

## معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم

رامي مرواح محمود أحمد

وزارة التربية والتعليم \_ الأردن

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6146-7399>

### المخلص

**خلفية الدراسة ومشكلتها:** تواجه المدارس تحديات كثيرة تتطلب التفكير في استراتيجيات جديدة، ومن بينها الاعتماد على الإبداع الإداري، ويُعدّ الإبداع الإداري ضرورة ملحة لضمان بقاء المدرسة وتميزها في بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد، حيث يسهم الإبداع في تعزيز قوة المؤسسة وتحقيق النجاحات المأمولة، وهذا ما دعا الباحث لإجراء هذه الدراسة.

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**الطرق المستخدمة:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتطوير استبانة تقيس معوقات الإبداع الإداري مكونة من (30) فقرة تضم ثلاثة مجالات، وُرعت على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من (80) مديرًا ومديرة في مدارس لواء الرّصيفة/ الأردن.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى أنّ معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والمعوقات ككل تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروقات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري ككل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة):** أوصت الدراسة بأهمية تطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في التغلب على المعوقات الشخصية والتنظيمية والاجتماعية للإبداع الإداري، بما يمكنهم من تطبيق الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية داخل المدرسة.

### الكلمات المفتاحية

المعوقات الاجتماعية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الشخصية، لواء الرّصيفة، مديرو المدارس، معوقات الإبداع لإداري.

## **Obstacles to Administrative Creativity Among Public School Principals in Rusaifa District from their Point of View**

**Rami Moraweh Mahmoud Ahmad**

Ministry of education, Jordan  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6146-7399>

### **Abstract**

**Background & Statement of the problem:** Schools face multiple challenges which require considering new strategies, among which is the relying on administrative creativity. Administrative creativity is considered a necessity to ensure the sustainability and distinction of the school in an environment marked by change and complexity. Creativity contributes to enhancing the strength of the institution and achieving the desired successes. This motivated the researcher to conduct this study.

**Objectives:** The study aimed to identify the obstacles facing administrative creativity among public school principals in Rusaifa district, and to reveal whether there are statistically significant differences based on the variables of gender, educational qualification, and years of experience.

**Methods:** The descriptive survey method was adopted And the development of a questionnaire that measures the obstacles to administrative creativity, consisting of (30) items which include three fields. It was distributed to a randomly selected sample consisting of (80) male and female principals in Rusaifa District schools / Jordan.

**Results:** The results showed that there were statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample to the organizational and barriers as a whole due to the gender variable, and the differences were in favor of females, and there were no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample to the obstacles to administrative creativity as a whole due to the educational qualification and years variable. Experience.

**Conclusions (Recommendations and contributions):** The study recommended the importance of developing the skills of public school principals in overcoming personal, organizational and social obstacles to administrative creativity, enabling them to apply various methods in creative programs within the school.

### **Key words**

Obstacles to administrative creativity, Organizational Obstacles, Personal Constraints, Rusaifa Brigade, School principals, Social Obstacles.

**المقدمة:**

التفكير الإبداعي لدى العاملين في المدرسة من معلمين، وغيرهم، حتى يستطيع الانتقال بالمدرسة إلى مرحلة التطور والتقدم بكل سهوله ويسر (Suleiman & Altallan, 2011).

إضافة إلى ذلك، يجب على مدير المدرسة أن يتسم بالعديد من المهارات في المجال الإداري، والمجال الفني، والتي تجعله قادرًا على القيام بمسؤولياته ومهامه بكفاءة وفعالية، وهذا يكون واضحًا في دوره الإبداعي إذا أدركنا تأمين النظام الإداري واستمراره بكفاءة وفعالية، بعيدًا عن التقليد والنقل من نماذج معينه أو أساليب مطورة من دول أخرى، فالإبداع في جوهره يعني البحث والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التفكير والتغيير، ويحولها إلى إمكانات إبداعية، والسعي المستمر للعثور على أنظمة تعليمية متطورة من خلال قيادات متطورة تساعد على الإبداعات (غنايم، 2019).

وتواجه مدير المدرسة العديد من المعوقات والعقبات التي تحول دون تحقيقه للأهداف التربوية المطلوبة، فالإدارة المدرسية مثلها مثل أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية، وتبعنا مسار ممارستها، نجد أنها تعاني من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على أكمل وجه (الشمري، 2019)، لذلك فقد فرضت التحديات والمتغيرات المعاصرة على المؤسسات التعليمية الحاجة إلى إدارة مبدعة تواكب التطور بما يضمن لها الاستمرار والتقدم، والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل لأهمية دورها. ومن هنا، عزم الباحث على إجراء هذه الدراسة للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتحديد أهم هذه المعوقات من وجهة نظرهم.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

إن واقع المؤسسات الحكومية والخاصة يؤكد على التطوير الدائم، وتنمية المهارات، والإبداع لدى الموظفين، ويُعدّ هو الطريق الأمثل لمواكبة العصر، وإنجاز المهام المطلوبة بطريقة مبتكرة، وليس أحوج للإبداع من المؤسسات التعليمية، والتي تعد مصنع لكوادر المستقبل، ويحظى مديرو المدارس بدور مهم في العملية التعليمية، فمن خلالهم تتحقق التنمية والتطور التعليمي، وتحسين الأداء والمخرجات التربوية، لذلك فمن المهم تشجيع وتنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس، والتعرّف على احتياجاتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي قد

يُعدّ الإبداع أحد المداخل الإدارية الرئيسة لتطوير المؤسسات، فالإبداع هو خيار استراتيجي لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة بشتى المجالات، وذلك من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية، ويعد الإبداع عملية سلوكية تؤدي إلى تحدي الأفكار التقليدية وأساليب تنفيذها من خلال طرح حلول أو مفاهيم، وأساليب جديدة تقتضي التغيير في الأنماط الإدارية وسلوكياتها المملة في بيئات الإدارة المدرسية.

وفي القرن الحالي تنمو عملية الإبداع وعملية التغيير نموًا متسارعًا، وتتأثر المجتمعات، والمؤسسات تأثيرًا سلبيًا أو إيجابيًا بهاتين العمليتين، الأمر الذي نتج عنه ظهور مصطلح الإبداع الإداري، مرارًا وتكرارًا، وخاصة في المؤسسات الناجحة، ومن البديهي أن تتأثر المؤسسات التربوية بالتغيرات التي تحدث حولها (الزوي، 2017).

وبالإشارة إلى مصطلح الإبداع الإداري، يمتد الأمر ليشمل كل ما يخص الإدارة والقائمين عليها، وهو ذو تأثير كبير في النظام الإداري لأي شركة أو مؤسسة بالإضافة للعاملين فيها، من حيث التواصل فيما بينهم، والإجراءات التي تُنظم أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، وخطوط الاتصالات التي يرتبطون بها داخل المجتمع الداخلي، وفيما بينهم وكذلك بينهم وبين بيئتهم الخارجية (العنزي، 2018). حيث عرّف الجرايدة والعريمي (2012) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة العمليات والإجراءات التي تعمل على تحسين المناخ العام في المؤسسة، ويقوم الأداء الإبداعي بتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعية".

وبناء على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بدّ أن يشتمل على إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين، وفي توجهاتهم، وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل هذه الأنماط السلوكية والتوجهات المطلوبة لأهميتها (Manea, 2015).

لذلك فإن الدور الفعّال للإدارة المدرسية في تنمية الإبداع الإداري، تركز على تنمية مدير المدرسة لمهارات التفكير الإبداعي لديه، ليكون قادرًا على التغيير الإيجابي في بيئة مدرسته؛ لمواكبة التقدم التكنولوجي والتطور السريع في العالم، كما يجب عليه العمل على تطوير مهارات

الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم.

2 - معرفة فيما إذا كان هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من موضوع الكشف عن معوقات الإبداع الإداري، لحل المشكلات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتصحيح الممارسات الخاطئة التي تقلل من فرص التجديد والابتكار بشكل يتيح لمديري المدارس الفرصة لإبداء آرائهم وتقديم إبداعاتهم وتصوراتهم حول تطوير العمل، ولمعالجة الثغرات التي تحدّ من قدراتهم في توليد الأفكار الجديدة، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذه الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول معوقات الإبداع الإداري، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تزويد المهتمين في مجال التدريب الإداري بأبرز المعوقات التي تحدّ من أداء مديري المدارس عند ممارستهم لأدوارهم المختلفة، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تفعيل مجال الإبداع في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال بيان معوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس، والحلول المقترحة لمعالجة ذلك.

#### الأهمية التطبيقية

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

1 - متّخذو القرارات وواضعو السياسات التعليمية في إرشاد المديرين وتوجيههم من خلال القرارات الوزارية نحو الإبداع الإداري في ممارسة الأعمال الإدارية والفنية.

2 - مديرو المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

ويؤمل أن تنتج نتائج هذه الدراسة الفرصة أمام القيادات التربوية للكشف عن معوقات الإبداع الإداري والوقوف على التوصيات التي سوف تسفر عنها في التعامل مع هذه المعوقات واتخاذ القرارات

تعرض طريق الإبداع لديهم، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات كدراسة الفواز (2018) والحضرمي (2017)، إلى أن التعرف على واقع الإبداع الإداري لمديري المدارس والوقوف على أهم المعوقات التي تواجههم.

ومن الجدير ذكره، أنّ المدارس تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تتطلب من إدارتها ضرورة التفكير في تبني رؤى استراتيجية فعّالة؛ لتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي، حيث يُعد الإبداع الإداري أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية للمدارس؛ لأنه هو الطريق الصحيح لضمان بقاء سير المدرسة على النهج الصحيح، وضمان تميزها في بيئة متقلبة يتكرر فيها التغيير والتعقيد والاضطراب، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى، فالمؤسسات المبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادات التربوية جهودًا مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية، والتي تبدأ عادة من الداخل، ويُعدّ مديرو المدارس بوصفهم قادة تربويين في مؤسساتهم، قادرين على التأثير في العاملين كافة، وتحفيزهم على المشاركة الفعّالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ليحني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (الحضرمي، 2017)، لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم، وبالاعتماد على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالي بالأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على معوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس وذلك من خلال:

1 - الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

المناسبة المتعلقة بها.

ومنها مرتبطة بالمدرسة، ومنها مرتبطة بالبيئة المحيطة بالمدرسة". ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنّه: مجموعة من العوامل السلبية التي تعيق مديري المدارس عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل، والتي يمكن قياسها من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

لأجل معرفة الواقع التطبيقي للدراسة كان لا بدّ من وضع إطار يسمح بإظهار حدود الدراسة والمكونة من:

### الإطار النظري

الإبداع الإداري: مفهومه، عناصره، وأهميته.

الحدود الموضوعية: معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم.

يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث إنّ أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار، بقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، ويُعدّ الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، يُسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (الفواز، 2018).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في لواء الرّصيفة.

الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرّصيفة في الأردن.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2023/2022.

### مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي تنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية، تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري، وهي تعدد المصطلحات المرادفة له، مثل: الابتكار، والاختراع، والذكاء، إلى درجة يصعب معها اختيار مناسب له. ويرى بعض المفكرين أنّ الإبداع الإداري هو: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع (القحطاني، 2020). وعرّفه مضايوي (2013، 15) "بأنّه القدرة على التنبؤ بالصعوبات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الإبداع الإداري: هو قدرات عقلية تظهر على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المؤسسة، وتتضمن مراحل عدة، وينتج عنها فكر جديد يتميز بقدر كبير من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات والمؤسسات وإمكاناتها (مصطفى، 2018).

ويعرّفه الباحث إجرائياً بأنّه: قدرة مديري المدارس على إنجاز أعمالهم ومهامهم بمستوى عالٍ من الأداء، وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن والأصيل، وبما يتسق مع بيئة العمل، وإيجاد أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمواجهة المشكلات الطارئة، والتي قد تحدث داخل المدرسة.

معوقات الإبداع الإداري: عرّفها الزوي (2017، 12) بأنها "كل ما يواجه القائد التربوي من معوقات تعيق تفكيره السليم في حل المشكلات التي تواجهه، وهذه المعوقات منها مرتبطة بشخص المدير،

الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة كفاءتها من خلال ممارسة الإبداع الإداري في هذه المؤسسة (مصطفى، 2018).

### الإدارة المدرسية والإبداع

يرى القحطاني (2020) أن المدير في المدرسة هو الشخص الذي يؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله دور كبيرة في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المدرسة، إضافة إلى ذلك فهو الشخص الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير فيها، ليقودها إلى التميز والنجاح، وفي هذا الصدد، فهو يقوم بعدة إجراءات وأدوار داخل المدرسة وفي المجتمع المحيط فيها، ومن هذه الأدوار:

الدور التخطيطي: ويتمثل دوره التخطيطي في دراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وإشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

الدور الإشرافي: فمدير المدرسة يعد بمثابة مشرف مقيم داخلها، حيث يقوم على تقديم المساعدة للعاملين من أجل فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا.

دوره في صنع القرار: يُعدّ القرار الإداري الأساس في عملية الإدارة، حيث يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين ومشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، ويقوم بتهيئة المناخ المناسب لتنفيذها ومتابعة تنفيذ هذه القرارات وتقييمها.

الدور القيادي: وهو من أهم أدوار المدير المبدع، ويرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بأدوار مؤثرة في جميع جوانب الحياة المدرسية المختلفة إضافة إلى ذلك، فهو الشخص الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير فيها، حتى يقودها إلى التميز والنجاح.

ذكر حمدونة (2014) أهدافًا للإدارة المدرسية، والتي تسعى الإدارة لتحقيقها، وهي تتمثل فيما يلي:

- 1 - تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي والمتمثلة في إحداث تغيير مرغوب في سلوك الطلبة وفي طرائق تفكيرهم.
- 2 - توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه

الحلول المناسبة لها، بالاعتماد على أساليب علمية تستند على الأفكار العميقة المبتكرة". ويرى خالد (2013) " بأنه الإتيان بأمر جديدة، تعتبر مظهرًا من المظاهر التي تشير إلى النشاط العقلي الوظيفي للفرد في مجال اكتشاف ما هو جديد". أما الإبداع الإداري، فقد عرّفه الزوي (2017) بأنه " قدرة الفرد على إيجاد الجديد، أو اكتشاف أسلوب لحل مشكلة غير مألوفة، مما يؤدي إلى تذليل كل المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل مبدع، والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية".

ومما سبق، فيمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: مجموعة مهارات وخصائص وقدرات تتوافر في مديري المدارس وتمكنهم من أداء عملهم الإداري والتربوي بإتقان ومهنية عالية.

### عناصر الإبداع الإداري

أشار يلّمز (Yilmaz, 2010) في دراسته إلى وجود العديد من العناصر للإبداع الإداري، نذكر منها:

- 1 - الطلاقة: وتعني توليد الكثير من الأفكار والخيارات حول موضوع معين وفي وقت محدد.
- 2 - المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية في ضوء المستجدات والمتغيرات.
- 3 - الأصالة: تعني تفكير الشخص المبدع بأفكار جديدة، ومختلفة عن أفكار المحيطين به، لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4 - الحساسية للمشكلات: وتعني قدرة الفرد على كشف مشكلات مختلفة في عدة مواقف، فالشخص المبدع إداريًا يستطيع توقّع كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويدرك الأخطاء ونواحي القصور، والعمل على علاجها.

### أهمية الإبداع الإداري

تعود أهمية الإبداع الإداري في كونه الوسيلة الرئيسة للتطوير، والتجديد، وابتكار حلول جديدة للمشكلات القائمة وبطريقة مبتكرة توفر الجهد والوقت والتكلفة، فحسيلة الإبداع الإداري تعد حضارة وصلت إليه البشرية، فلولاها لبقيت الحياة في صورها الأولية دون تجديد أو تطوير، وفي ظل التطورات الحالية والأوضاع المتغيرة، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى مواكبة التغيرات التي تطرأ في البيئات الخارجية والداخلية، وذلك للمحافظة على نموها وبقائها، وقدرتها على تحقيق مخرجات جيدة تتصف بالكفاءة والفاعلية، وذلك بتطبيق الأساليب

ويجد ذاته.

3 - توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية وجميع الوسائل التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها، وتساعد على نمو شخصية الطلبة من جميع نواحيها، الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

4 - توفير الكوادر التدريسية والإدارية المتخصصة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.

### الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية

أشار الحضرمي (2017) بأنّ هناك وظائف إبداعية للإدارة المدرسية والتي تتمثل بما يلي:

- 1 - تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها.
- 2 - توجيه المبدعين في المدرسة لما يساعدهم على تحسين قدراتهم الإبداعية، وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة.
- 3 - عدم التقيّد بالممارسات التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي تؤدي إلى تغيير العمل وتطويره.

4 - الاستقصاء عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها، سواء أكانت داخل المدرسة أو بين العاملين معه، أو في المدارس الأخرى، أو في نتائج الأبحاث والدراسات، أو على صفحات الإنترنت.

### معوقات الإبداع الإداري

هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون بزوغ الإبداع في منظمات الإبداع المختلفة، وقد ذكر الشقران (2021) أنّ هناك معوقات تتصل بالأفراد، ومعوقات تتصل بالبيئة، ومعوقات تتصل بالتنظيم، ومن أهم المعوقات التمسك بما هو مألوف، والخوف من كل ما هو جديد، وتمسك الإدارة بالقوانين والتعليمات بصورة كبيرة، والخوف من التجريب الذي قد يؤدي أحياناً إلى الفشل، والصراعات التنظيمية التي قد تعرقل الإبداعات وتهز الثقة بين أفراد التنظيم.

وهذا ما توصلت له العدوانى (2020) في دراستها حول المناخ التنظيمي المحفّز للإبداع، حيث بين أن التمسك بالنزعة الرسمية تؤدي إلى تقليل القدرات الابتكارية والإبداعية لدى المؤسسة، كما أنّ مركزية اتخاذ القرار تدل على آثار سلبية قد تحد الإبداع الإداري وتمنعه.

ويضيف القحطاني (2020) أنّ من أهم معوقات الإبداع هي ارتفاع معدلات ضغوط العمل، وغياب أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع

العاملين على الابتكار والتجديد، ومن زاوية عرضت محمد (2019) معوقات الإبداع الإداري وقسمتها إلى نوعين رئيسيين هما: النوع الأول يتمثل بالمعوقات الشخصية أو الذاتية، والتي تتضمن الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس، والخوف من المخاطر والتحدي، وكذلك التقيّد بالأنظمة والقواعد والنماذج الذهنية المسبقة، والمتشكلة لدى الأفراد على مدى الأيام التي يقضونها في منظوماتهم، والحرص على اتباع الأساليب التقليدية في حل المشكلات، وعدم اليقين بالقدرة على الإبداع، أما النوع الثاني فيتمثل بالمعوقات التنظيمية، وتتضمن تمسك الجهات الإدارية بالطابع التقليدي وعدم الميل نحو التغيير، وعدم توفر الثقة بالنفس لدى بعض المديرين، والتطبيق الحرفي للقوانين والأنظمة، وعدم توفير المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، ويضاف لها العوائق الاقتصادية للإبداع، وضيق الوقت، وانشغال الإدارة العليا بالتنافس على السلطة، وعدم العمل بروح الفريق الواحد.

وقد توصل القحطاني (2020) في دراسته لمعوقات الإبداع الإداري إلى حلول لمنع تأثير الكثير من المعوقات على عملية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات المختلفة، وأهمها تشجيع الابتكار والتجديد، والتركيز على التدريب، وإيجاد نظام حوافز داعم لعملية الإبداع الإداري، وتهيئة المناخ التنظيمي المحفّز على الإبداع، واعتماد مبدأ تقبل الرأي الآخر من قبل الإدارة والعاملين على حد سواء.

كما قسمت حمدونة (2014) معوقات الإبداع إلى أربعة مجالات رئيسية تضمنت المعوقات العقلية، والمعوقات الانفعالية التي يمكن أن ترتبط بالخوف أو التردد، ومعوقات دافعية ترتبط بالعوامل التي يمكن أن تدفع الفرد نحو الإبداع، وأخيراً معوقات تنظيمية ترتبط بالبيئة التنظيمية، ومواصفاتها وما يحد أو يمنع من الإبداع في المنظمة.

وقد أشار الشمري (2019) إلى أنّ بعض الأنظمة التعليمية في العالم العربي ما زالت تعمل بأسلوب روتيني بعيد عن التخطيط الاستراتيجي والتنظيم المؤسسي المعتمد على عمليات تقييم شامل للجوانب ونشاطات المؤسسة كافة.

وعلى الرغم من اختلاف العلماء والباحثين في تحديد هذه المعوقات، فإنّه يمكن تصنيف المعوقات المتعلقة بالإبداع الإداري إلى ثلاثة معوقات، كما ذكرها الحارثي (2012) وهي كالآتي:

معلمي المدارس الحكومية في الرمثا ككل، وكل مجال من مجالاتها يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ووجود فرق دال إحصائياً لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم)، بينما لم يتبين وجود فرق دال إحصائياً بين المعلمين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) مقارنة بالمعلمين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا). وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين تعزى لعدد سنوات الخبرة ولصالح المعلمين ذوي عدد سنوات الخبرة (5 - أقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر).

هدف دراسة العدوانية (2020) التعرف على الأطر النظرية وواقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بالكويت، كما هدفت التعرف على المقترحات الإجرائية لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (64) مديراً من مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت، وتكونت الأدوات من استبانة مكونة من (68) فقرة الأولى؛ واقع ممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة (23) فقرة الثانية: المعوقات التنظيمية لممارسة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية العامة وتتضمن (25) فقرة الثالثة: آليات تطوير الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة (20) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة محدودية المؤشرات المتممقة بواقع ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وارتفاع المؤشرات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية لممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

وهدفت دراسة محمد (2019) إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظرهم، والمتمثلة بالمعوقات الشخصية والمعوقات التنظيمية. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة. وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (32) مديراً ومديرة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ معظم المديرين يرون أنّ المعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي موجودة بدرجة متوسطة، وأن المعوقات التنظيمية موجودة بدرجة قوية. كما أظهرت النتائج

المعوقات التنظيمية: وهي العوائق التنظيمية كافة السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة، والقوانين والتعليمات.

المعوقات الشخصية: ويطلق عليها أحياناً الذاتية للإبداع تتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة.

المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتحوي العادات والعقائد والتقاليد والأعراف والاتجاهات السائدة في المجتمع كافة، والتي تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي، وتحول دون تنمية القدرات والمهارات الإبداعية وتعزيزها.

مما سبق، يبدو أنّ هناك اهتماماً واضحاً بالمعوقات التي تؤدي إلى منع أو تثبيط الإبداع، وقد صنفها الباحثون والباحثون ضمن مجموعة من الأنواع وذلك تبعاً لمصدر المعوق أو مسيبه، ومن هذا المنطلق، فإنّ بدء العلاج يتطلب تحديد سبب الداء، ولذلك فالسبب الأهم في دراسة المعوقات هو من أجل تحديد أماكن الخلل التي تؤدي إلى وجود معوقات الإبداع وذلك لوضع الحلول المناسبة والناجعة لعلاج تلك المعوقات، والوصول إلى بيئة سليمة قادرة على احتضان الإبداع، وتنميته في المؤسسات ولدى أفرادها حتى يصبح أحد عادات العمل الأساسية، ويمارسها الأفراد بشكل طبيعي من غير محددات تمنعهم من ذلك.

### الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير الدراسة (معوقات الإبداع الإداري) من الأحدث إلى الأقدم من حيث التسلسل الزمني.

### الدراسات العربية

هدفت دراسة الشقران (2021) معرفة مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. تكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (56) فقرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا كان (متوسطاً)، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر



عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (دور الإبداع الإداري في تطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية.

وأيضاً هدفت دراسة الزوي (2017) التعرف على أهم معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ببلدية قمينس، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (320) معلماً ومعلمة موزعين على جميع مدارس التعليم العام ببلدية قمينس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ أكثر معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى مديري المدارس، هي المعوقات الشخصية، ويليها المعوقات الاجتماعية، وإنّ أقل معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى مديري مدارس المعوقات التنظيمية، وتوجد فروق دالة إحصائية في الآراء بين عينة الدراسة حول المعوقات التنظيمية التي تواجه الإبداع الإداري لدى مديري مدارس تعزى لمتغير النوع، ولصالح المعلمين الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الآراء بين المبحوثين حول المعوقات الشخصية التي تواجه مديري مدارس تعزى لمتغير النوع.

وأجرى الحضرمي (2017) دراسة هدفت التعرف على المعوقات التي تؤثر في الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في مدينة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، طبقت على عينة مكونة من (32) مديرة، وحصلت معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة تبوك على متوسط (24.2) بتقدير (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات، وحصلت المعوقات التنظيمية على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (22.2)، أما المعوقات الشخصية والاجتماعية، فحصلت على متوسط (2.30) و(2.19) على التوالي وجميعها بتقدير (متوسطة). وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وأوصت الباحثة باستحداث قسم متخصص في إدارة التعليم يعنى بشؤون الإبداع والمبدعين، وتكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وللقائدات الإدارية في مجال الإبداع الإداري.

وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المديرين حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى (دراسات عليا)، في حين لم تكن هناك فروق داله تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة العتيبي (2018) الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة العتيبي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أدوات الدراسة في استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة من قائدات المدارس بالمرحل (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) كافة بمحافظة العتيبي، والبالغ عددهم (74) قائدة. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أنّ عبارة (ضعف البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث استجابة أفراد عينة البحث بدرجة استجابة عالية، وجاءت عبارة (مقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير) في المرتبة الثانية من حيث استجابة أفراد عينة البحث بدرجة استجابة عالية، ويرجع ذلك إلى ضعف البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري، والتي قد يكون السبب فيها هو زيادة تكلفة هذه البرامج التدريبية، وضعف الميزانية المخصصة لها، وضعف اهتمام المسؤولين التربويين بجدوى هذه البرامج التدريبية وفعاليتها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس. وأوصي البحث بضرورة عقد دورات تدريبية للقيادات التربوية في مجال الإبداع الإداري لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على تطوير العمل.

وهدف دراسة الفواز (2018) التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية، وكذلك معوقات الإبداع الإداري، والتعرف على أهم المقترحات التي يمكن أن تعمل على تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أسلوب جمع البيانات من خلال توزيع نموذج استبانة قامت الباحثة بتصميمها لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أنّ المتوسط العام لواقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية بمنطقة الخرج جاء بدرجة عالية، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على وجود معوقات فنية وبيئية وإدارية تحد من أداء قائدات المدارس الابتدائية، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة عينة الدراسة على المقترحات التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الابتدائية. وكشفت نتائج الدراسة

وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين الأفراد ومدير المدرسة خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وطبقت الدراسة على (13) مشرعاً مدرسياً في (13) مدرسة أمريكية، استخدم الباحثان أسلوب المقابلة في جمع البيانات، حيث تم مقابلة (8-12) من الأفراد في كل مشروع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ جودة الحوار ونمط المحادثة عند تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل إيجابي على جودة عمليات التعلم في المنظمة، ويكمن دور القائد في تعليم الأفراد وتدريبهم على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وإنّ لتوحد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثيراً على عملية التعلم، ولاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم، وتعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذلك على تطبيق الأفكار الإبداعية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أنّه - حسب علم الباحث- لا توجد دراسة تبين معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهم، لذا يمكن القول إنّ الدراسات السابقة قد اختلفت مع الدراسة الحالية في أكثر من جانب، وتشابهت معها في جوانب عدة، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الإحصائي الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كدراسة الشقران (2021)، ودراسة العدوان (2020)، دراسة العتيبي (2018)، ودراسة الحضرمي (2017)، ودراسة الزوي (2017)، ودراسة عبابنة (2013)، واختلفت عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية. كما اختلفت عن دراسة الشقران (2021) من حيث عينة الدراسة، كما اختلفت عن دراسة (Mestry, 2013) و (Wfry, 2006) في طريقة جمع البيانات. ومن جانب آخر؛ استفاد الباحث من هذه الدراسات في إعداد هذه الدراسة، وتطوير أداة الدراسة الخاصة بجمع المعلومات، والتعرّف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بتدعيم الإطار النظري.

وقد تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في مجتمع الدراسة، والأداة التي تم تطويرها، والعينة التي طبقت عليها، (مديرو

كما أجرى عبابنة (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (223) قائداً تربوياً في محافظة إربد، وطور الباحث أداة الدراسة المكوّنة من (20) فقرة، ركزت على قياس درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القادة التربويين في محافظة إربد للإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة في مجالي (تبني وتشجيع الإبداع، وتطبيق الإبداع) والأداة ككل، فيما حصل مجال "بيئة وأساليب العمل" على درجة ممارسة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في جميع مجالات درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في محافظة إربد، والأداة ككل تُعزي المتغيرات إلى (الخبرة العملية، المديرية، المسمى الوظيفي).

#### الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة يالياييك (Yaliabik et al., 2015) الكشف عن العلاقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمائية في المملكة المتحدة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من العاملين في المؤسسات الخدمائية والبالغ عددهم (375) عاملاً، وبيّنت الدراسة أنّ هناك تأثيراً إيجابياً بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد، والتفاعل، والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

وهدفت دراسة مستري (Mestry, 2013) إلى التحقق من إدراك مدير المدرسة لدوره بوصفه قائداً تربوياً مبدعاً يسهل عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، أعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي والنوعي، وتم استخدام استبياناً مفتوحاً، ثم مقابلات شخصية مع (8) مديرين في مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة جوتنج بروفينس (8) Gauteng Province في جنوب أفريقيا، حيث بينت النتائج أنّ من أهم مسؤوليات مديري المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة.

أما دراسة وفري (Wfry, 2006) فقد هدفت إلى دراسة ميدانية في أمريكا كشفت عن العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي والتعلم الفعال لدى مدير المدرسة الأمريكية، وأيضاً هدفت الدراسة إلى

(2017)، إلى جانب الخبرة التي يمتلكها الباحث في هذا المجال، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة مجالات (مجال المعوقات التنظيمية، مجال المعوقات الشخصية، مجال المعوقات الاجتماعية والثقافية).

### الصدق الظاهري لأداة الدراسة

عرضت الاستبانة بشكلها الأولي والمكونة من (39) فقرة على (13) محكمًا، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي، للتأكد من وضوح وملاءمة الفقرات لما وضعت لقياسه، وتم الأخذ بملاحظاتهم، حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (30) فقرة، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين أكثر من 85% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

بصورتها النهائية (30) فقرة، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين أكثر من 85% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

### ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معادلة (كرونباخ/ ألفا) (Cronbach Alpha) لحساب مقدار ثبات أداة الدراسة، حيث إنّه أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تتراوح بين 0.7 – 0.9 (Sekaran, 2013)، فإنّها تُعدّ مقبولة لأغراض الدراسة والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول رقم (2) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الاتساق Cronbach Alpha
المعوقات التنظيمية	0.85
المعوقات الشخصية	0.82
المعوقات الاجتماعية والثقافية	0.89
المعوقات ككل	0.91

من خلال الجدول (2) يلاحظ أنّ معاملات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.82-0.89) وهذه المعاملات صالحة لأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية التي حُددت من خلال الصيغة الآتية:

المدراس)، إضافة إلى تطبيقها في لواء الرصيفة، إذ إنّها الدراسة الأولى التي تُجرى في مديرية التربية والتعليم في هذا اللواء، وهذا يدل على افتقار الميدان لهذه الدراسات خلال بيان معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهم، للعام الدراسي 2022/2023.

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من (88) مديرًا ومديرة في المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، بالرجوع إلى التقرير الإحصائي لمديرية التربية والتعليم/ قسم التخطيط التربوي.

#### عينة الدراسة

طُبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بسيطة مكونة من (88) مديرًا ومديرة في المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، حيث تم التواصل معهم من خلال استبانة إلكترونية، حيث قام (80) مديرًا ومديرة بالرد على الاستبانة، في حين لم يتم الرد على (8) استبانات، وبهذا أصبح العدد النهائي لعينة الدراسة (80) مديرًا ومديرة، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	26	32.5
	أنثى	54	67.5
المؤهل العلمي	دبلوم عال	32	40.0
	دراسات عليا	48	60.0
سنوات الخبرة	من 6-10 سنوات	22	27.5
	أكثر من 10 سنوات	58	72.5
	المجموع	80	100

#### أداة الدراسة

تم تطوير استبانة مكونة (30) فقرة بالاعتماد على الأدبيات والأطر النظرية، كدراسة كل من الحضرمي (2017) ودراسة الزوي

التربويين بجدوى البرامج التدريبية وفعاليتها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ومقاومة بعض مديري المدارس للتغيير والتمسك بالممارسات التقليدية المعروفة، لا اعتقادهم أنّ تطبيق أسس ومبادئ التغيير تؤثر على وجودهم في وظائفهم والخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء، كما أنّ هناك بعض مديري المدارس الذين لا تتوافر لديهم رؤية واضحة حول عملية حل المشكلات في البيئة المدرسية، ويتبعون الأساليب النمطية في مواجهتها، إضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية بإثابة العمل الإبداعي وتشجيعه، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (2017) بأنّ الدرجة الكلية لمعوقات الإبداع الإداري جاءت ضمن المستوى المتوسط، واختلقت مع دراسة العتيبي (2018). بأنّ الدرجة الكلية لمعوقات الإبداع الإداري جاءت ضمن المستوى المرتفع.

وفيما يلي عرض لنتائج مجالات المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية:

#### المعوقات التنظيمية

تشير النتائج المبينة في الجدول (5) أنّ أكثر المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة، حيث حصل هذا المعوق على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.44)، وأقل المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "كثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة حيث حصل هذا المعوق على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (0.92)، أمّا المؤشر الكلي للفقرات المعبر عن مجال المعوقات التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.24)، ويعزى سبب ذلك كثرة الأعمال المكتبية والكتابية والروتينية التي يستخدمها مديري المدارس، والتي تقلل من ممارسة الإبداع الإداري في عملهم، ويؤدي إلى استخدام أسلوب الإدارة التقليدية بشكل دائم، كما أنّ افتقار إدارات التعليم إلى قيادات مؤهلة وداعمة للتغيير، ورافضة للأساليب التقليدية في الإدارة، يحول دون تطبيق عناصر الإبداع الإداري في العملية التربوية بشكل عام، أما أقل المعوقات التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس، والتي حصلت على درجات متوسطة تتمثل بكثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة، وإشراك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة، فقد يعزى سبب ذلك أنّ وزارة التعليم في الأردن توجهت في السنوات الأخيرة إلى التوسع في بناء المدارس الحكومية الكبيرة مما يساعد على قلة أعداد

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

ليكون عدد المستويات كالآتي:

الجدول (3) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمعغيرات الدراسة

المستوى	الفترة
المنخفض	1-2.33
المتوسط	2.34-3.67
المرتفع	3.68-5

- اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).

- عامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم

المعوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	الترتيب
المعوقات التنظيمية	3.52	0.24	70.4	متوسطة	1
المعوقات الشخصية	3.39	0.39	67.8	متوسطة	3
المعوقات الاجتماعية الثقافية	3.51	0.38	70.2	متوسطة	2
المعوقات ككل	3.48	0.27	69.6	متوسطة	

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4) يلاحظ أنّ معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة من وجهة نظرهم، قد حصلت على متوسطات حسابية ذات درجات متوسطة تراوحت بين (3.39-3.52)، حيث حصلت المعوقات التنظيمية على أعلى الدرجات المتوسطة، والمعوقات الشخصية على أدنى الدرجات المتوسطة، وبلغ المؤشر العام (3.48) وهو متوسط ذو درجة متوسطة مما يدل على مستوى متوسط لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، ويعزى سبب ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المخصصة للإبداع الإداري، والذي قد يكون السبب فيها هو زيادة تكلفة هذه البرامج التدريبية، وقلة اهتمام المسؤولين

أعداد الطلبة، وعدم إشراك مدرستين في المدرسة نفسها، واتفقت نتائج العنبي (2018) بأن المعوقات التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت هذه الدراسة مع دراسة الحضرمي (2017) بأن المعوقات التنظيمية بدراسة الزوي (2017) بأن أقل معوقات الإبداع لدى مديري المدارس جاءت بالدرجة المتوسطة، واختلفت عن دراسة الإداري السائدة لدى المديرين كانت المعوقات التنظيمية.

**الجدول (5)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس"

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	77.2	0.44	3.86	مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة
مرتفعة	75.6	0.42	3.78	قلة الدورات المقدمة لمديري المدارس في مجال إبداع
مرتفعة	73.6	0.47	3.68	كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري
متوسطة	72.6	0.62	3.63	الافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم
متوسطة	70.0	0.75	3.50	الازدواجية في إصدار التعليمات والقرارات من قبل الجهات العليا
متوسطة	69.0	0.86	3.45	قلة الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة في مجال الإبداع
متوسطة	67.8	0.85	3.39	عدم وجود قسم متخصص في وزارة التربية يهتم بالإبداع الإداري
متوسطة	67.6	0.72	3.38	قلة التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية التربية في المنطقة
متوسطة	66.0	0.95	3.30	إشراك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة
متوسطة	65.8	0.92	3.29	كثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة
متوسطة	70.4	0.24	3.52	المؤشر الكلي

### المعوقات الشخصية

**الجدول (6)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس"

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	73.2	0.71	3.66	أخاف من الفشل في تحقيق الأهداف
متوسطة	73.0	0.66	3.65	أعتمد على أسلوب تقليدي في التفكير
متوسطة	72.8	0.62	3.64	أفضل قرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع.
متوسطة	70.0	0.90	3.50	غياب روح المبادرة
متوسطة	69.6	0.78	3.48	الحماس المفرط للإبداع
متوسطة	68.0	0.82	3.40	أخشى من تحمل المسؤولية
متوسطة	66.6	0.90	3.33	ضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل
متوسطة	65.8	0.56	3.29	أتسرع في إيجاد حلول للمشكلات
متوسطة	64.2	0.69	3.21	ضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب العمل.
متوسطة	55.0	0.32	2.75	أتردد في اتخاذ القرار
متوسطة	67.8	0.39	3.39	المؤشر الكلي

لدى المديرين كانت المعوقات الاجتماعية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

(أ) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة، والجدول (8) يبين ذلك:

من خلال قيمة t الظاهرة في الجدول (8) يلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات الشخصية والاجتماعية والثقافية حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.089، 0.192) على التوالي، بينما كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات التنظيمية والمعوقات ككل حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.01، 0.026) على التوالي، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابة أفراد عينة الدراسة للمعوقات الكلية والمعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروقات أكبر لدى الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابة أفراد عينة الدراسة للمعوقات الشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويعزى سبب ذلك إلى أنّ طبيعة مدارس الإناث تختلف عن مدارس الذكور، فمعظم مديرات المدارس يُبدن اهتمامًا وحرصًا أكثر بتطبيق التعليمات والقوانين المنصوص عليها من قبل وزارة التربية والتعليم، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأنثى الأكثر اهتمامًا من الذكر، وأكثر خوفًا من العقوبات والرقابة الإدارية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشقران (2020). بوجود فرق دال إحصائياً بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا ككل وكل مجال من مجالاتها يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

تشير النتائج المبينة في الجدول (6) أنّ أكثر المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "أخاف من الفشل في تحقيق الأهداف" حيث حصل هذا المعوق على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.71)، وأقل المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "أتردد في اتخاذ القرار"، حيث حصل هذا المعوق على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.32)، أما المؤشر الكلي للفقرات المعبر عن مجال المعوقات الشخصية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.39)، ويعزى سبب ظهور هذه النتائج إلى خوف مديري المدارس من المساءلة في حال حدوث إخفاق في أي عمل داخل المدرسة، والخوف من عدم تحقيق الأهداف الإدارية وإنجاز العمل، واللجوء في أغلب الأحيان إلى الحلول الناتجة من الخبرات السابقة، وانفتحت هذه النتائج مع دراسة العتيبي (2018) بأن المعوقات الشخصية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية. واختلفت عن دراسة الزوي (2017) بأن أكثر معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى المديرين كانت المعوقات الشخصية.

### المعوقات الاجتماعية والثقافية

تشير النتائج المبينة في الجدول (7) أنّ أكثر المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع، حيث حصل هذا المعوق على درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.56)، وأقل المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس من وجهة نظرهم كان "قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة"، حيث حصل هذا المعوق على درجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.39). أما المؤشر الكلي للفقرات المعبر عن مجال المعوقات الاجتماعية والثقافية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.39)، ويعزى سبب ظهور هذه النتائج إلى قصور في التنشئة الاجتماعية التي يعوّد الآباء أبناءهم عليها، فيصبح هناك تناقض بين ما تقدمه المدرسة وما يقدمه البيت للطلاب من أساليب في التعامل والتربية، كما أنّ هناك بعض أولياء الأمور ممن ليسوا على مستوى ثقافي وعلمي واعٍ، لذلك فإنّ إسهامهم في تحقيق التواصل مع المدرسة يكون ضعيفاً، واختلفت عن دراسة الزوي (2017) بأنّ أكثر معوقات الإبداع الإداري السائدة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس"

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	74.2	0.56	3.71	عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع.
مرتفعة	74.0	0.62	3.70	ضعف علاقة مديرة المدرسة مع المجتمع المحلي.
مرتفعة	73.8	0.54	3.69	قلة تقبل الآخرين للأفكار الجديد.
متوسطة	71.2	0.69	3.56	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم.
متوسطة	70.6	0.71	3.53	التدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة.
متوسطة	70.6	0.75	3.53	التنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.
متوسطة	69.2	0.86	3.46	ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة.
متوسطة	68.2	0.79	3.41	قلة حصول مديريين ومديرات المدارس على تقدير الآخرين ومساعدتهم.
متوسطة	66.8	0.83	3.34	ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور.
متوسطة	64.0	1.14	3.20	قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة.
متوسطة	70.2	0.39	3.51	المؤشر الكلي

الجدول (8) اختبارات العينات المستقلة لتأثير متغير النوع الاجتماعي

المعوقات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات التنظيمية	ذكر	26	3.43	0.27	-2.652	78	*0.010
	أنثى	54	3.57	0.21			
المعوقات الشخصية	ذكر	26	3.28	0.42	-1.721	78	0.089
	أنثى	54	3.44	0.36			
المعوقات الاجتماعية والثقافية	ذكر	26	3.43	0.41	-1.316	78	0.192
	أنثى	54	3.55	0.37			
المعوقات ككل	ذكر	26	3.38	0.30	-2.270	78	*0.026
	أنثى	54	3.52	0.24			

\* دال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

(ب) تبعاً لمتغير المؤهل العملي  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخدام اختبارات للعينات  
المستقلة، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9) اختبارات للعينات المستقلة لتأثير متغير المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات التنظيمية	دبلوم عالٍ	32	3.55	0.25	0.912	78	0.365
	دراسات عليا	48	3.50	0.22			
المعوقات الشخصية	دبلوم عالٍ	32	3.46	0.35	1.384	78	0.170
	دراسات عليا	48	3.34	0.40			
المعوقات الاجتماعية والثقافية	دبلوم عالٍ	32	3.57	0.42	1.002	78	0.320
	دراسات عليا	48	3.48	0.36			
المعوقات ككل	دبلوم عالٍ	32	3.53	0.28	1.431	78	0.157
	دراسات عليا	48	3.44	0.25			

تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.981، 0.510، 0.36، 0.45) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس في لواء الرّصيفة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم في المجال الإداري، فهم تحت ضغوط واحدة متمثلة بالضغوط التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى الضغوط التي يفرضها المجتمع، وطبيعة موضوع الإبداع الإداري وحدائمه تطبيقه في المدارس الأردنية، حيث لا يزال مشروعاً قيد الدراسة، ومعرفة معظم مديري المدارس بأهمية هذا المشروع وتفاصيله تكاد تكون متماثلة على اختلاف خبراتهم، إضافة إلى تشابه ظروف المدارس الحكومية في لواء الرّصيفة، وتقارب ظروف إعداد القيادات في هذه المدارس وتدريبهم وآليات ترشيحهم لإدارة المدرسة، وتقارب خبراتهم في مجال الإبداع الإداري، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (2017)، ودراسة عابنة (2013)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

من خلال قيم t الظاهرة في الجدول (9) يلاحظ أنّها جميعاً لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيم مستويات الدلالة (0.365، 0.171، 0.32، 0.157) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزى سبب ذلك أنّ دور الإبداع الإداري وتطبيقه في المدارس هي ضرورة ملحة، لأنّه يمكّن مديري المدارس من تأدية أعمالهم الإدارية بشكل أفضل بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، كما أنّ الحديث متقارب عن معوقات الإبداع الإداري وآلية تطبيقه من قبل مديري المدارس في مدارس لواء الرّصيفة، واختلفت عن نتائج دراسة محمد (2019) بوجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات المديرين حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى (دراسات عليا).

(ج) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم استخدام اختبارات للعينات  
المستقلة، والجدول (10) يبين ذلك:

من خلال قيم t الظاهرة في الجدول (10) يلاحظ أنّها جميعاً لم



الجدول (10) اختبارات للعينات المستقلة لتأثير متغير سنوات الخبرة

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المعوقات التنظيمية	من 6-10 سنوات	22	3.52	0.26	- .024	78	0.981
	أكثر من 10 سنوات	58	3.52	0.23			
المعوقات الشخصية	من 6-10 سنوات	22	3.44	0.40	0.662	78	0.510
	أكثر من 10 سنوات	58	3.37	0.38			
المعوقات الاجتماعية والثقافية	من 6-10 سنوات	22	3.58	0.45	0.920	78	0.360
	أكثر من 10 سنوات	58	3.49	0.36			
المعوقات ككل	من 6-10 سنوات	22	3.51	0.31	0.760	78	0.450
	أكثر من 10 سنوات	58	3.46	0.25			

### التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، تم بلورة مجموعة من التوصيات، وتتمثل في:

- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس؛ لتطوير أدائهم المدرسي، والاستفادة من خبرات مديري المدارس المتميزين وإبداعاتهم، من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب في وزارة التربية والتعليم حول أساليب تحقيق مهارات وعناصر الإبداع الإداري؛ لزيادة إدراك مديري المدارس نحوها من حيث المعرفة والممارسة.

- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الحكومية في التغلب على المعوقات الشخصية والتنظيمية والاجتماعية للإبداع الإداري، بما يمكنهم من تطبيق الأساليب المتنوعة في البرامج الإبداعية داخل المدرسة.

- ضرورة العمل على وضع معايير لاختيار مديري المدارس ممن تتوفر فيهم الخصائص والسمات الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث في الإدارة، واستيعاب المستجدات، وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة.

- نشر الوعي بأهمية تحقيق مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري، ومهام وأعمال مديري المدارس من خلال إصدار نشرات ومطويات توضح أهمية الإبداع الإداري وتطبيقاته في البيئة المدرسية.

## المراجع العربية

- org/10.12816/0049573  
القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط، 36 (11)، 61-97. <https://doi.org/10.21608/mfes.2020.135562>
- حمدونة، رغد. (2014). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة).
- خالد، خليل الشحلي. (2013). الأطفال الموهوبون والمتفوقون أساليب اكتشافهم وطرائق رعايتهم. دار الكتاب الجامعي.
- عبابنة، رامي محمود. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)، 459 - 486.
- غنايم، مهّتى. (2019). التربية المقارنة ونظم التعميم. القاهرة: دار الفكر العربي.
- محمد إيمان. (2019). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة دمشق من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 41(27)، 11 - 42.
- مصطفى، ناهد محمد. (2018). المعوقات التي تواجه مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تحقيق الإبداع الإداري بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 9(4)، 171-198.
- مضاوي، علي محمد. (2013). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- الجرابدة، محمد والعريمي، حليس. (2012). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 28 (147)، 9 - 92. <https://doi.org/10.34120/0382-038-147-002>
- الحارثي، مشعل بن مبارك. (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى).
- الحضرمي، نوف بنت خلف. (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11 (1)، 76-94.
- الزوي، سامي سليمان. (2017). معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ببلدية قمينس. المجلة الليبية العالمية، العدد 33، 1-31. <https://doi.org/10.37376/1570-000-033-002>
- الشقران، عبد الله. (2021). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36(4)، 81 - 123. <https://doi.org/10.35682/0062-036-004-003>
- الشمرى، عبد العزيز. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 11(1)، 231-193. <https://doi.org/10.33850/jasep.2019.41729>
- العتيبي، سهير. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة عفيف. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 5(62)، 196 - 211.
- العدواني، سناء. (2020). الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين. مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، 20(1)، 491 - 546.
- العنزي، عمير يتيم. (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 177 الجزء الأول، 439-404. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2018.27076>
- الفواز، وفاء عتيق. (2018). الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج. المجلة العلمية لكلية التربية، 34 (3): 679-700. <https://doi.org/10.37376/1570-000-033-002>

## Translated References

- Ababneh, R. (2013). The degree of practicing administrative creativity among educational leaders in Irbid Educational Directorates. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(2), 459-486.
- Al Adwany, S. (2020). The Administrative Creativity Among the General High Schools in the State of Kuwait in the light of Organizational Barriers. *Journal of the Faculty of Education - Kafrelsheikh University*, 20(1), 491-546.

- Al Anizy, A. (2018). Obstacles to administrative creativity among academic leaders at the University of the Northern Borders in the Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 177(1), 439-404. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2018.27076>
- Al Fawaz, W (2018). Administrative creativity is an introduction to developing the performance of primary school leaders in Al-Kharj city, *Journal of Faculty of Education Assiut University*, 34(3), 679 - 700. <https://doi.org/10.12816/0049573>
- Al Hadramy, N. (2017). Obstacles to administrative creativity among secondary school principals in the city of Tabuk. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(1), 76- 94 .
- Al Harthy, M. (2012). Actuality of applying the administrative creativity and its obstacles for high schools principals in Jeddah ( Master's thesis, Umm Al-Qura University).
- Al Jaraidh, M. & Al Oraimy, H. (2012). Obstacles to administrative creativity among department heads in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 28 (147), 9-28. <https://doi.org/10.34120/0382-038-147-002>
- Al Kahtany, M. (2020). Developing administrative creativity for secondary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary administrative trends. *Journal of Faculty of Education Assiut University*, 36 (11), 61-97. <https://doi.org/10.21608/mfes.2020.135562>
- Al Otaiby, S. (2018). Obstacles to administrative creativity among female leaders of public schools in Affif Governorate. *The Arab Foundation for Scientific Consultation and Human Resources Development*, 62(5), 196-211.
- Al Shamary, A. (2019). Administrative obstacles facing primary school principals in Hail and ways to overcome them from their point of view. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (11), 191- 231. <https://doi.org/10.33850/jasep.2019.41729>
- Al Shgran, A. (2021). The Level of Management Creativity and it's Obstacles as Perceived by the Teachers of Public Schools at Al-Ramtha, *Theory for research and studies - humanities and social sciences series*, 36(4), 81-123. <https://doi.org/10.35682/0062-036-004-003>
- Al Zawi, S. (2017). Obstacles to administrative creativity prevalent among principals of general education schools in the municipality of Qminis. *Journal of Libyan Studies*, 33, 1- 31. <https://doi.org/10.37376/1570-000-033-002>
- Ghnaiem, M. (2019). Comparative education and generalization systems. *Dar Al-Fikr Al-Arabi*.
- Hamdoneh, R. (2014). Organizational communication status for UNRWA school principals in Gaza governorates and its relationship to administrative creativity (Unpublished master's thesis, Al-Azhar University).
- Khaled, K. (2013). Gifted and Talented Children: Methods of Discovery and Care. *Dar Al-Kitab Al-Jami'i*.

Madawy, A. (2013). Creativity in school management and educational supervision. King Fahd National Library for Publishing and Distribution.

Mohammed, E. (2019). Obstacles to administrative creativity among school principals of the first cycle of basic education in Damascus governorate from the point of view of the principals themselves. Al-Baath University Journal for Humanities, 41(27), 11-42.

Mustafa, N. (2018). Obstacles faced by principals of schools in the first cycle of basic education in achieving administrative creativity in Fayoum Governorate. Fayoum University Journal of Education and Psychology, 9(4), 171-198.

### English References

Manea, A. (2015). Innovation in the management of educational institutions. Procedia - Social and Behavioral Sciences 209, 310-315. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.239>

Mestry, R. (2013). The Innovative Role of the Principal as Instructional Leader: A Prerequisite for High Student Achievement. IPEDR, 60(25), 119-123.

Suleiman, H. & Altallan, A. (2011). The Administrative Creativity Skills of Education . International Journal of Educational Science, 3 (1), 1-7.

Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness. Dissertation Abstract International, 456 (07), 3100.

Yaliabik, Z. Van, R. Kinnie, N. & Swart, J (2015). Engaged and committed? The Relationship between work engagement and commitment in professional service firms. The International Journal of Human Resource Management, 26(12), 1602-1621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.953972>

Yilmaz, E (2010). The analysis of organizational creativi-

ty in school regarding principals' ethical leadership characteristics. Journal of Social and Behavioral Sciences 2(2), 3949-3953. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622>

### إعلان عدم تضارب المصالح

يعلم الباحث رامي مروح محمود أحمد ويتعهد بأنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة. وإن هذا البحث لم يسبق نشره بأية طريقة سواء أكانت مكتوبة، أم مقروءة، أم منشورة، أم مرئية أم مسموعة.

### إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

### كلمة الشكر

(أتقدم بالشكر للقائمين على المجلة، وجزيل الشكر للقائمين على إدارة جامعة عمان الأهلية)

### سيرة ذاتية مختصرة للباحثين

#### رامي مروح محمود أحمد

مدير مدرسة أسامة بن زيد الأساسية للبنين في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة / وزارة التربية والتعليم. ماجستير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم

بريد الكتروني [aabu33@yahoo.com](mailto:aabu33@yahoo.com)

