



كلية التربية
المجلة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي بالمرحلة
المتوسطة في محافظة الجهراء بدولة الكويت

اعداد

د/ محمد حمود خويجي السعدي

دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية

DOI: 10.21608/edusohag.2018.4620

المجلة التربوية - العدد الحادي والخمسون - يناير ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

الملخص باللغة العربية :

يسهم الإبداع الإداري في تطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية، وتتعدد وتتعدّد أدوار ومتطلبات العاملين في المجال التربوي في ظل التغيير المتسارع ومتطلبات المنافسة العالمية، وهذا يتطلب من العاملين في المجال التربوي الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وزيادة إنتاجيتها.

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: "ما أثر بيئة العمل المدرسي في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجھراء بدولة الكويت؟"

وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي (مدير مدرسة- مشرف فني تربوي- معلم) بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجھراء بدولة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستعانة باستبيان يدور حول الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي.

تمثلت حدود الدراسة الحالية في:

- ١- حدود بشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية وبلغ عددهم (٦٥) فرداً.
- ٢- حدود مكانية: تم التطبيق الميداني في إدارة التعليم المتوسط التابعة لإدارة منطقة الجھراء التعليمية.
- ٣- حدود زمنية: تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٣-٢٠١٤م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لأداء العاملين في الحقل التربوي وبمتوسط (٣,٩١)، وكان أعلى مجالاته الأصالة (٤,١٢)، وأدائها القدرة على التحليل (٣,٦٩).

The administrative innovation contributes to the development of the educational and educational process in the educational institutions. The roles and requirements of the workers in the field of education are multiplied and complicated in light of the rapid change and the requirements of the international respiratory system. This requires the educational staff to respond to these changes in a creative manner that ensures the survival of the institution and its continued productivity.

The problem of the study is determined in the following question: "What is the impact of the school work environment on achieving administrative innovation among the workers in the field of education in the schools of intermediate education in the Jahra region of Kuwait"?

The study aims to identify the reality of administrative creativity among the workers in the field of education (school director - supervisor of educational technician - teacher) schools of education in the middle Jahra State of Kuwait.

The study used the descriptive method, and the use of a questionnaire on the administrative creativity of the workers in the field of education.

The current study limits were:

- Human limits: The current study is limited to a random sample of 65 people.
- Spatial boundaries: Field application was implemented in the Department of Middle Education of the Jahra Educational District.
- Time limits: Field application was implemented during the second semester of 2013-2014.

The most important results of the study were: The high level of administrative innovation for the performance of workers in the field of education, with an average of (3.91), the highest areas of originality (4.12), and the lowest ability to analyze (3.69).

مقدمة:

يعد التغيير سمة الحياة، فالتغيرات تحدث في كل المجتمعات والعصور، ولكن ما يميز التغيير في العصر الحالي هو (سرعته) سرعة التغيير، وذلك بفعل التقدم التكنولوجي والمعرفي، وتقدم وسائل الإعلام والاتصال وتمثل هذه التغيرات تحدياً للمجتمع، لا يمكنه التغلب عليها إلا من خلال إعداد أفرادها للتعامل معها، ويرجع التغيير المتسارع في العالم الحديث إلى عدة عوامل منها: الانفتاح الواسع والتنافس الاقتصادي العالمي، وتحسن تدريب العاملين، وتوافر تكنولوجيا أفضل، وتأكيد هائل للجودة وإرضاء العملاء (عبد الله بويطانه، ١٩٨٨، ص ٩٣).

ولهذا تواجه المؤسسات التعليمية تحدياً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع (عبد الله بويطانه، ١٩٨٨، ص ٩٣). ويتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية في المؤسسات التعليمية في ظل التغيير المستمر والمتسارع توافر إدارة مدرسية مبدعة. فالإدارة المدرسية المبدعة هي التي تكون لديها الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق؛ لتتمكن من فهم واستيعاب التغيرات السريعة والمعقدة في عالم اليوم، والانتقال من حالة رد الفعل إلى حالة المبادرة والمبادرة والإنجاز والعمل بروح الفريق، ولن تحصل الإدارة على ذلك بالتمني والتسويف، بل عليها أن تسعى باستمرار لإحداث تغييرات مدروسة في الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات وإيجاد وقائع تربوية جديدة، تطلق قوى الإبداع الخلاق، وتستنفذ جميع الطاقات في المدرسة والبيئة الخارجية لها، وتوجيه ذلك كله باتجاه تحسين تعلم الطلاب وجودة إنتاجية المدرسة (محمد جاد حسين، أشرف محمود أحمد، ٢٠٠٨، ص ٣).

مشكلة الدراسة:

ومع تطور الفكر الإداري والتربوي تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، حيث إنها لم تعد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، بل أصبحت بالإضافة لذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات البشرية والمادية التي تساعد في تحقيق الأهداف

التربوية والاجتماعية وتطوير المناهج الدراسية وتنمية المعلمين مهنيًا (محمد جودة سليمان، ٢٠٠٤، ص ١٣).

وأشار تقرير اللجنة الوطنية لتطوير التعليم بالكويت إلى أن هناك الكثير من التحديات التي تعيشها الأنظمة التربوية في الدول النامية- والكويت من ضمن هذه الدول- حيث غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وعدم مواكبة الجودة في التعليم (الجريدة، ٢٠٠٧، ص ٢٨).

فهناك تحديات تواجه التعليم بدولة الكويت حيث كانت محط اهتمام الحكومات الكويتية المتعاقبة، وكان أهمها جلسة الحكومة بتاريخ ٢٣-٣-٢٠١٣ التي ناقشت فيها تلك التحديات، ومن أبرز التحديات التي ناقشتها زيادة أعداد الطلبة وعدم مواكبة الجودة بالتعليم، فقد أتهم تقرير اللجنة الوطنية لتطوير التعليم الإدارات المدرسية والتعليمية بالتسيب والفساد وعدم الانضباط، وتخلي بعض قياداتها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلا عن ضعف عملية صناع القرار وغياب الرؤية والإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية(الجريدة، ٢٠٠٧، ص ٧).

كما أكدت دراسة أجرتها جريدة الكويتية (٢٠١٣، ص ٥) أوضحت أن (٤٤%) من التربويين غير راضيين عن مستوى التعليم بالكويت، و(٤٦%) غير راضين عن المناهج، وأن أبرز سلبيات التعليم أنه يعتمد على الحفظ والتلقين ويقتل الإبداع والطموح.

ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الجهراء بدولة الكويت، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما أثر بيئة العمل المدرسي في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء بدولة الكويت؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت ؟

- ما دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت ترجع لمتغيرات (الجنس - الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي (مدير مدرسة- مشرف فني تربوي- معلم) بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء بدولة الكويت.
- التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء بدولة الكويت.
- الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وبعض المتغيرات (كالجنس - كالخبرة) لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أنها تتطرق لأحد أهم عناصر العملية التعليمية وهو المعلم الذي يضطلع بدور خطير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وذلك في ظل التطور التقني في مجال الإدارة المدرسية، ووجود الوفرة المالية التي تتمتع بها دولة الكويت والتي تتيح له استخدامها في تحقيق إدارة مدرسية منطوية ومبدعة.
- أهمية موضوع الإبداع الإداري لدى المعلمين وحدثته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتميزها في العمل.
- كما يأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة متخذي القرار والمسئولين عن العملية التعليمية في تطوير الخطط والبرامج والأساليب وكذلك في شد انتباههم نحو الاهتمام أكثر بالمبدعين ورعايتهم.
- أضف إلى ذلك حاجة دولة الكويت إلى إدارة مدرسية مبدعة ومتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها في حدود الإمكانيات العالية المتاحة.

حدود الدراسة : خضعت الدراسة الحالية للحدود التالية:

أ- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء بدولة الكويت.

ب - حدود بشرية : إقتصرت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من القائمين على إدارة التعليم العام بمحافظة الجهراء بدولة الكويت (ذكور وإناث)، وبلغ عددهم (٦٥) فرداً من (٢٨٦) .

ج -حدود مكانية : طبقت ميدانياً على عينة من العاملين في الحقل التربوي في إدارة التعليم المتوسط التابعين لإدارة منطقة الجهراء التعليمية.

د -حدود زمنية: طبقت ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٣-٢٠١٤م.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية علي استخدام المنهج الوصفي، لاعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والأدبيات التربوية حول الظاهرة محل الدراسة ، وكذلك من خلال إعداد وتطبيق أدوات الدراسة والمسح لمجتمع الدراسة وتصنيف البيانات الناتجة عن هذا التطبيق والمسح، وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

الإبداع الإداري :

هناك تعريفات عديدة للإبداع الإداري، منها:

عرفه عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٩، ص١١٨) بأنه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

بينما عرفه فاضل الصفار(٢٠٠٠، ص ٥٤) بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة.

وتعرف الدراسة الحالية الإبداع الإداري إجرائياً بأنه درجة امتلاك للطلاقة والمرونة الذهنية الأصالة والحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التحليل والقدرة على التنبؤ وقبول المخاطر، لاستخدام هذه المكونات في تحقيق أهداف المدرسة المتوسطة بفاعلية وكفاءة عالية وبطرق مختلفة، ويقاس إجرائياً من خلال استجابة العاملين في الحقل التربوي عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

الدراسات السابقة :

- دراسة وفاء العساف (٢٠٠٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والفروق في مستويات الإبداع بينهن، كما هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع لديهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٩٣) مديرة ومشرفة إدارية، وكانت أداة الدراسة الإستبانة، ومن النتائج التي توصلت لها: تبين في مستويات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إدراك مديرات المدارس لمعوقات الإبداع، وأن المديرات الأكبر سناً أكثر إدراكاً لمعوقات الإبداع الإداري.

- دراسة محمد جاد حسين وأشرف محمود أحمد (٢٠٠٨) :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة الإبداع الإداري في بعض مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين بمحافظة البحر الأحمر، ومعرفة معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة البحث كانت الاستبانة التي طبقت على (٤٨٠) معلماً بمحافظة البحر الأحمر، وتوصلت إلى نتائج عدة منها: أنه يوجد تفاوت في تحقيق الإبداع الإداري بين مراحل التعليم العام من وجهة نظر العاملين وأن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تحقيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام هي: الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين، ضخامة حجم العمل المنوط بالإدارة، ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي، العائد المادي غير مناسب، المركزية في اتخاذ القرارات، الافتقار للقيادات الإدارية المبدعة، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، تجاهل آراء العاملين ولو كانت إبداعية، غياب جو الحرية.

- دراسة إبراهيم والمشعان Ibrahim & Al Mashaan (٢٠٠٤) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق المعنوية بين المعلمين والمعلمات المصريين والكويتيين في ضغوط العمل ، ووجهة الضبط، والرضا الوظيفي، والفروق المعنوية بين الجنسين في متغيرات موضع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٨) معلماً، منهم (٢٥٣) معلماً مصرياً، و(١٥٥) معلماً كويتياً، وبينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية بين المعلمين المصريين والكويتيين في الرضا الوظيفي لصالح المعلمين الكويتيين، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق معنوية بين الجنسين في ضغوط العمل للإناث .

- دراسة فؤاد عبد الله العمر (٢٠٠٢) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الإبداع، وكانت عينة الدراسة (٢٦) هيئة عامة بدولة الكويت، وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها: أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الإبداع، وأن الخصائص الشخصية مثل العمر والمؤهل له تأثير ضعيف على العلاقة بين الرضا والإبداع عدا خاصية الجنس، فقد بينت نتائج الدراسة أن الإناث أقل رضا من الذكور.

أولاً: الأسس النظرية للإبداع الإداري في مدارس التعليم المتوسط بمحافظة الجبراء

بدولة الكويت:

الإبداع الإداري:

عند التحدث عن الإبداع الإداري لابد أن يفهم القارئ أن الوصول إلى الإدارة الإبداعية في الحقل التربوي يتطلب تدريب الأفراد على الإبداع الإداري وصقل مهارات الأفراد ذو القدرات الإبداعية العالية، كما أن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع الإبداع ورعايته، وتوجب هذا التوجه نحو اللامركزية الإدارية وتحفيز التفكير الإبداعي والاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة التي تفجرها المرونة في العمل وهذا سوف يحقق للإدارات المدرسية العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها والعمل على تنمية المدرسة وتحسين الأداء ، والخروج من الروتين الإداري الممل وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تناول هذا المحور من الجوانب التالية:

(١) مفهوم الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري كما عرفه كل من ، *Osborn Hunt, Schermerhorn*، " شرميرون وهنت وأوسبورن" بأنه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (رندة الزهري، ٢٠٠٢، ص ٢٤٦).

وترى نادية أيوب (٢٠٠٠، ص ٦) أن الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، ويمكن القول بأن الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع (أميمه عبد العزيز القاسمي، ٢٠٠٢، ص ٥٥١، ٥٥٢).

وهذا يعني أن الإبداع الإداري هو قدرة الإدارة على استخدام إمكانياتها الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

ومن هنا يمكن القول أن الإبداع الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، ومتميزة، وقابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية . والقدرات التي في هذا التعريف هي: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، وقبول المخاطرة، والتحليل والربط.

علاقة التفكير الإبداعي بعدد من المفاهيم :

(أ) الفرق بين التفكير الإبداعي والذكاء: (عبد الرحمن عدس، ٢٠٠٢، ص ٨٥)

الذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة والبيئة وتساعد الفرد على التعلم وحل المشكلات، أما التفكير الإبداعي فهو عبارة عن المهارة التي يُمارس الذكاء من خلالها.

(ب) الفرق - بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد:

وفيما يلي مقارنة بين التفكير الإبداعي والتفكير الناقد (يوسف قطامي،

٢٠٠٠، ص ٨٦).

جدول (١) مقارنة بين التفكير الإبداعي و التفكير الناقد

التفكير الناقد	التفكير الإبداعي
تفكير متقارب: (Convergent) التفكير في اتجاه هدف محدد لحل مشكلة	تفكير متباعد أو متشعب (Divergent) (توليد أفكار جديدة من أفكار معطاة
يعمل على تقييم مصداقية أفكار موجودة	يتصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادة ما ينتهك مبادئ موجودة و مقبولة
يتحدد بالقواعد المنطقية ويمكن التنبؤ بنتائجه	لا يتحدد بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ بنتائجه
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل المشكلات واتخاذ القرارات وصياغة المفاهيم	يتطلبان وجود مجموعة من الميول والقدرات والاستعدادات لدى الفرد

(ج) علاقة التفكير الإبداعي بالموهبة:

عرف مكتب التربية في الولايات المتحدة الأمريكية كما ورد عند (شاكر سليمان ١٩٨٩: ص ٢٧٤) الشخص الموهوب هو الشخص القادر على الأداء المرتفع في واحدة أو أكثر من السمات التالية (قدرات عقلية عالية ، سمات قيادية ، تحصيل أكاديمي عال، قدرات فنية، تفكير إبداعي، مهارات حس حركية).

بينما اقترح رينزولي (Renzuli) كما أورد تيسير صبحي (١٩٩٩، ص ٧٦) معياراً متعدد لتعريف الموهبة حيث يتضمن: الذكاء المرتفع، والإبداع المرتفع، والدافعية المرتفعة. ويجب توافر الخصائص الثلاث لضمان الموهبة الحقيقية في أي مجال، وهذا التعريف استبعد الأطفال الذين يحصلون على علامات ذكاء مرتفعة وليسوا مبدعين.

(٣) تصورات مرتبطة بالإبداع الإداري:

إن النظرة المتأمله في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم

التالية للإبداع الإداري، وهي: (حسن الطيب ، ١٩٨٨ ، ص ١٢)

- أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبذل الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة.

- إن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم، تتيح فرصًا رحبة يمكن تقصيها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات، وتزيد من كفاءتها، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقًا لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري.
 - إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحًا فنيًا يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصورًا على الاختراع التقني، من ثم تبرز أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثرائه بفرص لا متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.
 - إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع ، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذي يتمتعون بقدرات خارقة . وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحًا التوزيع الاعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعًا يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.
 - بما إن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة. فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لا بد أن يكون قائمًا على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضًا أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآتية وتطلعاتها المستقبلية.
- (٤) تصورات خاطئة عن الإبداع لدى القيادات الإدارية :
- ومنها على سبيل المثال: (فتحي عبد الرحمن جروان، ٢٠٠٢، ص ٢٢)
- أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة، لأن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة.
 - أن المبدع يختلف نوعيًا عن غيره من البشر أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها، فهو ملهم من قوى عليا.

- أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.
 - وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها.
 - وبناء عليه فإن هناك تصورات ومفاهيم خاطئة لدى القيادات الإدارية ومرعوسيهم المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي: (عبد الرحمن أحمد هيجان، ١٩٩٥، ص ٨٥)
 - صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثية لا تكتسب بالتعلم والتدريب.
 - الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.
 - الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية ، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.
 - التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع، تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.
 - الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة و مسئولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها. ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسئولية الإبداع والابتكار.
- (٥) الاتجاهات الإيجابية في دراسة الإبداع:
- هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الإيجابية للإبداع وهي: (عبد الستار إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ٣١)
- الإبداع ظاهرة مركبة: ولكنه قابل للفهم والدراسة، فمنذ (٤٠) عامًا مضت أخضع الإبداع للدراسة والبحث، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمه وتنظيمه.
 - الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية: و ليس قاصرًا على ذي الموهبة. وهذا معناه أن الإبداع موجودًا لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة، وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم ويوظف ما لديه من إمكانيات إبداعية.

- الإبداع ظاهرة صحية: حيث أن فهم الإنسان ما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة.
- الإبداع ممتع: فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والإنجاز والإثابة.

(٦) القدرات المكونة للتفكير الإبداعي :

حدد منهج التحليل العامل قدرات التفكير الإبداعي (عناصره) في:

(i) الطلاقة (Fluency) :

وهي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية وتتمثل أنواع الطلاقة

في: (عبد المجيد نشواتي، ١٩٨٥، ص ٦٥)

- طلاقة الأشكال : (Figural Fluency) كأن يعطي الفرد رسماً على شكل دائرة ويطلب منه إجراء إضافات بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة و حقيقية.

- طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات : (Word Fluency) وهي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية، مثل: أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات على وزن كلمة "حصان".

- طلاقة المعاني و الأفكار : (Ideational Fluency) وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه، كأن نطلب من الفرد إعطاء إجابات صحيحة للسؤال الآتي: ماذا يحدث لو وقعت حرب نووية؟

- الطلاقة التعبيرية: (Expressional Fluency) وتتمثل في قدرة الفرد على سرعة صياغة الأفكار الصحيحة أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد شريطة أن تتصف هذه الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة.

- طلاقة التداعي: (Association Fluency) وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى ويحدد فيها الزمن أحياناً.

(ب) المرونة: (Flexibility)

وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير

- التباعدي وعكسها الجمود أو الصلابة (Rigidity) أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب، ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة (فاخر عاقل، ١٩٧٥، ص ٢٥).

- المرونة التلقائية: (Spontaneous Flexibility) سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة.

- المرونة التكيفية: (Adaptive Flexibility) قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها ، ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة ومع الصور التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة.

(ج) الأصالة: (Originality)

والمقصود بالأصالة: الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز. والشخص صاحب الفكر الأصيل هو الذي يمل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات (فاخر عاقل، ١٩٧٥، ص ٢٥).

(د) الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems) :

القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي نواحي النقص والقصور بسبب نظرتة للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلهذه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد (فاخر عاقل، ١٩٧٥، ص ٢٥).

(هـ) إدراك التفاصيل: (Elaboration)

تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض (تيسير صبحي، ١٩٩٩، ص ٦٣).

(و) المحافظة على الاتجاه (Maintaining Direction) :

المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة (تيسير صبحي، ١٩٩٩، ص ٦٤).

(٧) خصائص الإبداع الإداري:

- أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات

- أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تطويره وتنميته

(عساف ، ١٩٩٥ ، ص ١٦)

وبناءً على هذه الخصائص، وتعريفات الإبداع المشار إليها سابقاً، ترى نادية

السرور:

- أن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة.
- أن الإبداع عبارة عن عمليات وإنتاج تظهر من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد.
- إنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات، أو بتوفير المناخ للإبداع بالنسبة للمؤسسات. (السرور ، ٢٠٠٢ ، ص ١٨)

(٨) أشكال الإبداع الإداري:

يتخذ الإبداع الإداري أشكالاً عديدة منها:

- طرح فكرة جديدة: **New Idea**.
- التجميع: **Synthesis** أي تجميع أفكار ومعلومات غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.

- التوسع: **Extension** ويقصد به استخدام فكرة سبق طرحها، والتوسع فيها

- الاقتباس أو التقليد: **Imitation** ويعني تقليد واستخدام تجارب الآخرين.

(٩) مراحل الإبداع الإداري:

- مرحلة العمل الذهني (**Mental Labour**): الاستغراق والاندماج العميق في المشكلة حيث إشغال الذهن بالمشكلة أو بالموقف المثير الذي يتعرض له الفرد .

- مرحلة الاحتضان (**Incubation**): يتضمن هذه المرحلة من التفكير الإبداعي تنظيم المعلومات والخبرات المتعلقة بالمشكلة واستيعابها وبعد ذلك استبعاد العناصر غير المتعلقة بالمشكلة، وذلك تمهيداً لحالة الإبداع أو الظهور بحالة فريدة، ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة وقد يظهر الحل فجأة دون توقع.

- ثالثاً: مرحلة الإشراف أو الإلهام (**Illumination**): ويطلق على التفكير في هذه المرحلة

بمرحلة الشرارة لإبداعية (**Creative Flash**) أو الإلهام أو الحث الإبداعي **Creative**

(**Induce**) في هذه المرحلة يقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة تنتظم وفقه

العملية الإبداعية، وتكون النتائج بعيد عن التنبؤ حيث تظهر الأفكار والحلول لهذا المستوى

وكأنها انتظمت تلقائياً دون تخطيط وبالتالي توضح العمليات والأفكار الغامضة وتصبح شفافة وتظهر لدى المبدع على شكل مسارات محددة واضحة المعاني .

- مرحلة الوصول إلى التفاصيل و تنقية الأفكار (Elaboration Access Refinement of an Idea) : وهي الحالة التي تتمك الفرد بعد وصوله إلى مرحلة إشراق الحل تتبج بحالة توليد استئارة جديدة لحل آخر جديد أو توليد مشكلة في جزء من الحل للوصول إلى حل أكثر تقدماً وإبداعاً، لذا فالمبدع لا يستقر في حالة انفعالية ثابتة لسعيه المتواصل عن الحل، حيث يمثل ذلك تنقية للأفكار والخطوات والمظاهر بهدف الوصول إلى صورة يرضى عنها المبدع.(فاخر عاقل ١٩٧٥، ص ٥٣)

(١٠) عوامل تنمية التفكير الإبداعي:

- البيئة الغنية ثقافياً وعلمياً وتقنياً
- الدافعية : وهي دافعية الفرد نحو التعلم
- مخزون الذاكرة: سعة المخزون اللغوي يزيد من عمليات.
- طبيعة التفاعل الاجتماعي الذي يعيشه الفرد.
- ممارسة النقد البناء: إذا امتك الفرد مخزوناً كبيراً من المعارف و الخبرات وامتك مهارات واستراتيجيات التفكير وحل المشكلات سيكون قادراً على ممارسة النقد البناء(تيسير صبحي ١٩٩٩، ص ٥٤).

(١١) أساليب قياس الإبداع:

- أشارت امابيل (Ambilel) (١٩٨٣، ص ٢) أن معظم البحوث التجريبية في مجال الابتكار استخدمت واحدة من ثلاث فنيات للقياس، هي:
- التحليل الموضوعي للنتائج: ويتضمن الجودة الفعلية او الملموسة والتي يتحدد في ضوءها ابتكارية الناتج، إلا أنها في حاجة إلى تحديد منهجية خاصة كموجه، يسهم في تحقيق هذا التحليل بكفاءة.
 - الأحكام الذاتية على الناتج : وتعتمد الدراسات على الأحكام التي يصدرها مجموعة من الخبراء المختارين لتقدير ابتكارية الناتج.

- الاختبارات النفسية للابتكار: وهي الطريقة الأكثر استخداماً في الدراسات التجريبية لقياس الابتكار والإبداع وتصنف هذه الاختبارات في ثلاث فئات هي (قوائم الشخصية، قوائم السيرة الذاتية للمبدعين، مقياس السلوك الاختياري).

(١٢) مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات ، منها:

- الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً.
- الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغير الشيء نحو الأفضل.
- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً مل يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.
- وهناك من الباحثين (علي الخطيب، ١٩٩٥؛ ناديا السرور، ٢٠٠٢) الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات، وهما:
- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ويشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. وهذا ما سوف تناوله الدراسة الحالية في المحور التالي على النحو الآتي:

(١٣) الإبداع الإداري:

في ضوء ما تم تناوله عن الإبداع بوجه عام، يمكن معالجة الإبداع الإداري - من الجوانب التالية:

(أ) أهمية الإبداع الإداري:

تواجه المؤسسات التعليمية حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير ، مما استلزم إلى حاجة المؤسسات التعليمية الي زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل

ويساعد الإبداع تلك المؤسسات في الشعور بالانجاز ،ودفع الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم ،والمضي نحو التطور، لذا سنتطرق من هنا لأهمية الإبداع الإداري.

الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة
 - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيمية والفرد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل. (سعود النمر ١٩٩٢، ص ٦٢)
- (ب) مبادئ الإبداع الإداري :**

هناك العديد من المبادئ الأساسية التي وضعتها المنظمات العالمية في مجال الإبداع

الإداري، وقد حدد فاضل الصفار بعض هذه المبادئ في:

- أفسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
- الأفراد مصدر قوة المؤسسات.
- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهودهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- نبذ الروتين والرتابة.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- التطلع إلى الأعلى دائماً يحرك دوافع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد.
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها وأخذ وتقييمها واخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.

- وضع الأفكار الجديدة في البال وعرضها بين الحين والآخر للمناقشة، والمناقشة المتكررة تمنح المقدرة على تنفيذ تلك الأفكار.
- يجب الاهتمام بمسألة التعلم عن طريق العمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- دعم المؤسسة للأفكار المبدعة والأعمال الإبداعية، دعماً نفسياً واجتماعياً ومادياً ومالياً.

(فاضل الصفار ٢٠٠٠، ص ٤،٥)

(ج) استراتيجيات الإبداع الإداري:

- ترى رافدة الحريري (٢٠١٢، ص ١٥٦) أن المؤسسات تستطيع أن تتبنى عدداً من الاستراتيجيات لتحقيق الإبداع من خلال:
- وضع سياسة جديدة وتوظيفها.
- تطوير منتجات جديدة وخلق فرص جديدة.
- تبني إدارة عمل جديدة بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
- تصميم هيكل تنظيمي جديد أو إجراء بعض التعديلات على الهيكل الحالي.
- إعطاء الصلاحيات للأقسام والوحدات لتعمل بحرية واستقلالية مما يشجعها على التفكير الإبداعي.

- تنمية قدرات العاملين بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تنمية البيئة التنظيمية.

- استمرار التواصل بين القيادة والعاملين.

- هذا إضافة إلى تدريب العاملين بشكل مستمر وتشجيع البحث والتجريب والإطلاع المستمر، ودعم العمل كفريق ومساندته.

(د) مرتكزات الإبداع الإداري:

أن الإبداع لا ينشأ من فراغ، بل أنه يركز على أسس عدة و أمور أساسية ينطلق منها الفرد المبدع وهي:

- الفرد المبدع Innovative Person: يتميز الفرد المبدع عامة بعدة خصائص أبرزها، اتقاد الفكرة، وحب الاستطلاع والمخاطرة، والقدرة الفائقة على الإنجاز والاستقلالية والحماس والمثابرة، والتفاعل الاجتماعي، وسرعة البديهة، والطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات،

وهذه كلها عوامل عقلية ونفسية وبدنية، ويحتاج الفرد لكي يظل مبدعاً إلى تعلم مستمر وخبرة ودراية ومعارف وعلوم وفرص متاحة دائماً للتعلم.

– المنظمة **Organization**: أي المنظمة التي يعمل بها الفرد، فالمنظمات في عصرنا الحالي تواجه تحديات كثيرة وتغيرات مستمرة وحاجات متنوعة، ولاسيما المؤسسات التربوية إذ أنها تتعامل بشكل مباشر مع البشر، وإنتاجها هو الإنسان المعد إعداداً جيداً يتمكن من خلاله التفاعل مع متطلبات الحياة المتنوعة، ولذلك يجب أن تدار بأسلوب إبداعي لمواجهة تلك التحديات التي يشهدها العصر، مع ضرورة إشباع الحاجات المتجددة ليستمر تفاعلها مع البيئة الخارجية قائماً.

– المجتمع **Society**: ويقصد به البيئة المحيطة التي يفترض أن تؤثر الإدارة الإبداعية عليها وتتأثر فيها وتتلاحم معها وتستجيب لمطالبها وحاجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بالمعطيات والظروف البيئية المحيطة، والاستجابة لتحدياتها. (رافدة الحريري ٢٠١٢، ص ١٦١)

(هـ) مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات أساسية هي:

– مهارات التفكير الإبداعي: حيث إن امتلاك القائد لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر ممكن من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة غير المتوقعة، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها، بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية للمشكلات.

– الخبرة: وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة، والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، لذلك فإن الخبرة تعد مكوناً أساسياً من مكونات الإبداع، حيث إن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها.

– الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره نحو الغاية التي يريدها. (باسم علي الحمادي، ١٩٩٩، ص ٧٨)

(ز) مقومات القيادة الإبداعية:

حدد البعض هذه المقومات في:

- حسن اختيار العاملين.
- امتداح العاملين والإقرار بإنجازاتهم.
- التقمص: ويقصد به فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين.
- الإدراك: ويمثل قدرة القائد على تقييم ذاته بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون.
- الموضوعية: وتعني قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً.
- التفكير الإبداعي: ويشتمل على الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد، والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد المتغيرات التي تسهم بدور أساسي في حل المشكلات.
- الذكاء العاطفي: مهارات التعامل مع الآخرين، والتحفيز والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، والوعي بالذات.(سهيلة عباس، ٢٠٠٤، ص ١٠٢، Hunter، 2004، P95) رافدة الحريبي، ٢٠١٢، ص ١٦٤، ١٦٥)

(ح) عناصر الإبداع المؤسسي:

١- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقويم للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واستخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحاشي التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، ويعد بمثابة خارطة التي تسيّر عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعل(Samuel، 1992، P85).

٢- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking:

التفكير الاستراتيجي هو عملية تسعى على إحداث تفاعلات المؤسسة مع البيئة الخارجية، ويتعلق بالقدرات التنظيمية والسلوك المؤسسي والتفكير الاستراتيجي يتضمن الخوض في أعماق الظواهر التي يواجهها القائد والكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تلك التي لها أساس في حل المشكلات(حريز مفلح، ٢٠٠٧، ص ٦٧).

والتفكير الاستراتيجي عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو وتحديد آني ومستقبلي لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة (Higgins، 1994، P172)

٣- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة: Establishing Culture For The Individual Organization

أما الثقافة المؤسسية فهي إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة المعاصرة ، على اعتبار أنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها الأفراد الذين ينتمون إلى مؤسسة تنظيمية معينة، وتوجه سلوكياتهم وتساهم في حل مشكلاتهم، وذلك من خلال خلق فرص تدريبية لأعضاء المؤسسة وفرص للمشاركة في نشاطات المؤسسة، والتدريب على حل المشكلات بشكل إبداعي ويتم ذلك من خلال تدريب الفكر على المرونة والحرية للخروج من الحالة المستقرة والجامدة إلى الأصالة والطلاقة، وتنمية المهارات الإبداعية في بناء المشكلات والعمل على حلها. إن أكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة في وقتنا الراهن هي إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة وهذا التحسين يحتاج إلى اللجوء إلى الطرق الإبداعية لتحقيقه.

(ط) الممارسات المؤثرة على الإبداع الإداري:

أوضح كل من رعد الصرن، وسيمونس Simons عدداً من الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع:

- التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع يلاحظ أن بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تبثيث الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

- ملامح فرق الهمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، ويكون من خلال: الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق؛ ومبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة، وضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

- تشجيع المشرفين: حيث إن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن تقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد

- دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع. (رعد الصرن، ٢٠٠١، ص٢٨) (وسيمونس Simons ٢٠٠٠، ص٣٩)

ز - خصائص الإدارة الإبداعية:

وقد حددت رافدة الحريري عدد من الخصائص والسمات للإدارة الإبداعية:

- القدرة الفكرية: وتعني قدرة المدير على التفكير الإبداعي وإنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التي تتميز بالأصالة والطلاقة وتهدف إلى التطوير الآني والمستقبلي.

- الاتصال: ويقصد به توضح الهدف، ووضوح الرؤية وتحديد الهدف أو الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

- بناء هياكل تنظيمية: إن بناء هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها.

- استخدام تقنية المعلومات: إن استخدام التقنية الحديثة يساعد بلا شك على تسهيل مهام الأداء، وتنقل العمل إلى آفاق جديدة.
 - التركيز على العمل كفريق حيث يتميز العمل كفرق برصانة أفكاره وجودة إنتاجيته لأنه ينبع من تمازج الأفكار والآراء.
 - التأكيد على خلق هوية متميزة خاصة بالمؤسسة وهذا يحدث خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز أو ثقافة تنظيمية مشتركة.
 - التركيز على السلوك الإداري التشاركي: إن السلوك الإداري التشاركي يشبع حاجات الأفراد، ويشعرهم بالانتماء ويدفعهم إلى الولاء والإخلاص في العمل. (الحريري، ٢٠١٢، ص ١٦٥)
- (ي) الإدارة المبدعة في المؤسسة المدرسية :

على الرغم من الطبيعة المحافظة للمؤسسات التعليمية، ومركزية النظام التربوي، وضعف القدرة على استقطاب الكفاءات المبدعة لقلّة العوائد المالية، إلا أنه من الممكن أن تشمل مناهج المدارس ونشاطاتها على الإبداع لكي يصبح جزءاً من ثقافتها، وعلى مديري المدارس إظهار وتوظيف القدرات الإبداعية في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل المدرسي من خلال المبادرة بالبحث عن المشكلات وطرح أفكار تتميز بالجدة وتكون ذات قيمة للمدرسة، وتقبل الأفكار التي بها بعض التحدي للقدرات، والاستقلالية وتقبل الاختلاف في وجهات النظر، وإعطاء وقت كاف لتنفيذ الأفكار المبدعة، إن هذه الأمور مجتمعة من الممكن أن تحدث إذا تضافرت الجهود، وإذا توافرت البيئة التنظيمية الملائمة التي تساند عملية الإبداع الإداري وتدعمها، وهذا يتوجب الخروج عن المركزية الشديدة والتوجه نحو اللامركزية الإدارية، ومنح بعض الصلاحيات من قبل الإدارات التعليمية لمديري ومديرات المدارس يتيح لهم حرية أكبر في ممارسة العمل الإبداعي وتنميته، والعمل باستقلالية ومرونة (رافدة الحريري، ٢٠١٢، ١٦٨).

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

أ - أهداف الدراسة الميدانية:

- تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي:
- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي (مدير مدرسة - مشرف فني تربوي - معلم) بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء بدولة الكويت.

الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي

- التعرف على مدى توافر عناصر الإبداع لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجھراء بدولة الكويت.
 - الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري والمتغيرات (كالجنس - كالخبرة - المؤهل) لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية.
- ب - إجراءات الدراسة الميدانية:

تعرض الدراسة الحالية إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١. مجتمع وعينة الدراسة:

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

١. مجتمع الدراسة:

تم حصر العاملين في مجال الإدارة التربوية بمنطقة الجھراء التعليمية بدولة الكويت وذلك بمدارس التعليم المتوسط بنين/ بنات لحصر شريحة الدراسة والذين بلغ إجمالي عددهم (٢٨٦) بين مدير مدرسة و معلم ومشرف فني تربوي (رئيس قسم وموجه مادة)

عينة الدراسة وخصائصها:

وقد تم تطبيق استمارات الإبداع الإداري على عينة عشوائية في منطقة الجھراء التعليمية بلغ عددها (٦٥) فرداً، بما يمثل (٢٣ %) من إجمالي العاملين في الإدارة المدرسية وفيما يلي وصف لعينة الدراسة في جدول رقم (١).

جدول رقم (١)

جدول يوضح عينة الدراسة حسب النوع (ذكور - إناث)

النسبة المئوية	إجمالي مجتمع الدراسة	الجنس		التخصص
		إناث	ذكور	
١٢ %	٨	١	٧	مدير مدرسة
٦٥ %	٤٢	١٩	٢٣	معلم
٢٣ %	١٥	-	١٥	مشرف فني تربوي
١٠٠ %	٦٥	٢٠	٤٥	الإجمالي
	١٠٠ %	٣١ %	٦٩ %	النسبة المئوية

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي:

- مدير مدرسة: وعددهم (٨) عدد الذكور منهم (٧) والإناث (١)، ويمثلون (١٢%) من إجمالي العينة.
- معلم: وعددهم (٤٢) منهم (٢٣) ذكور و(١٩) إناث، ويمثلون (٦٥%) من العينة.
- مشرف فني: وعددهم الإجمالي (١٥) جميعهم ذكور، ويمثلون (٢٣%) من العينة. أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، فهذا ما يمثله الجدول التالي:

جدول (٢)

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة ، فهذا موضح في الجدول التالي:

النسبة المئوية	الإجمالي	إناث	ذكور	الجنس
				التخصص
١٢%	٨	٤	٤	من (٥ لأقل من ١٠)
٦٨%	٤٤	١٢	٣٢	من (١٠ لأقل من ١٥)
٢٠%	١٣	٤	٩	من (١٥ : فما فوق)
١٠٠%	٦٥	٢٠	٤٥	الإجمالي

- ويتضح من الجدول (٢) أن عينة الدراسة موزعة على حسب سنوات الخبرة:
- من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات: كان عددهم (٨) أفراد، منهم (٤) أفراد إناث وعدد الذكور (٤) أفراد، ويمثلون (١٢%) من العينة.
- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة: وكان عددهم (٤٤) فرداً، منهم (٢٣) ذكور وعدد الإناث (١٢) فرداً، وبنسبة (٦٨%) من إجمالي العينة.
- من (١٥) سنة وما فوق: وعددهم الإجمالي (١٣) فرداً منهم (٩) ذكور وعدد الإناث (٤) أفراد، ويمثلون (٢٠%) من إجمالي العينة.

أدوات الدراسة الميدانية :

اعتمدت الدراسة الحالية على تطبيق استبانته لقياس الإبداع الإداري، وفيما يلي شرح

مبسط لها :

(١) استبيان الإبداع الإداري (إعداد الباحث) :

اعتمدت الدراسة في الجزء الأول منها علي تطبيق استبيان الإبداع الإداري - من إعداد الباحث - للتعرف على قدرة الجهاز الإداري بمنطقة الجھراء التعليمية على الإبداع في مجال الإدارة الساندة بالمؤسسات التربوية، وهو مكون من (٣٦) عبارة تقيس قدرة العاملين

في مجال الإدارة التربوية (مدير مدرسة- مشرف فني- معلم) على اتخاذ القرار في الوقت المناسب والمرونة في تنفيذ الخطة التربوية الموضوعة، ومدى قدرتهم على تحليل المشكلات، واتخاذ الإجراء المناسب تجاهها، واعتماداً على مدى الاستجابة لسبعة مواقف إدارية توضح القدرة على الإبداع في المجال الإداري وهي (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الحساسية تجاه المشكلات، القدرة على التحليل، القدرة على التنبؤ، قبول المخاطر). وتكون الإجابة عليها بمقياس متدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وقد مر إعداد هذا الاستبيان بالخطوات التالية:

(أ) تحديد الهدف الاستبيان :

تم تحديد الهدف الأساسي للاستبيان الحالي في التعرف على القدرة على الإبداع في المجال الإداري داخل المؤسسة التربوية من قبل المديرين والمشرفين الفنيين والتربويين والمعلمين ، من خلال قياس درجة امتلاكهم لعناصر الإبداع الإداري.

(ب) خطوات إعداد الاستبيان :

قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان وتصميمه بإتباع الخطوات التالية:

- مراجعة الإطار النظري الخاص بعناصر الإبداع وجوانبه في مجال الإدارة والإدارة المدرسية على وجه الخصوص.
- تم وضع العبارات في صورتها الأولية.
- تم عرضها على المحكمين .
- تم التحقق من الخصائص السيكمترية للمقياس من حيث الصدق والثبات على عينة الدراسة .

(ج) مصادر بناء الاستبيان :

قام الباحث بالإطلاع على بعض الاستبيانات العربية والدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري ومنها على سبيل المثال دراسة " عدنان الدوي (٢٠٠١) " عن عوامل تنمية حل المشكلات ومعوقات الإبداع الإداري وسيطرة الإجراءات الروتينية في العمل الإداري، ودراسة حنان الأحمدى (٢٠٠٨) عن المتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة على كلاً من الرضا المهني و الإبداع في مجال الإدارة، ودراسة " احمد البارفي (٢٠٠٨) عن الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بالرياض؛ والتي اهتم الاستبيان فيها باهتمام القائد

بالعمل والدور الذي يلعبه داخل المؤسسة وقدرته على الإبداع في مجال العمل القيادي وتأثير ذلك على الأداء الإداري بالمؤسسة، ومنها أيضا دراسة "سيمون Semon (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المدير في إدارة الإبداع داخل المنظمة والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك.

وخلص الباحث من كل ذلك إلى عدد من العوامل المؤثرة في الإبداع داخل المؤسسات الحكومية ومنها المؤسسات التربوية، ومن تلك العوامل المرنة في التفكير لدى القائد الإداري، وقدرته على مواجهة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار المناسب لحلها، وبناء على تلك العوامل وغيرها قام الباحث بإعداد الاستبيان المطبق بالدراسة الحالية اعتماداً على نفس المعايير ومقومات الإبداع الإداري الواردة في تلك الدراسات، كما تم الاستعانة ببعض البنود من تلك الدراسات في تجميع الاستبيان المطبق بالدراسة الحالية.

(د) صياغة تعليمات الاستبيان :

وقد تم مراعاة ما يلي :

- الوضوح للاستبيان: الصياغة اللفظية الدقيقة حتى لا يخطئ المستجيب في فهمها.
- تكون التعليمات في عبارات سهلة توضح الهدف من المقياس وتؤكد الرأي بصدق.
- التأكيد على الإجابة على جميع العبارات.
- التأكيد على سرية الاستجابات وعدم اطلاق أي فرد عليها سوى الباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

(هـ) تقنين الاستبيان :

مر تقنين الاستبيان الحالي بالخطوات التالية:

أولاً - صدق الاستبيان :

تم التحقق من صدق الاستبيان على النحو التالي:

١ - الصدق الظاهري :

حيث تم التأكد من ملائمة عبارات الاستبيان للهدف الذي أعدت من أجله وملاءمتها للعينة المستهدفة في الدراسة.

٢ - صدق المحكمين :

حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولى (٥٦) عبارة على عدد من أساتذة الإدارة المدرسية بالمعهد التطبيقي في قسم الإدارة التربوية، ومجموعة من مديري المدارس لاستطلاع مدى قدرة المقياس على قياس السمة المحددة بالدراسة (الإبداع الإداري)، وكذلك اقتراح حذف أو إجراء أي تعديلات في صياغة البنود أو إضافة بنود أخرى جديدة .

وعلى ضوء هذه الخطوة تم حذف العبارة رقم (١٥) لتتشابهها مع عبارات أخرى والتي كانت تنص على "أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الإقناع". كما تم حذف المحور الثامن من محاور الإبداع الإداري الخاص بتقويم الإبداع وكانت عباراته تحمل الأرقام من (٣٧ : ٤١) وكانت تنص على الآتي:

- يتم تقويم أداء العاملين في المجال التربوي وفقا لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة.
 - يحدد تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المجال التربوي.
 - يطلع المعلم على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تطوير نفسه.
 - يكشف تقويم الأداء عن برامج التنمية والتطوير التي احتاجها .
 - تتم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية .
- كذلك تم أيضاً حذف المحور التاسع الخاص بالمعوقات الخاصة بالإبداع الإداري وكانت تحمل الأرقام من (٤٢ : ٥٦) ونصت على:

(المعوقات العقلية - المعوقات الانفعالية - معوقات دافعية)

كما تم تعديل صياغة بعض عبارات هي كالتالي:

- العبارة رقم (٦) "لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته"، وأصبحت: لا أتردد في موقفي عندما اقتنع بعدم صحته. "
- العبارة (١١) "حرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه"، وأصبحت: احرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه. "
- العبارة (٣٦) "أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث في حلول لمشكلات العمل"، وأصبحت: أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل. "
- وتم إضافة بعض العبارات وهي: العبارة رقم (٦) "أمتلك المهارات الكافية لإقناع الآخرين"، والعبارة (٢٢) "أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل". "

وبذلك فإن المقياس في صورته النهائية يتكون من (٣٦) عبارة بنسبة اتفاق بين المحكمين بلغ متوسطها (٨٥%)
٣- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرداً ما بين مديرين ومشرفين فنيين ومعلمين بالتعليم المتوسط بمنطقة الجبراء بدولة الكويت، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول التالية، حيث تم إجراء صدق الاتساق بطريقتين:

أ- حساب معامل الارتباط لكل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٤)

يوضح معامل الارتباط بين بنود الاستبيان والمجموع الكلي

رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية
١	**٠,٥٣	١١	*٠,٣٢	٢١	**٠,٥٨	٣١	*٠,٢٥
٢	**٠,٥٧	١٢	**٠,٨٠	٢٢	**٠,٥٤	٣٢	**٠,٥٩
٣	**٠,٧٧	١٣	**٠,٦٢	٢٣	**٠,٥٩	٣٣	*٠,٢٥
٤	**٠,٧٣	١٤	**٠,٥٦	٢٤	**٠,٧٠	٣٤	**٠,٦٥
٥	**٠,٦٣	١٥	**٠,٦٩	٢٥	**٠,٦٢	٣٥	**٠,٦٢
٦	*٠,٣٢	١٦	**٠,٦١	٢٦	**٠,٦٦	٣٦	**٠,٦٣
٧	**٠,٤٣	١٧	**٠,٦٣	٢٧	**٠,٤٤		
٨	**٠,٦٢	١٨	**٠,٦٧	٢٨	**٠,٥٣		
٩	**٠,٥٦	١٩	**٠,٦٩	٢٩	**٠,٥٢		
١٠	**٠,٦٩	٢٠	**٠,٧٠	٣٠	**٠,٦١		

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين بنود الاستبيان. والمجموع الكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) تثبت إن معامل الارتباط ما فوق المتوسط.

٢- حساب معامل الارتباط بين درجات كل متغير فرعي ومجموع الدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (٥)

يوضح معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمجموع الكلي لاستبيان الإبداع الإداري

المتغيرات الفرعية							م - ع - ر
الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الأصالة	الحساسية تجاه المشكلات	القدرة على التحليل	القدرة على التنبؤ	قبول المخاطر	
٢٣,٥٤	٢٠,٠٨	١٥,٢٨	٢٢,١٤	٢٠,٢٨	١٩,٨٦	٢٠,٦٢	
٣,٢٩	٣,٠١	٢,٩٩	٤,٣٢	٣,٢٤	٣,٣٩	٢,٧٥	
**٠,٨٣	**٠,٧٧	**٠,٨٥	**٠,٨٢	**٠,٧٩	**٠,٦٦	**٠,٧٧	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يوضح الجدول السابق وجود مستويات دلالة جيدة بين المتغيرات الفرعية للاستبيان ودرجة الاستبيان ككل مما يعطي ثقة للتطبيق، كما يتضح أن متوسط الارتباط في بند الطلاقة الفكرية كان (٢٣,٥٤) وهو الأعلى مقارنة بالعناصر الأخرى، حيث إن أقلها كان بند الأصالة حيث بلغ (١٥,٢٨). أما الانحراف المعياري لجدول (٥) يعتبر انحرافاً مناسباً حيث لم ترصد انحرافاً معيارياً مرتفعاً فيما بين العناصر، ويدلنا الجدول السابق على إن نسبة معامل الارتباط تعتبر جيدة جداً

ثانياً - ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بالطرق الآتية:

١ - طريقة معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS وكانت معاملات الثبات لبنود الاستبيان كلها معاً (٠,٩٤)، وهو معامل ثبات مرتفع ومطمئن للتطبيق .

٢- طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات القسمة النصفية (فردى - زوجي) لبنود المقياس (٣٦) بنداً وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون وذلك على العينة الكلية ويوضح الجدول التالي معامل ثبات التجزئة النصفية للبنود :-

جدول رقم (٦)

يوضح معامل ثبات التجزئة النصفية لاستبيان الإبداع الإداري

معامل الثبات		المتغير
قبل تصحيح الطول	بعد تصحيح الطول	
٠,٧٦	٠,٨٧	الإبداع الإداري

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فإن معاملات الثبات السابقة تعد معاملات ثبات مرتفعة ومطمئنة للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

- تم إدخال ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج Excel وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS اعتماداً على مقاييس النزعة المركزية من متوسطات Means وانحرافات معيارية Standard Deviations وذلك لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان .
- وتم استخدام اختبار "كولومجروف، سمرنوف - 1-Sample Kolmogorov - Smirnov، وهو اختبار ضروري لاختبار مدى صحة الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لقبول وتفسير بعض النتائج خصوصاً في البحوث التربوية.
- تم استخدام معامل ارتباط " بيرسون " للتعرف على العلاقة بين متغيرات الإبداع الإداري .
- كما تم استخدام الاختبار التائي t - test للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة من المشرفين التربويين في المرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيرات الدراسة .
- تم استخدام اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق بين فئات العينة الثلاثة (مدير مدرسة ، مشرف فني تربوي ، ومعلم) على متغيرات الإبداع الإداري.
- اختبار " شيفيه " لإجراء جميع المقارنات الممكنة مثنى مثنى بين العينات الفرعية سواء كانت متساويتين في الحجم أو مختلفتين

نتائج الدراسة :

- أعطت مؤشراً مرتفعاً لمستوى الإبداع الإداري لأداء العاملين في الحقل التربوي ، وبمتوسط (٣,٩١)، وكان أعلى مجالاته الأصالة (٤,١٢)، وأدناها القدرة على التحليل (٣,٦٩).
- أعطت مؤشر بسيط لدور البيئة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت ويرجع الدور الأكبر للعامل الفطري والمكتسب
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى العاملين في الحقل التربوي بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية بدولة الكويت ترجع لمتغيرات (الجنس - الخبرة).

توصيات الدراسة :

- ١- توافر مناخاً مدرسياً صحياً سليماً مشبعاً بالحب والفهم وتقدير حاجات العاملين قائماً على المشاركة الجماعية والتعاون بين الإدارة والمعلمين ويسوده الاحترام مشجعاً على الإبداع ومناخاً للحرية وهذا أدعى لتوفير مناخ داعم للإبداع.
- ٢- على الإدارة المدرسية أن تعقد عدد من اللقاءات للاستماع إلى مشاكل العاملين بما ينعكس على المناخ المدرسي بشكل عام ويزيد من روح التماسك والتعاون والشعور بالاستقرار والراحة النفسية مما يتضح آثاره على قدرة العاملين على الإبداع الإداري .
- ٣- لابد لوزارة التربية القيام بدورها من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة وإكسابهم المهارات اللازمة للإدارة ..
- ٤- اهتمام وزارة التربية بإزالة العراقيل والعقبات والمشكلات التي تواجه العاملين في المجال التربوي وتؤثر على أداء العمل من حيث الأجر والترقيات وتقييم الأداء.
- ٥- إذكاء الشعور بالانتماء الوظيفي لدى العاملين وإبراز مكانتهم عن طريق التشجيع من جانب المسؤولين عن العمل بشكل خاص ومن الزملاء والمجتمع بشكل عام.
- ٦- توعية العاملين في المجال التربوي بأهمية العمل وقدراته والمثابرة عليه.
- ٧- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الإبداع الإداري لدى العاملين في المجال التربوي في دولة الكويت بشكل تتبعي .

- ٨- إعطاء الإدارة المدرسية التفويض المناسب والصلاحيات الكاملة من أجل تحقيق ممارسات إدارية مبدعة.
- ٩- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بوزارة التربية والتعليم تكون مسؤولة عن استقطاب المبدعين وتشجيعهم وتنمية أفكارهم الإبداعية والعمل على تطبيقها، ووضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عنهم وتدريبهم.
- ١٠- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يعزز الثقة المتبادلة بين المعلمين من ناحية، وبينهم وبين المعلمين والقيادات التربوية العليا من ناحية أخرى، مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية وتطبيقها.
- ١١- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت والترقيات والمرتبات على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء.

المراجع

- ١- إبراهيم الحماد (٢٠٠٠). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٢- ابن منظور (١٩٦٨). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- ٣- أميمه عبد العزيز القاسمي (٢٠٠٢). مفهوم الإبداع الإداري وتنميته. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت في الفترة من (٢٨ - ٣١) أكتوبر.
- ٤- باسم علي الحمادي (١٩٩٩). صناعة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- تيسير صبحي (١٩٩٢). الموهبة والإبداع : طرائق التشخيص أدواته المحوسبة . عمان: دار التنوير العلمي.
- ٦- الجريدة (٢٠٠٧). التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، الكويت، ٢٨. بتاريخ ٢٦/٦/٢٠٠٧.
- ٧- جريدة الكويتية (٢٠١٣). دراسة عن مستوى التعليم في الكويت. (٤٢)
- ٨- جودت عطوي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان : دار الثقافة.
- ٩- جودت عطوي (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي- أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٠- حريز مفلح (٢٠٠٧). إدارة الذات نحو النجاح والإبداع. عمان: دار البداية.
- ١١- رافده الحريري (٢٠١٢). اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر.
- ١٢- رعد الصرن (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- ١٣- رندة الزهري (٢٠٠٢). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. الكويت : عالم الفكر.
- ١٤- سعود النمر (١٩٩٢). الإبداع الإداري: دراسة سلوكية. المدير العربي، ٧١ (١١٧)، القاهرة.
- ١٥- شاكرا، سليمان (١٩٨٩). الطفولة والابداع. ج (٢)، الكويت: الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية.
- ١٦- عبد الرحمن أحمد هيجان (١٩٩٥). كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، (١٢).
- ١٧- عبد الرحمن عدس (٢٠٠٢). علم النفس التربوي. عمان : دار الفكر.

- ١٨ - عبد الستار إبراهيم (٢٠٠٢). الإبداع: قضاياها وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٩ - عبد الله بويطانة(١٩٨٨). الجامعات وتحديات المستقبل. مجلة عالم الفكر، (٩).
- ٢٠ - عبد المجيد نشواتي (١٩٨٥). علم النفس التربوي. عمان : دار الفرقان.
- ٢١ - عبد المعطي عساف (١٩٩٥). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري، ٥٤(٦٢).
- ٢٢ - علي الخطيب (١٩٩٥). التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار. قطر: دار التربية.
- ٢٣ - فاضل الصفار (٢٠٠٠). إدارة الإبداع والخطط الخلاقة. مجلة النبأ، (٥٤).
- ٢٤ - فتحي عبد الرحمن جروان (٢٠٠٢). الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٢٥ - محمد جاد حسين، وأشرف محمود أحمد (٢٠٠٨). الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. المؤتمر العلمي التاسع "تطوير التعليم في الوطن العربي، الواقع والمأمول"، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٤-١٥ أكتوبر.
- ٢٦ - محمد جودة سليمان (٢٠٠٤). تفعيل المسؤوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في مصر في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، (١٣).
- ٢٧ - نبيل سعد خليل (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج ، دراسة تحليلية ميدانية. مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، (١٣).
- ٢٨ - وفاء العساف (٢٠٠٤). مواقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٩ - يوسف قطامي (٢٠٠٠). سيكولوجية التعلم الصفي. نابلس: دار الشرق .
- 30- Ambile, T. (1983). The social psychology of creativity. **Journal of Personality and social Psychology**, 1(87).
- 31- Higgins.M.(1994). **The management challenge**.2nd,New York: Micmillan Publishing com.
- 32- Samul, C.(1992). **Modern Management**.5nd .New York:Allyn.