدير صدق الأدوات عُرضتا على مجموعة من الأساتذة ذوي الدّراية بموضوع الدّراسة ، وبناء أدوات القياس رُوّعت ملاحظاتهم في النّسخة النّهائيّة للمقياسين ، أمّا فيما يتعلّق بالنّبات ، فقد حُسب معامل ثبات ألفا كرونباك للمقياسين. فكانت قيمة  $\alpha = 0.94$  باستخدام عينة حجمها  $n=50$  مدرّساً لمقياس مستوى الإبداع ، أمّا لمقياس معوّقات الإبداع ، فكانت  $\alpha = 0.93$  باستخدام عينة حجمها  $n=20$  مديراً . للإجابة عن فقرات المقياسيين استخدم الباحث سلماً من خمسة بدائل وفقاً لأسلوب ليكرت: (موافق بشدّة ، و موافق ، و موافق إلى حدّ ما ، و غير موافق ، و غير موافق إطلاقاً) ، و حُصّصت درجات بين (5 و 1) لكلّ بديل من هذه البدائل على التّوالي.

#### الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدّراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية : المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، واختبار (t) لعينة واحدة.

## الإطار النظري

### مفهوم الإبداع :

هناك عدّة تعريفات للإبداع، بعض هذه التعريفات يشير إلى أنّ الإبداع هو تعميم لتصور أفكار جديدة خيالية ( Imagination ) ( Newell and Shaw ,1972 ) وهذا يتضمّن تحديثاً راديكالياً لاختراع أو لحلّ مشكلة ، وإعادة صياغة راديكالية للمشاكل ( Sefertzi ,2000 ) .

وتعريفات أخرى ترى أنّ الحلّ الإبداعي يمكن أن يعمل ببساطة على تكامل معرفة متاحة بطرق مختلفة وهناك مجموعة ثالثة من التعريفات تفيد أنّ الحلّ الإبداعي سواء أكان حلاً جديداً أم معاداً التركيب يجب أن يكون ذا قيمة ( Higgins ,1999 ) .

وتأكيداً على تعقيد مفهوم الإبداع وغازة النظريات المطروحة في الأدب التربوي التي حاولت أن تصوغ أسس فهم هذا المصطلح فقد عرضت السرور ( 2002 ) عشرة تصنيفات للنظريات المتعددة ، التي حاولت تفسير الإبداع ( السرور، 2002، 5 ) .

أما روبرت ( 2006 ) فيعرض رؤية ( Dela Torre,1991 ) للإبداع في العمليات البشرية التي تشمل: الشّخص، والعمليّة، و المنتج ، حيث يمثّل الإبداع القدرة والرغبة في توليد ، والتعريف بالأفكار الجديدة ، كما أنّ العملية الإبداعية تحتوي على عدّة عناصر هي : الحساسية للمشكلات، وتوفير المناخ، والتشبيه، والتصميم، والتكيف، ويعرّف الإبداع بأنه ظاهرة إبداعية تعتمد على أربعة عناصر رئيسية هي: الشّخص ، والعمليّة ، والتقدير، والمنتج (روبرت، 2006، 129 ) ، أما ستيربيرق(2003)Sternberg فيصوغ الإبداع ببساطة على أنّه القدرة على الاختراع، والتّحصيل، والتنبؤ ( Buoincontro,2008 ) .

ويرى عساف ( 1995 ) أنّه رغم التباين في تعاريف الإبداع، فإنّه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدّمها الباحثون في ثلاثة محاور هي:- المحور الأول: ويشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع بوصفه عملية، أمّا المحور الثاني: فيشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي ، وحلّ المشكلات، وأخيراً المحور الثالث: الذي يركّز على الخصائص التي تميّز الأشخاص المبدعين كخصائص الاستقلال المباشر، والانفتاح ، والطلاقة، والأصالة ، والمرونة..... الخ. ( عساف ، 1995 ، 31 ) .

### الإبداع المؤسسي:

يرى الحقباني ( 1418 هـ ) أنّ الإبداع المؤسسي يتعلّق بكلّ العمليات التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة بحيث تتسم هذه الممارسات بالأصالة، والطلاقة، والمرونة ، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها ، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة )



الحارثي ، 2012، 6 ) أمّا بيتر ( 2008 ) ، فيعرّف الابتكار المؤسسي بأنه عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس ، وعليه فالابتكار هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي تساعد على أن تحتل المنظمة مكانة ريادية ( تفوق، تنافس ) ( نافع ، 2010).

في السياق نفسه يقول العوّاد ( 2005 ) : إنّ الإبداع الإداري عبارة " عن مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً " ( العوّاد، 2005، 90 ) .

### معوّقات الإبداع الإداري :

وفقاً للمداخل المختلفة التي تعاملت مع مفهوم الإبداع يمكن القول إنّ الإبداع مرتبط بخصائص شخصية فردية ، أو مرتبط ببيئة تنظيمية قد تعمل على تراجعها ، أي أنه لكي يبدع الفرد ( إبداعاً فردياً ) لا بدّ أن تحقّق له المؤسسة مناخاً تنظيمياً مشجعاً على الإبداع ، وتحفّز منتسبها على التفكير الإبداعي ، وتكرار حدوث هذا السلوك.

تتوّعت آراء الباحثين في تصنيف العوامل المعيقة للإبداع الإداري ، حيث ذكر مغاوري ( 2004 ) المعوّقات الآتية:-

- مقاومة التّغيير والتّمسك بالممارسات التقليديّة والمألوفة.
- الخوف من الفشل من ارتكاب الأخطاء.
- ضعف الحوافز المتعلقة بإقامة العمل الإبداعي وتشجيعه.
- التّنظيم الهرمي التقليدي ( مغاوري، 2004 ) .

و في السياق نفسه صنّف الحارثي ( 2012 ) هذه المعوّقات إلى: المعوّقات التّنظيمية ، وهي التي ترتبط بالمؤسسة وأنظمتها والمسؤولين عليها، وأخرى معوّقات شخصية ( ذاتية ) ترتبط بالفرد نفسه ، والمجموعة الثالثة هي المعوّقات الثقافية والاجتماعية ، وهذه تتضمن العقائد والعادات والأعراف ( الحارثي 2012 ) ، أمّا القحطاني ( 2002 ) ، فقد ذكر عدّة عوامل معيقة للإبداع المؤسسي منها: غياب الدّعم من القيادة الإدارية ، ومقاومة التّغيير، وانعدام الحوافز، وتكاليف الإبداع الباهظة، وانعدام المرونة في أنظمة وقوانين العمل، وكذلك بيئة العمل وظروفها ( القحطاني، 2002).

### الدراسات السابقة

ظهرت خلال العقدین الماضین جملة من الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري ومعوّقاته سواء في المنظمات الاقتصادية أو المنظمات التعليمية والتربوية ، وفيما يلي استعراض لمجموعة من الدراسات التي تناولت تحديد مستوى الإبداع الإداري ومعوّقاته في المؤسسات التعليمية والتربوية .

أجرى في ليبيا في منطقة الجبل الأخضر سعيد (2013) دراسة بعنوان : الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري مدارس التعليم العام شملت (83) مديراً، موزعين على مدارس مراحل التعليم الأساسي والثانوي، هدفت هذه الدراسة في الأساس إلى قياس مستوى الإبداع الإداري ومعوّقاته من وجهة نظر المديرين ، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً نسبياً ، وأنّ المديرين يرون وجود معوّقات ذاتية ، وأخرى تنظيمية تحدّ من قدراتهم الإبداعية (سعيد، 2013) . من هذه الدراسات أيضاً دراسة كلّ من : عابنة ، و الشقران (2013) ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التعليم والتربية في محافظة إربد من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى أنّ درجة ممارسة الإبداع الإداري كانت متوسطة في مجالات تبني الإبداع وتشجيعه وتطبيقه ، وفي الأداة ككلّ ، بينما حصل محور بيئة العمل وأسلوبه على درجة ممارسة مرتفعة (عابنة و الشقران ، 2013).

و في السياق نفسه قام الحارثي ( 2012 ) بدراسة تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جزة من وجهة نظر المديرين والوكلاء ، بالإضافة إلى أهداف أخرى، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوّقات التنظيمية ، والشخصية ، والثقافية، والاجتماعية للإبداع الإداري، وكان أهمّ ما توصلت إليه هذه الدراسة أنّ المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وأنّ المستوى الإجمالي لمعوّقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة(الحارثي ، 2012).

أمّا الزبيد ( 2012 ) ، فقد قام بدراسة هدفها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميهم ، وكان من أهمّ نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم (الزبيد ، 2012).

وفي دراسة أخرى لكلّ من سليمان (Suliman) والروود (ALroud) نُشرت عام ( 2011 ) ، قاما بها في الأردن عام 2007/2006 هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة ، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمّها وجود تفاعل دال إحصائياً بين النوع والخبرة من جهة

، وبين المؤهل العلمي والخبرة من جهة أخرى ، وكذلك بين الخبرة والنوع والمؤهل العلمي أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين (Suliman & Alroud, 2011).

في دراسة أخرى قام بها السكر ( 2006 ) عنوانها : تقنية المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن ، حيث تكوّنت عيّنة الدراسة من ( 280 ) معلماً ومعلّمة تم اختيارهم عشوائياً ، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري عند المديرين كان مرتفعاً من وجهة نظر معلّميهم (السكر ، 2006).

أمّا دراسة مظهر ومجاهد ( 2010 ) ، فقد هدفت إلى التّعرف على معوّقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرّياضية في اليمن، حيث شملت هذه الدّراسة ( 26 ) فرداً من القيادات الإدارية ، ومن نتائج الدّراسة أنّ هذه المؤسسات تواجه معوّقات تحدّد من الإبداع ، حيث جاء محور المعوّقات النّفسية في المرتبة الأولى ، يليه محور العمل ، ثم محور المعوّقات الذهنية (مظهر و مجاهد 2010 )، و من الدّراسات التي تناولت الإبداع الإداري و معوّقاته في المدارس دراسة العسّاف سنة (2004) التي هدفت إلى التّعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بالرّياض ، و كذلك تحديد معوّقات الإبداع الإداري لديهنّ، و حيث شملت الدراسة عيّنة يكونت من (699) مديرةً ، توصّلت إلى أنّ مستوى الإبداع الإداري كان متوسطاً ، وهناك معوّقات عدّة تحدّد من قدرات المديرات الإبداعية بدرجة متوسطة منها مقاومة التّغيير ، وضغوط العمل ، وغياب الحرّية ، وعدم كفاية الحوافز الماديّة (العسّاف ، 2004).

كما قامت مغاوري (2004) بدراسة كان ضمن أهدافها التّعرف على واقع معوّقات الإبداع و دور المدرسة الثانوية في مصر، شملت العيّنة (76) من مديري ووكلاء بعض المدارس الثانوية الحكومية بالقاهرة و توصّلت هذه الدّراسة إلى عدّة نتائج من أهمها : أنّ هناك معوّقات تحدّد من الإبداع الإداري منها مقاومة التّغيير ، و التّمسك بالممارسات التّقليديّة و الخوف من الفشل ، و عدم تقديم الحوافز الماديّة ، و عدم المرونة في تطبيق اللوائح (مغاوري ، 2004).

ومن الدّراسات التي ركّزت كذلك على تحديد معوّقات الإبداع الإداري في المدارس، دراسة بن محمّد (2003) ، حيث هدفت هذه الدّراسة إلى الوقوف على مدى ممارسة الإبداع الإداري الفعّال بمدارس التّعليم العام الثّانوي بسلطنة عُمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومساعدتهم والمدرّسين الأوائل، كذلك التّعرف على معوّقات الإبداع الإداري بتلك المدارس، وأهم ما توصّلت إليه هذه الدّراسة أنّ تقديرات ممارسة الإبداع الإداري كانت بين الكبيرة والمتوسطة، أمّا درجة تقديرات أبعاد معوّقات الإبداع الإداري ، فتراوحت أيضاً بين الكبيرة والمتوسطة ، حيث حصل بُعد المعوّقات البيئية التّنظيميّة على تقدير كبير، و أمّا بُعد المعوّقات الشّخصيّة فكان تقديره متوسطاً ( بن محمد ، 2003 ).

هناك دراسات أخرى ، كان تحديد معوقات الإبداع الإداري من أهدافها الرئيسية ، منها دراسة ليفنغستون (1998) Livingstone التي كان من أهدافها تحديد تأثير العوامل البيئية والمادية للعمل في الإبداع وذلك من خلال دراسة الظروف المادية للمعلمين المبدعين، تكوّنت عينة الدراسة من ( 50 ) معلماً مبدعاً في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة، وتبين من نتائجها أنّ العوامل النفسية هي أكثر العوامل تأثيراً سلبياً يليها ظروف العمل ، ثمّ الظروف المادية، كما تبين الدراسة أيضاً أنّ للضغوط النفسية تأثيراً في الإبداع أكثر من الظروف المادية، وأنّ تحسين ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الأداء الإبداعي (Livingstone,1998)، أما دراسة المسليم و زينل (1992) ، فقد هدفت إلى تحديد معوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعليم العام في الكويت من وجهة نظر عينة من النظّار و الناظرات ، و تكونت عينة الدراسة من (50) فرداً ، و توصّلت إلى جملة من معوقات الأنشطة الابتكارية ، أهمّها: كثرة الأعباء الدّراسية ، و تنفيذ الإجراءات الإداريّة ، و محدوديّة الصّلاحيّات الممنوحة للمدير ، بالإضافة إلى النّاحية الماديّة.

#### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

فيما يلي عرض لبيانات الدّراسة وتحليل لهذه البيانات ، وبيان لما تمّ التّوصّل إليه من نتائج ، ومناقشتها ، ويتمّ هذا العرض وفقاً لترتيب تساؤلات الدّراسة.

#### السؤال الأوّل:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدّراسة من المعلمين على فقرات مقياس مستوى الإبداع الإداري للمقياس ككل، ثمّ لكلّ بعد من أبعاده الثلاثة (الأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) ثمّ رُتبت هذه الفقرات تنازلياً وفق قيم متوسطاتها الحسابية. صنّفت استجابات عينة الدّراسة على كل فقرة من فقرات المقياس إلى ثلاثة مستويات حسب قيم متوسطاتها الحسابية كالآتي:

المتوسطات من ( 1 إلى أقل من 2.5 ) تقابل مستوى إبداع " متدن "

المتوسطات من ( 2.5 إلى أقل من 3.5 ) تقابل مستوى إبداع " متوسط "

المتوسطات من ( 3.5 إلى 5 ) تقابل مستوى إبداع " مرتفع " ( الشقحاء ، 1424هـ، 89 )

ولاختبار مستوى الإبداع الإداري للمديرين (عينة الدّراسة)، فُورنت المتوسطات الحسابية للمقياس ككل وكذلك المتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة (الأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) بالقيمة ( 3.5 ) ، التي هي الحدّ الأعلى لفئة المستوى " متوسط " باستخدام الاختبار الإحصائي ( t ) لعينة واحدة.

والجدول الآتي رقم ( 4 ) يبيّن المتوسّط الحسابي لمقياس الإبداع الإداري ومتوسّطات الأبعاد الثلاثة والانحرافات المعياريّة لها وقيم ( t ) لاختبار دلالة الفروض بين هذه المتوسّطات الحسابيّة والقيمة ( 3.5 ) المفترضة.

جدول ( 4 )

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الإبداع الإداري وأبعاده الثلاثة، وقيم ( t ) لاختبار دلالة فروق المتوسّطات الحسابيّة عن القيمة (3.5)

البعد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ( t )	مستوى الدلالة
الأصالة	3.43	0.70	*(2.47)	0.01
المرونة	3.56	0.71	1.99	.05
الحساسيّة للمشكلات	3.49	0.70	0.346	0.73
الدرجة الكلّية	3.51	0.65	0.04	0.97

\*دالة عند  $\alpha < 0.05$

يُلاحظ من الجدول السّابق ( 4 ) أنّ المتوسّطات الحسابيّة سواء للمقياس ككلّ ولأبعاده الثلاثة تراوحت بين ( 3.43 ) و ( 3.56 ) ، حيث كان بعد الأصالة أقلّ من القيمة المفترضة بفرق دال إحصائياً عند  $\alpha < 0.05$  . أما بعد المرونة فكان متوسطه أعلى من القيمة المفترضة و لكن بفارق غير دال إحصائياً . أمّا المتوسّط العام لمقياس الإبداع الإداري والمتوسّط الحسابي لبعد الحساسيّة للمشكلات ، فكانت فروقها غير دالة إحصائياً . وبهذا يمكن استنتاج أنّ المستوى العام للإبداع الإداري لمديري المدارس عيّنة الدراسة كان متوسّطاً .

لتحديد مستوى حدّة كلّ فقرة من فقرات المقياس ، ولكلّ بعد من أبعاده الثلاثة على حدّة : ( المرونة ، الأصالة ، الحساسيّة للمشكلات ) ، رُتبت فقرات كلّ بعد تنازلياً حسب قيم متوسّطاتها الحسابيّة، ثمّ صُنّفت حسب هذه القيم وفقاً للتّصنيف الموضّح سابقاً إلى ( مرتفع، ومتوسّط، ومدن ) .

والجداول الآتية أرقام (5)،(6)،(7) تتضمّن المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة ومستوى هذه الاستجابات على كلّ فقرة حسب الأبعاد الثلاثة:

أ. بعد الأصالة جدول ( 5 )

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عيّنة الدراسة على فقرات بعد الأصالة ، ورتب

ومستوى حدّة كلّ فقرة

ر . م	الرتبة	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدّة الفقرة
17	1	أسلوب أدائه في العمل يختلف عن أسلوب أداء المديرين في المدارس الأخرى .	3.5584	1.13216	مرتفع
16	2	لا يتأثر بالمشتمتات الخارجية عند أدائه لعمله .	3.5064	1.08328	مرتفع
25	3	يحرص علي إيجاد جو من التّنافس البناء بين المعلّمين والطلّاب .	3.4617	1.12329	متوسّط

متوسط	1.10638	3.4489	يثير في جميع العاملين في المدرسة مشاعر الإبداع والتجديد .	4	18
متوسط	1.05495	3.4361	لديه القدرة علي تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل الإداري .	5	10
متوسط	1.05885	3.3978	يحرص علي إحداث تغييرات في أساليب عمله بين الفترة و الأخرى	6	24
متوسط	1.06382	3.3796	عند معالجته للمشكلات لا يتبنى غالباً حلولاً روتينية .	7	13
متوسط	1.04775	3.2281	لا يحتاج إلى تعليمات مفصلة عند تكليفه بأي مهام جديدة .	8	23

المتوسط الحسابي لبعء الأصالة = 3.43 والانحراف المعياري = 0.70.

يُلاحظ من الجدول السابق رقم ( 5 ) أنّ هناك فقرتين فقط من الفقرات الثمان هما الفقرة رقم ( 17 ) ، التي تنصّ على أنّ أسلوب أداء المدير في العمل يختلف عن أسلوب أداء المديرين في المدارس الأخرى، والفقرة ( 16 ) التي تنصّ على أنّ المدير لا يتأثر بالمشكلات الخارجية عند أدائه لعمله، كان مستوى حدّتهما مرتفعاً حيث كان المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.56) والفقرة الثانية يساوي ( 3.51 ) ، أمّا بقية الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ( 3.46 ) و( 3.22 ) ، وبهذا كانت ضمن المستوى المتوسط، في حين كان المتوسط الحسابي لهذا البعد يساوي (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.70) ، ممّا يمكن معه استنتاج أنّ بُعْدَ الأصالة في الإبداع الإداري للمديرين عينة الدراسة كان متوسطاً، وهذا قد يكون مردّه أساساً إلى حاجة مديري المدارس إلى تعليمات مفصلة عند أدائهم لمهامهم، و تبني الحلول الروتينية في الغالب عند معالجة المشكلات، وعدم الحرص بشكل جاد على إحداث تغييرات في أساليب عملهم بين الفترة والأخرى.

ب. بعء المرونة: يوضّح الجدول الآتي رقم ( 6 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد المرونة، ومستوى هذه الاستجابات وفق التّصنيف المستخدم لكلّ فقرة ، ورتب الفقرات.

#### جدول ( 6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد المرونة ، ورتب ومستوى حدّة هذه الفقرات

ر.م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدّة الفقرة
21	1	يشجّع المعلمين والطلّاب على إقامة المعارض والندوات والمحاضرات .	3.7445	1.18664	مرتفع
3	2	يؤمن بأهميّة مشاركة المعلمين والإداريين في المدرسة في عملية التّغيير.	3.6825	1.09407	مرتفع
1	3	يتبنّى الأفكار الإبداعية الصّادرة عن المعلمين بالمدرسة .	3.6697	1.06911	مرتفع
6	4	يزوّد المعلمين بأفكار جديدة تسهم في تطوير أدائهم .	3.6296	1.06275	مرتفع
5	5	يتّصف مدير المدرسة بالمرونة في تنفيذ القوانين .	3.6077	1.12529	مرتفع
11	6	يُعالج المشكلات التي تحدث في المدرسة بأكثر من طريقة .	3.5748	1.07653	مرتفع
14	7	يتّصف بالمرونة عند تنفيذ تعليمات الإدارات العليا في التّعليم	3.5748	1.04552	مرتفع
4	8	يشجّع المعلمين والإداريين علي التّعبير عن أفكارهم حتى وإن تعارضت مع أفكاره.	3.5620	1.06024	مرتفع
20	9	لديه اهتمام بالأراء المخالفة لرأيه .	3.4033	1.09667	متوسط

## واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي

متوسط	1.12725	3.3960	لا يتردد في تغيير موقفه عندما تظهر شواهد واضحة لعدم صحته.	10	22
متوسط	.99761	3.3157	لديه القدرة علي إيجاد أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	11	7

المتوسط الحسابي لبعء المرونة = 3.56 والانحراف المعياري = 71.

يُلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات عيّنة الدّراسة من المدرّسين على بعد المرونة من مقياس الإبداع الإداري لمديري المدارس تراوحت بين القيمتين ( 3.74 ) و ( 3.32 ) ثمان فقرات منها في حدود المستوى المرتفع ، أمّا الفقرات الثّلاث الأخرى فهي في حدود المستوى المتوسط وفق التّصنيف المستخدم ، أمّا المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فكان ( 3.51 ) وهو أعلى بفرق غير دال إحصائياً كما اتّضح سابقاً، لذا يمكن استنتاج أنّ مستوى بعد المرونة في الإبداع الإداري لمديري مدارس عيّنة الدّراسة في حدود المستوى المتوسط ، وهذا قد يرجع إلى انخفاض قدرة هؤلاء المديرين على إيجاد أفكار متعدّدة في فترة زمنية قصيرة، وتردّدهم في تغيير مواقفهم حتّى مع ظهور شواهد على عدم صحة هذه المواقف.

### ج. بعد الحساسية للمشكلات:

قيس بعد الحساسية للمشكلات بصفته أحد أبعاد الإبداع الإداري لمديري مدارس عيّنة الدّراسة ، و حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد ( إحدى عشرة فقرة ) ، ثم رُتبت هذه الفقرات حسب قيم متوسطاتها الحسابية، وُحدّد مستوى حدّة كل فقرة وفق التّصنيف المستخدم والجدول الآتي رقم (7) يُبيّن هذه المؤشّرات. جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عيّنة الدّراسة على فقرات بعد الحساسية للمشكلات ، وكذلك رُتب ومستوى حدّة هذه الفقرات

ر.م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدّة الفقرة
30	1	يشارك بفاعلية لإيجاد حلول للمشكلات القائمة في المدرسة .	3.7226	1.09831	مرتفع
2	2	لديه قدرة علي التّحكّم في انفعالاته عند مواجهة مشكلة ما .	3.6569	1.06764	مرتفع
12	3	يستطيع التّكيف مع تعليمات الإدارة العليا بكل سهولة.	3.6131	1.01541	مرتفع
19	4	يحرص علي معرفة أوجه القصور أو الضّعف فيما يقوم به من أعمال.	3.5657	1.10726	مرتفع
26	5	لديه القدرة علي تبسيط وتنظيم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.	3.5584	1.06045	مرتفع
15	6	عادةً ما تكون موافقة واضحة ويشرحها شرحاً دقيقاً .	3.5219	1.00523	مرتفع
8	7	لديه القدرة علي تجزئة مهام عمله الإداري .	3.5201	1.01252	مرتفع
27	8	عادةً ما يبني موافق على معلومات موثوقة تحزى من دقّتها وموضوعيتها.	3.4927	1.03766	متوسط
29	9	لديه القدرة علي إدراك مواطن الخلل في المواقف	3.4307	1.04064	متوسط

		التعليمية.			
متوسط	1.04377	3.4252	عادة ما يطرح أسئلة كثيرة عن أسباب مشكلات العمل.	10	28
متوسط	1.08427	3.1040	يتنبأ بمشكلات العمل المدرسي قبل حدوثها.	11	9

المتوسط الحسابي لبعد الحساسية للمشكلات = 3.49 و الانحراف المعياري = 70.

يُلاحظ من الجدول السابق رقم ( 7 ) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بعد الحساسية للمشكلات تراوحت بين القيمتين ( 3.72 ) و ( 3.10 ) ، حيث كان مستوى حدة سبع فقرات من الإحدى عشرة فقرة مرتفعاً ، أما الأربع فقرات الأخرى فكان مستوى حداثتها متوسطاً ، هذه المؤشرات كان محصلتها أن أصبح مستوى بعد الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع الإداري لعينة الدراسة من المديرين متوسطاً ، و قد يرجع هذا لعوامل في مقدمتها ضعف قدرة هؤلاء المديرين على التنبؤ بمشكلات العمل المدرسي ، فهم لا يتجرؤون على طرح أسئلة كثيرة عن أسباب مشكلات العمل ، بجانب انخفاض قدرتهم على إدراك مواطن الخلل في المواقف التعليمية ، ولأنعزل المشكلة وتحديدها بشكل دقيق يُعدّ خطوة أساسية لحلها ، وأساساً لتبني مواقف محدّدة وواضحة وبالإمكان الدفاع عنها ، لذا لكي يكون المدير حساساً لمشكلات مدرسته لا بُدّ أن تكون لديه القدرة على تحديد هذه المشكلات وتحليلها ، وأن يبني موافقة على معلومات مؤكّدة وكافية.

#### السؤال الثاني:

ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت أولاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس معوقات الإبداع الإداري ككل ، وكذلك لأبعاده الأربعة : ( المعوقات الشخصية ، والمعوقات التنظيمية ، ومعوقات مقاومة التغيير ، والمعوقات المالية ( تكلفة الإبداع ) ، ثم فُورنت هذه المتوسطات بالقيمة ( 2.5 ) ، التي تمثل الحد الأعلى لفئة المستوى "المتدني" حسب التصنيف الذي أُستخدم في إجابة السؤال الأول ( ص 11 ) باستخدام اختبار ( t ) لعينة واحدة ، والجدول الآتي رقم ( 8 ) يبيّن هذه المؤشرات . جدول ( 8 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس معوقات الإبداع الإداري وأبعاده الأربعة ، وقيم ( t ) لاختبار دلالة فروق هذه المتوسطات عن القيمة المفترضة ( 2.5 )

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ( t ) *
المعوقات المالية	3.97	0.82	13.35
معوقات مقاومة التغيير	3.51	0.70	10.63
المعوقات التنظيمية	3.51	0.65	11.50
المعوقات الشخصية	3.14	0.60	7.85
الدرجة الكلية	3.53	0.48	15.94

\* قيمتها دالة عند  $\alpha = 0.05$



يُلاحظ من الجدول السابق رقم ( 8 ) أنّ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على مقياس معوّقات الإبداع الإداري ( الدّرجة الكلية) يساوي ( 3.53 ) وبانحراف معياري يساوي ( 0.48 ) في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المقياس الأربعة بين القيمتين ( 3.14 ) و ( 3.79 ) ، حيث كانت القيمة الأولى هي المتوسط الحسابي لبعدها المعوّقات الشخصية ، و القيمة الثانية هي المتوسط الحسابي لبعدها المعوّقات المالية ، وهنا يمكن معه استنتاج أنّ معوّقات تكلفة الإبداع شكّلت لدى عيّنة الدّراسة عائقاً حقيقياً إذ يرون أنّه يحدّ من ممارستهم للسلوك الإبداعي الإداري في مدارسهم بدرجة أكثر من مجموعة العوائق الأخرى.

عند مقارنة المتوسطات الحسابية ( الدّرجة الكلية والأبعاد الأربعة) بالقيمة المفترضة (2.5) وباستخدام اختبار (t) لعينة واحدة ( جدول رقم 7 ) ، يتّضح أنّ جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من هذه القيمة وبفروق دالة إحصائياً ، ممّا يتيح استنتاجات مفادها أنّ أفراد عيّنة الدّراسة من مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي يرون أنّ هناك جملة من المعوّقات تحدّ من سلوكهم الإبداعي، وتأتي في مقدّمتها المعوّقات المالية، ثمّ معوّقات مقاومة التّغيير، ثمّ المعوّقات التنظيمية ، ثمّ المعوّقات الشخصية.

لتحديد أكثر معوّقات الإبداع الإداري حدّةً، سواء ضمن مقياس معوّقات الإبداع ككل ، أو ضمن أبعاده الأربعة ، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على كلّ فقرة من هذه الفقرات ، ورُتبت فقرات كلّ بعد من الأبعاد الأربعة تنازلياً حسب قيم متوسطاتها الحسابية، كما تمّ تحديد درجة حدة هذه الفقرات وفقاً للتّصنيف الإحصائي المستخدم في هذه الدراسة ( ص 11 ) .

وفيما يلي عرض لهذه المؤشّرات الإحصائية وفقاً لكلّ بعد من الأبعاد الأربعة لقياس معوّقات الإبداع الإداري.

#### أ. المعوّقات الشخصية : جدول ( 9 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة

على فقرات بعد المعوّقات الشخصية ، ورتب ومستوى حدّة كلّ فقرة

ر.م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدّة الفقرة
7	1	إذا قدمت فكرة جديدة ولاقت قبول المسؤولين أحسن بالرضا عن أدائي .	4.1273	.77111	مرتفع
9	2	القيود التي أفرضاها علي نفسي أكثر من القيود التي يفرضاها الآخرون علي.	3.8000	.96992	مرتفع
6	3	من أجل مصلحة العمل لا أتردّد في تجاهل اللوائح الموضوعية	3.4909	1.10341	متوسط
8	4	أومن بأنّ الحلّ الذي تمّ تطبيقه على مشكلات عمل سابقة يمكن أن يطبق على مشكلات عمل جديدة .	3.4909	1.12006	متوسط
1	5	أشعر باستياء شديد إذ رفض المسؤولون اقتراحاً تقدّمت به .	3.4000	1.11555	متوسط
4	6	يتوقّع منّي الجميع النّجاح في العمل دائماً ، لذا فلا مجال للمحاولات الخاطئة.	2.9818	1.22461	متوسط
5	7	أتردّد في اتّخاذ قرارات جريئة خوفاً من تأثير ذلك علي تقويمي	2.6364	1.28183	متوسط

متوسط	.97787	2.5455	لا أحرص كثيراً علي معرفة الآراء المخالفة لرأي.	8	10
متوسط	1.19961	2.4727	خوفي من الفشل في الإنجاز يدفعني إلى عدم تقديم أفكار جديدة .	9	3
متوسط	1.11916	2.4545	أتردد في تقديم أفكار جديدة تجنباً لنقد الآخرين.	10	2

المتوسط العام لبعده الشخصية = ( 3.14 ) و الانحراف المعياري = ( 0.60 )

يمكن من الجدول السابق رقم ( 9 ) ملاحظة أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعوقات الشخصية تراوحت بين ( 4.13 ) و ( 2.45 )، و طبقاً للتصنيف الإحصائي المستخدم كان مستوى الحدة لثمان فقرات عند المستوى المرتفع ، مما يمكن معه استنتاج أنّ أفراد عينة الدراسة يقرّون بوجود معوقات شخصية ذاتية تحدّ من إبداعهم الإداري، وفي مقدمتها حرصهم على إرضاء المسؤولين ، وفرضهم قيوداً على أنفسهم أكثر مما يفرضه الآخرون عليهم، وكذلك يترددون في تقديم أفكار جديدة، ويؤمنون بإمكانية تعميم حلول مشكلات العمل السابقة.

هذا قد يكون مردّه في الأساس إلى تقشي الشعور بالخوف من الخطأ والنقد بين المديرين ، و الذي يُعدّ نتاجاً لتأكيد الإدارة العليا المستمر على ضرورة التقيد بالتعليمات ، وميل هذه الإدارات في الغالب إلى معاقبة المخطئ وعدم مكافأة المصيب.

هذا الاستنتاج يتضمّن رسالة واضحة إلى مسؤولي الإدارات العليا بضرورة التخفيف من حدة قيود اللوائح والتعليمات، و معالجة أساليب تقويم الأداء بما يكفل التحرّر من التردد والخوف من المجازفة لينتج بيئة تنظيمية صالحة لنمو أفكار إبداعية.

#### ب. المعوقات التنظيمية:

تضمّن هذا البعد ( 17 ) فقرة توطّر في مجملها تلك المعوقات التي تتعلّق بالمدرسة المنظمة وقد تحدّ من قدرات مديريها الإبداعية.

الجدول الآتي رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات ، ورتبها حسب متوسطاتها الحسابية ومستوى حدة كلّ فقرة.

#### جدول ( 10 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعوقات التنظيمية، ورتب هذه الفقرة حسب قيم متوسطاتها الحسابية ومستوى حدتها.

ر.م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدة الفقرة
36	1	جمود اللوائح والقوانين لا تتيح لمدير المدرسة حرية الإبداع .	4.1818	.84087	مرتفع
38	2	الالتزام باللوائح الرسمية تعده الإدارة العليا أهم محدد	3.7455	.94708	مرتفع

## واقع الإبداع الإداري ومعوّقاته لدى مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي

			لتقييم كفاءة المدير .		
مرتفع	1.03735	3.6727	أساليب تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة لا تتيح له فرص لإظهار قدراته الإبداعية .	3	40
مرتفع	1.07528	3.6545	المسؤولون في الإدارات العليا لا يشجعون مديري المدارس علي المنافسة الموضوعية من أجل الوصول إلي أفكار إبداعية .	4	22
مرتفع	1.18974	3.6545	الصّلاحيات الممنوحة لمدير مدرسة لا تسمح لي باتخاذ قرارات إبداعية دون الرجوع إلي الإدارات العليا	5	34
مرتفع	1.02494	3.6364	الأفكار الإبداعية لمدير المدرسة لا تقيم بموضوعية.	6	42
مرتفع	1.15090	3.5636	الإدارة العليا تحدّد بدقّة كيفية أداء مهام مدير المدرسة ولا تسمح له فرصة تجربة أساليب جديدة	7	35
مرتفع	1.06837	3.5455	القيادات الإدارية العليا يشدّون دائماً علي حرفيّة الأنظمة وعدم الخروج عنها.	8	33
متوسط	1.10341	3.4909	القيادات الإدارية العليا يؤكّدون عادة على إنجاز المهام بنفس الكيفية التي أنجزت بها في السابق .	9	31
متوسط	1.04993	3.4364	ما يقدمه مدير المدرسة من أفكار إبداعية لا يدخل ضمن عناصر تقييم أدائه الإداري	10	39
متوسط	1.09882	3.4000	الشّعور بعدم الاستقرار الوظيفي يحذ من قدرتي علي الإبداع الوظيفي .	11	16
متوسط	1.04704	3.4000	اتباع أسلوب صارم للرقابة علي أداء مدير المدرسة يحذ من تبنّي الأفكار الإبداعية .	12	37
متوسط	1.10919	3.3455	لا يشكّل الإبداع في المدارس عنصراً أساسياً في تقييم الأداء الوظيفي للمدير.	13	41
متوسط	1.09637	3.2727	تكليف مدير المدرسة بأعمال إضافية وعاجلة تعيق من قدرته الإبداعية .	14	14
متوسط	1.21661	3.2364	كثرة مهام مدير مدرسة لا تترك وقتاً كافياً للابتكار والتجديد .	15	11
متوسط	.98234	3.1273	طبيعة العمل الروتيني لمدير المدرسة لا تحفّز قدراته الإبداعية .	16	12
متوسط	1.20828	3.0545	قلّة تدريبي علي أداء مهام مدير مدرسة تعيق قدرتي علي الإبداع والتجديد	17	15

المتوسط العام للمعوّقات التنظيمية = ( 3.51 ) والانحراف المعياري = ( 0.65 )

بيّن الجدول السابق رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المعوّقات التنظيمية تراوحت بين القيمتين ( 4.18 ) و ( 3.05 ) ، أمّا مستوى حدّتها فكان إمّا مرتفعاً أو متوسطاً ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ( 3.51 ) .

بهذا يمكن استنتاج أنّ أفراد عينة الدراسة يصرّحون بوجود جملة من المعوّقات التنظيمية التي تقف حائلاً عائقاً أمام إبداعهم الإداري ، وهي في مجملها معوّقات ارتبطت بالدرجة الأولى بجمود اللوائح والقوانين

، واعتبار الالتزام بها أهم محددات تقييم أداء مديري المدارس، بالإضافة إلى عدم اتباع الإدارة العليا لأساليب تقييم تتيح للمديرين إظهار قدراتهم الإبداعية وتشجعهم على المنافسة وتبني أفكار إبداعية.

### ج. معوقات مقاومة التغيير :

قيس هذا البعد باستخدام ( 10 ) فقرات ، حسب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية ورتبت حسب قيم هذه المتوسطات في الجدول الآتي رقم ( 11 ).

#### جدول ( 11 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعوقات المتعلقة بمقاومة التغيير، ورتب هذه الفقرات ومستوى حدتها.

ر.م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدة الفقرة
25	1	القيادات الإدارية العليا غير مؤهلين لدعم بيئة الإبداع في التعليم .	3.7455	1.09237	مرتفع
27	2	القيادات الإدارية العليا يخشون التغيير ويفضلون الإبقاء علي الوضع الراهن .	3.7273	1.06205	مرتفع
26	3	أعتقد أن هناك ضعفاً في مستوى اتجاه القيادات الإدارية العليا في التعليم نحو الإبداع المؤسسي في المدارس .	3.6909	.97890	مرتفع
23	4	المسؤولون في الإدارات العليا غالباً ما ينتقدون الأفكار التي يتقدم بها مدير المدرسة ولا يساعدون علي توليدها	3.6364	.94992	مرتفع
28	5	الإدارة العليا غالباً لا تحرص علي الإشادة بالأعمال الإبداعية للمدير .	3.6000	1.11555	مرتفع
24	6	عادة لا ينظر المسؤولون في الإدارات العليا بجديّة لما يقدم مدير المدرسة من أفكار جديدة .	3.5455	.99663	مرتفع
30	7	القيادات الإدارية العليا لا يرغبون في التغيير ويفضّلون التمسك بما هو كائن .	3.3818	1.17837	متوسط
29	8	العاملون في المدرسة ( معلّمون وإداريون ) يخشون التغيير ويفضّلون الإبقاء علي الوضع الراهن .	3.3636	1.07778	متوسط
13	9	العاملون في المدرسة لا يؤازرون المدير عند تنفيذ أفكار إبداعية .	3.2182	.95628	متوسط
32	10	العاملون في المدرسة لا يميلون غالباً إلى تبني الأفكار الإبداعية .	3.1818	1.03800	متوسط

المتوسط العام لبعد مقاومة التغيير = ( 3.51 ) والانحراف المعياري = ( 0.70 )

يُظهر محتوى الجدول السابق رقم ( 11 ) أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على فقرات بعد معوقات الإبداع الإداري المتعلقة بمقاومة التغيير تراوح بين ( 3.74 ) و ( 3.18 ) ، حيث كانت

( 6 ) فقرات منها ذات مستوى حدّة مرتفع ، والأربع الأخرى ذات مستوى حدّة متوسط وفق التّصنيف المستخدم ، أمّا المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فيساوي ( 3.51 ) .

وهذا يمكن معه استنتاج أنّ أفراد العيّنة يرون أنّ هناك معوّقات تتعلّق بمقاومة التّغيير تحدّ من قدراتهم الإبداعية من أهمها ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا في التّعليم لدعم الإبداع في المؤسسات التّعليمية بالإضافة إلى خشية هذه القيادات من الخوض في عملية التّغيير، وضعف اتّجاههم نحو الإبداع الإداري في المدارس، بالإضافة إلى حرص الإدارة العليا على نقد الأفكار أكثر من حرصهم على توليدها.

#### د. المعوّقات الماليّة ( تكلفة الإبداع ) .

هذا البعد قيس باستخدام ( 5 ) فقرات تجسّد في مجملها مضامين المعوّقات التي تتعلّق بتكلفة الإبداع الإداري وتحدّ من ممارسة السلوك الإبداعي عند مديري المدارس عيّنة الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العيّنة على هذه الفقرات، رُتبت تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، وحدّد مستوى حدّتها وفق التّصنيف المستخدم.

#### جدول ( 12 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات بعد المعوّقات الماليّة، ورُتبت هذه الفقرات ومستوى حدّتها.

رم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى حدّة الفقرة
17	1	ميزانية المدرسة بسيطة ولا تسمح بالقيام بأعمال مبتكرة .	4.2182	1.03084	مرتفع
19	2	تشكّل التكاليف المادية عقبة أمام تطبيق الأفكار الإبداعية في المدارس .	4.1091	.97511	مرتفع
18	3	يصعب الحصول على الدعم المادي لتجربة أفكار جديدة .	4.0182	1.07997	مرتفع
20	4	القاعات الدراسية والمعامل العلمية والوسائل المتاحة في المدرسة لا تساعد على تبني أفكار إبداعية .	3.9636	.99933	مرتفع
21	5	نظم المزايا والمكافآت الماليّة لا تسمح مدير المدرسة على الإبداع في العمل .	3.5455	1.21439	مرتفع

المتوسط الحسابي لبعد الماليّة = ( 3.97 ) والانحراف المعياري = ( 0.82 )

يتّضح من الجدول السابق رقم ( 12 ) أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على فقرات بعد المعوّقات الماليّة تراوحت بين ( 4.22 ) و ( 3.55 ) في حين بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ( 3.97 ) ، وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسطات الحسابية للأبعاد الثلاثة الأخرى لمقياس معوّقات الإبداع الإداري وُجد أنّه الأكثر قيمة ، ممّا يمكن معه استنتاج أنّ أفراد عيّنة الدّراسة من المديرين يرون أنّ تكلفة الإبداع هي العائق الأساسي لإبداعهم الإداري ، وتحتل المرتبة الأولى في ترتيب معوّقات الإبداع الإداري التي شملتها هذه الدّراسة.

ورؤية مديري عينة الدراسة هذه منشؤها شعورهم بأن ميزانية المدرسة لا تسمح لهم بالقيام بأعمال مبتكرة ، والتكاليف المادية تشكل عقبة في سبيل تطبيق الأفكار الإبداعية، وكذلك يصعب عليهم الحصول على الدعم المادي لتجربة الأفكار الإبداعية ، بالإضافة إلى شعورهم بأن البنية التحتية للمدارس من قاعات ومعامل ووسائل.....الخ لا تساعدهم على تبني أفكار إبداعية ، كما أنّ المكافآت المالية لا تشجّع حسب رأيهم على الإبداع الإداري .

### السؤال الثالث:

ما السبل الإجرائية التي يمكن تبنيها لتنمية الإبداع الإداري والحدّ من معوقاته لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة بنغازي ؟

صيغت إجابة هذا السؤال بعد استعراض الجانب النظري المتعلّق بموضوع هذه الدراسة، وتحليل بياناتها الكمية، حيث أمكن اقتراح السبل الآتية لتنمية الإبداع الإداري والحدّ من معوقاته:-

1. العمل على تغيير الهياكل التنظيمية القائمة في الإدارات العليا للتعليم، والأنماط السلوكية السائدة، وتطويع اللوائح والنظم بحيث لا تتركز القرارات لدى قيادات الإدارات العليا، ويتم إيجاد تنظيم إداري يشجّع على المبادرات والإبداع ، وهذا يتطلب تطبيقاً نوعياً لإدارة الإبداع بوصفها منهجاً لإحداث التطوير الإداري في الإدارات التعليمية وإدارات المدارس.

2. تهيئة الإدارات العليا في التعليم لتصبح قادرة على توفير الدعم الكافي لإدارات المدارس، بما يكفل التخفيف من ضغوط العمل، وتقبل التغيير والإشادة بالجهود الإبداعية ، ومساعدة مديري المدارس على تطوير مهارات الإبداع الإداري، ودعم قدراتهم الإبداعية.

3. اعتماد معايير الجدارة عند تقييم الأداء بما يضمن إدخال ما يقدمه مدير المدرسة من أفكار إبداعية ضمن عناصر التقييم ، بحيث يشكل الأداء الإبداعي للمديرين عنصراً أساسياً عند تقييم أدائهم.

4. توفير المصادر المادية والمالية اللازمة لتمويل الأفكار الإبداعية والبرامج والمشروعات الواعدة، وكذلك تعديل نظم المزايا والمكافآت بما يسمح لمدير المدرسة بممارسة السلوك الإبداعي في الإدارة.

5. يوجد الإبداع الإداري كأى قدرة إنسانية أخرى بقدر متفاوت عند كلّ الأفراد ، ويمكن تنميته وتطويره، لذا وجب عقد دورات تدريبية ، وورش عمل تعنى بنشر ثقافة الإبداع الإداري وتطوير المهارات الإبداعية لمديري المدارس ، ودعم قدراتهم على التعامل مع معوقات الإبداع الإداري وكيفية التغلب عليها.

### ملخص النتائج ومناقشتها

في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، وما تمّ التّوصل إليه من نتائج بعد تحليل بيانات هذه الدّراسة، يمكن استخلاص الآتي:-

1. مستوى الإبداع الإداري لدى عيّنة الدّراسة من مديري مدارس التّعليم العام في مدينة بنغازي بشكل عام كان متوسطاً ، هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه كلّ من : عبابنة و الشقران ( 2013 ) ، والحارثي ( 2012 )، وبن محمّد ( 2003 ) ، واختلفت في تحديد مستوى الإبداع الإداري مع دراسات كل من : سعيد ( 2013 ) ، والزيود ( 2012 ) ، والسّكر ( 2006 )، حيث كان معدّل الإبداع الإداري لدى عيّنات هذه الدّراسات مرتفعاً .

ويمكن تفسير الاختلاف مع نتائج دراسة سعيد (2013) بأنّ هذه الدّراسة قاست مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين من وجهة نظرهم، لا من وجهة نظر المعلّمين كما اتّبع في الدّراسة الحالية والدراسات الأخرى التي اتّقت معها. أما الاختلاف مع نتائج دراستي كل من :الزيود (2012) و السّكر(2006) فيمكن أن يكون مرده الاختلاف في البيئات التّنظيمية ، و معوّقات الإبداع الإداري في هذه التّنظيمات ، لاسيما أنه في الدّراسة الحالية كانت المعوّقات المالية ،و التّنظيمية ، و مقاومة التّغيير معوّقات أساسية للإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس .

2. أمّا فيما يتعلّق بتحديد معوّقات الإبداع الإداري لدى أفراد عيّنة الدّراسة، ومن خلال استعراض استجاباتهم على فقرات مقياس معوّقات الإبداع الإداري فقد تبين أنّهم يرون وجود عوائق تحدّ في مجملها من الإبداع الإداري لديهم ، كان في مقدّمتها المعوّقات المتعلّقة بتكلفة الإبداع، يليها المعوّقات التّنظيمية ، ثمّ المعوّقات المتعلّقة بمقاومة التّغيير، وهذه جميعها تأتي بمستوى مرتفع ، أمّا المعوّقات الشّخصية ( الذاتية ) فتأتي في مستوى " متوسط "، هذه القيمة تتفق مع ما توصل إليه كل من: الحارثي ( 2012 )، ومظهر ، و مجاهد ( 2010 ) ، وكذلك بن محمّد ( 2003 ) .

### المقترحات :-

1. إجراء دراسات تحليلية دقيقة لتحديد احتياجات مديري المدارس التّربوية تمهيداً لإعداد برامج بقصد تطوير المهارات الإدارية الإبداعية لديهم .
2. إجراء دراسات تُعنى بتشخيص معوّقات الإبداع الإداري في المنظّمات التّربوية ، والتّعليمية، ليسهل علي المسؤولين في الإدارات العليا تذليل هذه المعوّقات .
3. إجراء دراسات تهدف إلى تحديد اتجاهات القائمين علي الإدارات العليا في التعليم ، و مديري المدارس ، والإداريين ، والمدرّسين نحو الإبداع الإداري ، كخطوة لإعداد برامج وتجربتها لتعزيز هذا الاتّجاه .

## المصادر

### أولاً: المصادر العربيّة :-

- بلواني ، أنجود شحادة (2008) : دور الإدارة المدرسيّة في تنمية الإبداع في المدارس الحكوميّة في محافظات شمال فلسطين و معيقاتها من وجهة نظر مديريها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النّجاح الوطنيّة ، كليّة الدّراسات العليا ، نابلس ، فلسطين.
- بن محمّد، منى بنت محفوظ (2003) : معوقات الإبداع الإداري بمدارس التّعليم الثّانوي بسلطنة عُمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليّة التّربية ، جامعة السّلطان قابوس .
- الحارثي ، مشعل بن مبارك (2012) : واقع تطبيق عناصر الإبداع و أبرز معوّقاته لدى مديري المدارس الثّانويّة في محافظة جدّة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليّة التّربية ، جامعة أم القرى .
- حمادنة ، برهان محمود (2014) : المرشد إلى الموهبة و الإبداع ،(ط1)، عالم الكتب الحديثة للنّشر والتّوزيع ،إربد ، الأردن .
- حمادنة ، برهان محمود (2014):التّفكير الإبداعي ،(ط1)،عالم الكتب الحديثة للنّشر و التّوزيع ، إربد ، الأردن .
- الخفيفي ، إبتسام محمّد (1999): بعض أساليب المعاملة الوالديّة كما يدركها الأبناء ، وعلاقتها بالقدرة على التّفكير الابتكاريّة لدى عيّنة من طلبة جامعة قاريونس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليّة الآداب ، جامعة قاريونس .
- خير الله ، جمال (2009) : الإبداع الإداري ، (ط1)، دار أسامة ، عمّان ، الأردن .
- الرّفادي ، ميكائيل إدريس (1996):أثر برامج القدرات الابتكاريّة على مستوي الأداء الابتكاري ، و أشكال التّنظيم العملي لهذه القدرات لدى تلاميذ التّعليم الأساسي بليبيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كليّة التّربية ، جامعة الإسكندريّة .
- روبرت ، جيه (2006): التّفكير الإبداعي و بحوث الإبداع العالميّة ، ترجمة عبد المحسن السّراج ،(ط1)،دار أسامة للنّشر و التّوزيع ، عمّان ، الأردن.
- الرّيود ، ماجد محمّد (2012) : درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثّانويّة الحكوميّة في البحرين ، مجلة العلوم التّربويّة و النّفسيّة ، المجلد(13) ، العدد (2) يونيو ، البحرين ، (13-41).
- السّرور ، نادية هايل (2002): مقدّمة في الإبداع ، دار وائل للنّشر و التّوزيع ، عمّان ، الأردن .



- سعيد، حسين سالم (2013) : الإبداع الإداري و معوّقاته لدى مديري مدارس التّعليم العام بمنطقة الجبل الأخضر، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التعليمية ،أكاديمية الدّراسات العليا بنغازي.
- السّكر، محمّد (2006): درجة ممارسة تكنولوجيا وعلاقتها بالإبداع الإداري مديري المدارس الثّانويّة الخاصّة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمّان العربيّة للدّراسات العليا ، عمّان ،الأردن .
- السّلام ،مؤيّد سعيد (1999) : العلاقة بين أبعاد تنظيم العمل و السّلك الإبداعي للعاملين ، مجلّة دراسات ، مجلّد (26) ، العدد(2) ، (98-113).
- الشّقاء ،عادل بن صالح (1424هـ) : علاقة الأنماط القياديّة بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على المديرية العامّة للجوازات ، بالرياض ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنيّة ، كليّة الدّراسات العليا.
- عبابنة ، رامي محمود والشقران، رامي ،إبراهيم (2013): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية في محافظة إربد بالأردن ، مجلّة العلوم التربويّة و النّفسيّة ، المجلد (14) ،العدد2،يونيو ،(459-486).
- عبد العزيز ، سعيد (2006) : المدخل إلى الإبداع ، دار الثقافة للنشر والتّوزيع ، عمّان ، الأردن .
- العوّاد ،عبد الله بن محمّد (2005 ) : واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنيّة الرّياض .
- العسّاف ، وفاء بنت عبد العزيز (2004) : واقع الإبداع ومعوّقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرّياض ، رسالة ماجستير غير منشور ، جامعة الملك سعود ، كليّة التّربية .
- عسّاف ،عبد العاطي (1995) :معوّقات الإبداع الإداري في المنظّمات المعاصرة ، مجلّة الإداري ، مسقط ، معهد الإدارة العامّة ،المجلد (17) ، العدد (62) ،(29-54).
- القحطاني ، سالم بن سعيد (2002) : المعوّقات التّنظيميّة للإبداع عند موظّفي التّطوير الإداري ، مجلّة جامعة الملك سعود ، مجلّد 14 (2) ، (327-371).
- القريوتي ،محمّد قاسم (1993): السّلك التّنظيمي "دراسة السّلك الإنساني للفرد و الجماعة في المنظّمات الإداريّة ، (ط 2)،مؤسسة دار الأرقم ، عمّان الأردن .

- المسيليم، محمد و زينل، فضة (1992): دراسة لمعوقات الأنشطة الابتكارية في مدارس التعليم الثانوي في الكويت من وجهة نظر عينة من النظائر و الناظرات ، المجلة التربوية ، الكويت ، المجلد (14) ، (195-220) .
- مظهر ،محمد رضوان ومجاهد ، عبد الغني ( 2010 ) : معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية في اليمن ، مؤتمر الإبداع الرياضي ، الجامعة الأردنية (2010/7/17,16) .
- مغاوري، هالة أمين (2004) : الإبداع الإداري مدخل لفاعلية المدرسة الثانوية "تصور مقترح" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية البنات للآداب و العلوم و التربية ، قسم أصول التربية ، جامعة عين شمس.
- نافع ، فاطمة (2010) :الإبداع و الابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول ، جامعة حسيبة بوعلي ، الجزائر ، 8 ، 9 نوفمبر .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:-

-Buonincontro J. K. (2008): Using the Art of Creativity in leaders.

Journal of Research on Education Leadership. May ,volume 3,Issue 1,pp(1-27)

-Hingins , L. F. (1999):" Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets" ,Industrial Marketing ,No.28,pp(305-317) .

-Mark A. (2008):Creativity and EducationRunco.

hh//mysite.verizon.net/marunco

Livingston L.(1998): A person -Environment Fit on the Dimension of- Creativity.DesertationAbstract Iternational.53(9),A, P(614).

-Sefertzi ,Eleni (2000): Creativity , a Report Prduced for theEC Funded Project .hh/INNOREGIO.net .

-Suliman S. Alhajaya and Atalla A. Aroud(2011):

**Administrative Creativity Skills of Public Schools Principals in Tafila, Educational Science,3(1),PP(1-7).ofJordon, Journal**