

# المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم

إناس شريف يوسف عمر

دبلوم التربية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة التربية والتعليم، الأردن

[omerenas898@gmail.com](mailto:omerenas898@gmail.com)

قبول البحث: 08/02/2022

مراجعة البحث: 07/03/2022

استلام البحث: 22/12/2021

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وبتطوير استبانة تقيس المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري، مكونة من (30) فقرة وزعت على ثلاث مجالات، بعد التأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (80) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة/ الأردن، والذي تم اختيارهم بالطريقة القصدية، في الفصل الدراسي الأول للعام 2022/2021، حيث وزعت أداة الدراسة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي على عينة الدراسة عن طريق الاستبانة الإلكترونية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، حصلت على متوسطات حسابية ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.39-3.52)، وحصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها، والمعوقات الشخصية على أدناها، وبلغ المؤشر العام (3.48) وهو متوسط ذو درجة متوسطة، مما يدل على مستوى متوسط للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات الكلية والمعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وبين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية والشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجهات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على تقبل ثقافة التغيير في المدرسة ودعمها، وضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال الإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات الإبداع الإداري، مديري المدارس، الإبداع الإداري.

## Obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view

### Abstract:

The study aimed to identify the obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view. After verifying its validity and stability and applying it to the study sample consisting of (80) principals in government schools affiliated to the Directorate of Education of the Russafa District / Jordan, who were chosen intentionally, in the first semester of the year 2021/2022, where the study tool was distributed through Social networking sites on the study sample via electronic questionnaire. Among the most prominent findings of the study: that the obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view obtained arithmetic averages with average degrees that ranged between (3.39-3.52), and organizational obstacles were the highest, and personal obstacles the lowest. The general indicator is (3.48), which is an average with a medium degree, which indicates an average level of the obstacles facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view, and the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the sample members' estimates of total obstacles and organizational obstacles. The challenges facing school principals in achieving administrative creativity from their point of view are attributed to the gender variable, and the differences were greater for females. And there were no statistically significant differences at the level of the function ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the sample members' estimates of the organizational and personal obstacles and the social and cultural obstacles that face school principals in achieving administrative creativity from their point of view due to the variable of academic qualification and experience, and the study recommended the need to encourage the administrative authorities in the Ministry of Education And education to accept and support the culture of change in the school, and the need to hold training courses for school principals in the field of creativity.

**Keywords:** Administrative obstacles to creativity, School principals, administration creativity.

## المقدمة

يعتبر الإبداع أحد المداخل الإدارية الرئيسية 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 تقضي إلى تغيير الأنماط الإدارية وسلوكياتها المملة في بيئات الإدارة المدرسية (القحطاني، 2020). وتتمو عمليتا الإبداع والتغيير نمواً متسارعاً في القرن الحالي ويتأثر الأفراد، والمجتمعات، والمؤسسات تأثيراً سلبياً أو إيجابياً بهاتين العمليتين، الأمر الذي نتج عنه ظهور مصطلح الإبداع الإداري، مراراً وتكراراً، وخاصة داخل المؤسسات الناجحة، ومن البديهي أن تتأثر المؤسسات التربوية بالتغيرات التي تحدث حولها (حامد، 2017).

وبالإشارة إلى مصطلح الإبداع الإداري، فالأمر يمتد ليشمل كل ما يخص الإدارة والقائمين عليها، وهو بالغ التأثير 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). وعزف الجريدة والعريمي (2012) الإبداع الإداري بأنه "مجموعة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى 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 بد 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، حيث يجب أن ينمي مدير المدرسة مهارات التفكير الإبداعي لديه ليكون قادراً على التغيير الإيجابي في بيئة مدرسته؛ لمواكبة التقدم التكنولوجي والتطور السريع في العالم، كما يجب على المدير أن يعمل على تطوير مهارات 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 يتمتع بمجموعة من المهارات في المجال الإداري والمجال الفني والتي تجعله متمكناً من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية، وهذا يكون واضحاً في دوره الإبداعي إذا أدركنا تأمين واستمرارية النظام الإداري بكفاءة وفعالية، بعيداً عن التقليد والنقل لنماذج معينة أو أساليب مطورة من دول أخرى، فالإبداع في جوهره يعني الدراسة والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التفكير والتغيير، ويحولها إلى إمكانات إبداعية، والسعي الدائم للعثور على أنظمة تعليمية متطورة من خلال قيادات منطوية تساعد على الإبداعات (غنايم، 2019).

وتواجه مدير المدرسة العديد من المعوقات والعقبات التي تحول دون تحقيقه للأهداف التربوية المطلوبة، فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية، وتتبعنا مسار ممارستها، نجد أنها تعاني من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على أكمل وجه (الشمري، 2019)، ومن هنا عازمت الباحثة على إجراء هذا الدراسة للتعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري، وتحديد أهم هذه المعوقات من وجهة نظرهم.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن واقع المؤسسات الحكومية والخاصة يؤكد على التطوير الدائم وتنمية المهارات والإبداع لدى الموظفين، ويعتبر هو الطريق الأمثل لمواكبة العصر، وإنجاز المهام المطلوبة بطريقة مبتكرة، وليس أحوج للإبداع من المؤسسات التعليمية، والتي تعد مصنع لكوادر المستقبل، ويحظى مديري المدارس بدور هام في العملية التعليمية، فمن خلالها تتحقق التنمية والتطور التعليمي، وتحسين الأداء والمخرجات التربوية، لذلك فمن المهم تشجيع وتنمية مهارات الإبداع لدى مديري المدارس، والتعرف على احتياجاتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي قد تعترض طريق الإبداع لديهم، وهذا ما أشارت بعض الدراسات كدراسة الفواز (2018) والحضرمي (2017)، الى التعرف على واقع الإبداع الإداري لمديري المدارس والوقوف على أهم المعوقات التي تواجههم.

ومن الجدير ذكره أن المدارس تواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تتطلب من إدارتها ضرورة التفكير في تبني رؤى استراتيجية فعالة للتقليل 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 جهوداً مكثفة تدعم من خلالها العملية الإبداعية والتي تبدأ عادة من الداخل، وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مدى مساهمة الإدارة المدرسية في تحقيق الإبداع في المدارس الحكومية ومعوقاتهما من وجهة نظرهم، إذ أن مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين في مؤسساتهم، يؤثرون في كافة العاملين، وتلهب فيهم المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتجنّي معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (الحضرمي، 2017). وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية كغيرها من الإدارات، تعاني الكثير من المعوقات والصعوبات، وتحتاج إلى الكثير من الإمكانيات حتى يتسنى لها القيام بدورها على أكمل وجه، وهذا يفرض على مديري المدارس بذل أقصى الجهود لتذليل هذه الصعوبات، وتوفير كل الإمكانيات من أجل تهيئة البيئة المناسبة للعملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري والمعوقات التي تواجههم من وجهة نظرهم. وبالاعتماد على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ؟

وينتزع منه السؤال التالي:

1- ما المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

1- التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم.

2- التعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والثقافية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم.

3- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، حسب في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

### أهمية الدراسة:

لدراسة الحالية أهميتين الأولى أهمية نظرية، والثانية أهمية تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذه الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم ، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تزويد المهتمين في مجال التدريب الإداري بأبرز المعوقات التي تحد من أداء مديري المدارس عند ممارستهم لأدوارهم المختلفة، وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تفعيل مجال الإبداع في الإدارة المدرسية، وذلك من خلال بيان معوقات الإبداع الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية والحلول المقترحة لمعالجة ذلك. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها، لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

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

1- واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في توجيه وإرشاد مديري المدارس من خلال القرارات الوزارية نحو الإبداع الإداري في ممارسة الأعمال الإدارية والفنية.

2- مدراء المدارس، وذلك من خلال ما يقدمه هذا الدراسة من توضيح لمعوقات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

#### حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تحددت هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة للعام الدراسي 2021/2022.

2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام 2021/2022.

3- الحدود البشرية: جميع مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة في الأردن للعام الدراسي 2021/2022.

4- الحدود الموضوعية: المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**معوقات الإبداع الإداري:** عرفها حامد (2017: 12) بأنها "بالمعوقات كل ما يعوق المدير عن التفكير السليم في حل المشكلات التي تواجهه، وهذه المعوقات منها ما يتعلق بشخص المدير، ومنها ما يتعلق بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمدرسة".

**وتعريفها الباحثة إجرائياً بأنها:** مجموعة من العوامل السلبية التي تعيق مديري المدارس عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.

**الإبداع الإداري:** عرفه مصطفى (2018) بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، ويتميز بأكبر قدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والمجاعات والمؤسسات".

**وتعريفها الباحثة إجرائياً بأنها:** قدرة مديري المدارس على إنجاز مهامهم وأعمالهم بأعلى مستوى من الأداء للوصول لمستوى متميز من الإنتاج الفكري المرن والأصيل، وبما يستق مع بيئة العمل، وإيجاد أكبر عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمواجهة المشكلات الطارئة، والتي قد تحدث داخل المدرسة.

## الإطار النظري:

### الإبداع الإداري:

يعد الإبداع سمة رئيسة تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وبهذا فإن الإبداع الإداري هو التفكير في حل المشكلات المختلفة، والتي تواجه الإدارات المدرسية بطرق وأساليب غير مألوفة لدى عامة الناس، وعلى الرغم من اختلاف العلماء والباحثين في وضع تعريف محدد للإبداع، فقد ظهرت العديد من التعريفات منها ما يلي:

عرفه مضايوي (2013: 15) "بأنه القدرة على التنبؤ بالصعوبات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، بالاعتماد على أساليب علمية تستند على الأفكار العميقة المبتكرة".

ويرى خالد (2013) "بأنه الإتيان بأمور جديدة، تعتبر مظهراً من المظاهر التي تشير إلى النشاط العقلي الوظيفي للفرد في مجال اكتشاف ما هو جديد". أما الإبداع الإداري فقد عرفه حامد (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:

ذكر (Yilmaz, 2010) أن هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري، نذكر منها:

- 1- الطلاقة: وتعني إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في مدة زمنية معينة.
- 2- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

- 3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4- الحساسية للمشكلات: وتعني قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يدرك الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً.

### أهمية الإبداع الإداري:

تعود أهمية الإبداع الإداري في كونه الوسيلة الرئيسية للتطوير، والتجديد، وابتكار حلول جديدة للمشكلات القائمة وبطريقة مبتكرة توفر الجهد والوقت والتكلفة، فحصول الإبداع الإداري تعد حضارة وصلت اليه البشرية، فلولاها لبقيت الحياة في صورتها الأولية دون تجديد أو تطوير، وفي ظل التطورات الحالية والأوضاع المتغيرة، تحتاج المؤسسات التعليمية الى مواكبة التغيرات التي تطرأ في البيئات الخارجية والداخلية، وذلك للمحافظة على نموها وبقائها، وقدرتها على تحقيق مخرجات جيدة تتصف بالكفاءة والفاعلية، وذلك بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة كفاءتها من خلال ممارسة الإبداع الإداري في هذه المؤسسة (مصطفى، 2018).

### الإدارة المدرسية:

يرى القحطاني (2020) أن مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغيرات الإيجابية في المدرسة، إضافة الى ذلك فهو الشخص الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير فيها، حتى يقودها الى 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:** يعد مدير المدرسة كمشرف مقيم داخلها، يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية في المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا.

**دوره في صنع القرار:** يعتبر 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 وتقويمها.

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

ذكر حمدونة (2014) أهداف 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 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 المتخصصة والأيدي الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.

#### الوظائف الإبداعية للإدارة المدرسية:

أشار الحضرمي (2017) بأن 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 التقيد بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير وتطوير العمل.
- 4- الاستقصاء عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها، سواء داخل المدرسة وبين العاملين معه، أو في المدارس الأخرى، أو في نتائج الأبحاث والدراسات، أو على صفحات الإنترنت.

#### معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف المعوقات المتعلقة بالإبداع الإداري إلى ثلاثة معوقات، كما ذكرها الحارثي (2012) وهي كالتالي:

- المعوقات التنظيمية:** وهي كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كأنظمة، 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:** وتحتوي كافة العادات والعقائد والتقاليد والأعراف والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي وتحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية
- ومما سبق، نستنتج أن الأشخاص تميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، وذلك حتى يحصلوا على رضاهم أو يتقوا غضبهم، ويصبحوا أعضاء منسجمين في الجماعات التي ينتمون إليها، وبالتالي يتجنب الفرد الأفكار التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين؛ لأنه يعلم أن الآخرين سيفرضون هذه الأفكار، أو يسخرون منها، أو يستكرونها، أو يثيرون الصعوبات في طريقها.

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة القحطاني (2020) التعرف كيف تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلم وإداري في المدارس الثانوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة

والبيئية المحيطة، كما توصي الدراسة بمنح المزيد من الحوافز والمكافآت المتنوعة لقيادات المدارس الثانوية، لتشجيع الكوادر والكفاءات المتنوعة لإدارة المدارس دون عزوف، بسبب المعوقات التي تواجه أداء القيادات.

كما هدفت دراسة الحضرمي (2017) إلى التعرف على المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (32) مديرة، وقد شكلت عينة الدراسة مجتمع الدراسة نفسه. وحصل عموم الأداة معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك على متوسط (24.2) بتقدير (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات؛ وحصلت المعوقات التنظيمية على متوسط حسابي (22.2)، أي بدرجة متوسطة، أما المعوقات الشخصية فحصلت على متوسط (2.30) وكذلك المعوقات الاجتماعية بلغ متوسطها (2.19) وجميعها بتقدير (متوسطة). وأظهرت 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. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة باستحداث قسم متخصص في إدارة التعليم يعنى بشؤون الإبداع والمبدعين، وتكثيف الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وللقيادات الإدارية في مجال الإبداع الإداري.

وأجرى العنزي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية، على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري مكونة من سبعة محاور و(33) فقرة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام (من الذكور والإناث وعددهم (60) قائداً، وقد توصل الدراسة لعدة نتائج كان أبرزها ما يلي: تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و(زيادة أعباء الدور الكمي) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إجراء دورات تدريبية للحث على الإبداع وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية على متطلباته ومقوماته، والنظر في تعيين القيادات الأكاديمية وفقاً للمهارات الإبداعية في الإدارة.

وهدف دراسة (Yaliabik et, 2015) في الكشف عن العالقة بين التفاعل في بيئة العمل والإبداع الإداري في المؤسسات الخدمية في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة مكونة من (375) من العاملين في المؤسسات الخدمية، وبينت الدراسة بأن هناك تأثير إيجابي بين العلاقات الداخلية في المؤسسات ودرجة الإبداع الإداري. وإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التي يعمل بها الأفراد والتفاعل والانخراط في العمل لدى الأفراد من ذوي درجات الإبداع الإداري العالية.

أما (Mestry 2013) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التحقق من إدراك مدير المدرسة ل دوره كقائد تربوي مبدع يسهل عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة، وتم استخدام استبياناً مفتوحاً، ثم مقابلات شخصية مع (8) مدرء في مدارس ابتدائية وثانوية في مدينة جوتنج بروفينس Gauteng Province في جنوب أفريقيا. بينت النتائج أن من أهم مسؤوليات مديري المدارس تقديم القيادة التعليمية الجيدة التي تهدف إلى تطوير أفضل التطبيقات التعليمية لتحسين تعلم الطلبة..



وأجرى (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بحثت العلاقة بين مستوى الإبداع لتنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وهدفت الدراسة أيضا الى وصف المؤشرات دالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة والأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (13) مشرعا مدرسيا في (13) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمدا إلى مقابلة (8-12) فردا في كل مشروع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن جودة المحادثة ونمطه خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة مليات التعلم في المنظمة، ويكمن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات، وإن لتوحد الأهداف ولاتجاهات بين الأفراد تأثيرا على عملية التعلم، ولانستقلالية 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:

#### أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الحضرمي (2017)، ودراسة وفري (Wfry, 2006)، ودراسة مستري (Mestry, 2013)، ودراسة باليابيك (Yaliabik et, 2015)، حيث أظهرت نتائج جميع هذه الدراسات أن هناك مستوى متوسط للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات الكلية والمعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري 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 تقديرات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية والشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

#### أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من العنزي (2018) وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: أنها تراوحت درجات وجود معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الحدود الشمالية ما بين المنخفضة والمتوسطة، وسجلت المعوقات (التمسك بالأنماط المألوفة) و(زيادة أعباء الدور الكمي) أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات، وأشارت نتائج البحث إلى عدم وجود عامل المساندة الجماعية كأحد عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة القحطاني (2020) حيث توصلت نتائجها إلى قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، وضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة، لذلك أظهرت نتائج هذه الدراسات نتائج عكسية ومختلفة عن نتائج هذه الدراسة فمنها من جاءت نتائجها بدرجة عالية، ومنها جاءت نتائجها بدرجة منخفضة، كما أظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التنظيمية والشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تناولت المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة/ الأردن.

### الطريقة والاجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، وأفرادها، كما تناول وصفاً لأدواتها، وإجراءاتها، ومعالجتها الإحصائية التي استخدمت فيها.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على جمع البيانات من عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، وذلك باستخدام الاستبانة الإلكترونية المعدة لأغراض هذه الدراسة، ومن ثم دراسة استجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة على فقراتها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والذي يبلغ عددهم (80) مديراً ومديرة.

### عينة الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (80) مفردة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة (المجتمع بأكمله)، حيث تم اختيارهم بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المكون من (80) مديراً ومديرة في الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022، حيث تم التواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

| المتغير       | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|---------|----------------|
| النوع         | ذكر              | 26      | 32.5           |
| الاجتماعي     | أنثى             | 54      | 67.5           |
| المؤهل العلمي | دبلوم عال        | 32      | 40.0           |
|               | ماجستير          | 40      | 50.0           |
|               | دكتوراه          | 8       | 10.0           |
| سنوات الخبرة  | من 6-10 سنوات    | 22      | 27.5           |
|               | أكثر من 10 سنوات | 58      | 72.5           |
|               | المجموع          | 80      | 100            |

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الديمغرافية، حيث يتبين ما يلي:

- النوع الاجتماعي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من مدرّاء المدارس الذكور (32.5%)، ونسبة الإناث (67.5%).

- المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على الدبلوم العالي (40.0%)، ونسبة الحاصلين على درجة الماجستير (50.0%)، ودرجة الدكتوراه (10%).
- سنوات الخبرة: بلغت نسبة المدراء أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح خبرتهم ما بين 6-10 سنوات (27.5%)، ومن تزيد خبرتهم عن العشر سنوات (72.5%).

### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (37) فقرة، وتم توجيهها لمدراء ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، وتم تطوير الاستبيان من خلال الاطلاع على دراسات تناولت معوقات الإبداع التربوي كدراسة (الحضرمي، 2017) ودراسة (حامد، 2017)، كما استفاد الباحث من المقاييس المستخدم في هذه الدراسات، واختارت بعض الفقرات وأعاد صياغتها، وصاغت بعض الفقرات في ضوء الأدب النظري المتشكل لديها عن معوقات الإبداع الإداري، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (30) فقرة يقابلها تدرج خماسي (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) وتوزعت فقرات الاستبانة على ثلاث مجالات هي:

- المجال الأول: مجال المعوقات التنظيمية، ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.
- المجال الثاني: مجال المعوقات الشخصية: ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.
- المجال الثالث: مجال المعوقات الاجتماعية والثقافية: ويتضمن هذا المجال (10) فقرات.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة وعددهم (11)، وبناءً على تعديلاتهم تم الوصول للصيغة النهائية لاستبانة الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة: من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم إيجاد معاملات كرونباخ ألفا، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (2). معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

| 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 قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول (2) يلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برمجية تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) لتحليل بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

#### الاحصاء الوصفي:

التكرارات والنسب المئوية: لقياس التوزيعات لخصائص أفراد العينة  
الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على سؤالي الدراسة الأول والثاني، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابات على أسئلة استبانة الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

| الدرجة       | موافق بشدة | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------|------------|--------|--------|-----------|----------------|
| الموافقة     | 5          | 4      | 3      | 2         | 1              |
| الوزن النسبي | 81-100%    | 61-80% | 41-60% | 21-40%    | 1-20%          |

|              |                           |   |      |        |
|--------------|---------------------------|---|------|--------|
| طول الفترة = | الحد الأعلى - الحد الأدنى | = | 1- 5 | 1.33 = |
|              | عدد المستويات             |   | 3    |        |

ليكون عدد المستويات كالتالي :

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

الانحراف المعياري: لقياس تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

الاحصاء الاستدلالي:

اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث (أ، ب).

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث (ج).

معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

#### عرض النتائج ومناقشتها:

الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل نتائجها ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات التي تواجه مديري

#### المدارس في تحقيق الإبداع الإداري"

| المرتبة | الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المعوق                        |
|---------|--------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1       | متوسطة | 70.5           | .235              | 3.52            | المعوقات التنظيمية            |
| 3       | متوسطة | 67.8           | .385              | 3.39            | المعوقات الشخصية              |
| 2       | متوسطة | 70.3           | .387              | 3.51            | المعوقات الاجتماعية والثقافية |
|         | متوسطة | 69.5           | .265              | 3.48            | المعوقات ككل                  |

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يلاحظ أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم قد حصلت على متوسطات حسابية ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.39-3.52)، حيث حصلت المعوقات التنظيمية على أعلاها والمعوقات الشخصية على أدناها، وبلغ المؤشر العام (3.48) وهو متوسط ذو درجة متوسطة مما يدل على مستوى متوسط للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (2017)، ومع دراسة العنزي (2018).

وفيما يلي تفصيل للمعوقات المتعلقة بكل معوق على حدا:

#### المعوقات التنظيمية:

الجدول(4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات التنظيمية التي تواجه

#### مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري"

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| متوسطة | 77.3           | 0.443             | 3.86            | مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة.          |
| متوسطة | 75.5           | 0.42              | 3.78            | قلة الدورات المقدمة لمديري المدارس في مجال لإبداع.                |
| مرتفعة | 73.5           | 0.471             | 3.68            | كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري.        |
| متوسطة | 72.5           | 0.624             | 3.63            | الافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم. |
| متوسطة | 70             | 0.746             | 3.5             | الازدواجية في إصدار التعليمات والقرارات من قبل الجهات العليا.     |
| متوسطة | 69             | 0.855             | 3.45            | قلة الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة في مجال الأبداع.           |
| متوسطة | 67.8           | 0.849             | 3.39            | عدم وجود قسم متخصص في وزارة التربية يهتم بالإبداع الإداري         |
| متوسطة | 67.5           | 0.718             | 3.38            | قلة التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية التربية في المنطقة.         |
| متوسطة | 66             | 0.947             | 3.3             | اشراك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة.                        |
| متوسطة | 65.8           | 0.917             | 3.29            | كثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة.                                   |
| متوسطة | 70.5           | 0.235             | 3.52            | المؤشر الكلي  |

تشير النتائج المبينة في الجدول (4) أن أكثر المعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم كان " مقاومة الجهات الإدارية العليا لثقافة التغيير في المدرسة، قلة الدورات المقدمة لمديري المدارس في مجال لإبداع، كثرة العمل المطلوب إنجازه مما يقلل من فرص الإبداع الإداري" حيث حصل هذا المعوق على درجات مرتفعة بلغت (3.86، 3.78، 3.68) على التوالي، وجاء ترتيب باقي المعوقات من الأعلى إلى الأقل كالآتي: " الافتقار إلى القيادات المؤهلة لدعم بيئة الإبداع في إدارة التعليم، الازدواجية في إصدار التعليمات والقرارات من قبل الجهات العليا، قلة الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة في مجال الأبداع، عدم وجود قسم متخصص في وزارة التربية يهتم بالإبداع الإداري، قلة التعاون بين إدارة المدرسة ومديرية التربية في المنطقة، اشراك مرحلتين مختلفتين أو أكثر في المدرسة، كثرة أعداد الطلبة داخل المدرسة"، وقد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.29-3.63)، وقد تعزى هذه النتائج إلى أن كثرة الأعمال الروتينية والمكتبية والكتابية المنوطة بمديري المدارس يقلل من فرص استخدام الإبداع الإداري في عملهم، ويؤدي إلى استخدامهم أسلوب الإدارة التقليدية بشكل دائم، كما أن 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 وتغزو الباحثة سبب هذه النتائج إلى أن وزارة التعليم في الأردن توجهت في السنوات الأخيرة إلى التوسع في بناء المدارس الحكومية الكبيرة مما يساعد على قلة أعداد الطلبة وعدم إشراك مدرستين في نف المدرسة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحضرمي (2017).

#### المعوقات الشخصية:

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري"

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات                                      |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 73.3           | .711              | 3.66            | أخاف من الفشل في تحقيق الأهداف.              |
| متوسطة | 73.0           | .695              | 3.65            | أعتمد على أسلوب تقليدي في التفكير.           |
| متوسطة | 72.8           | .621              | 3.64            | أفضل قرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع. |
| متوسطة | 70.0           | .900              | 3.50            | غياب روح المبادرة                            |
| متوسطة | 69.5           | .779              | 3.48            | الحماس المفرط للإبداع                        |
| متوسطة | 68.0           | .821              | 3.40            | أخشى من تحمل المسؤولية                       |
| متوسطة | 66.5           | .897              | 3.33            | ضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل.       |
| متوسطة | 65.8           | .558              | 3.29            | اتسرع في إيجاد حلول للمشكلات                 |
| متوسطة | 64.3           | .687              | 3.21            | ضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب العمل.          |
| متوسطة | 55.0           | .317              | 2.75            | أتردد في اتخاذ القرار.                       |
| متوسطة | 67.8           | .385              | 3.39            | المؤشر الكلي                                 |

تشير النتائج المبينة في الجدول (6) أن أكثر المعوقات الشخصية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم كان "أخاف من الفشل في تحقيق الأهداف" حيث حصل هذا المعوق على درجة متوسطة بلغت (3.66)، وجاء ترتيب باقي المعوقات من الأعلى إلى الأقل كالآتي: "أعتمد على أسلوب تقليدي في التفكير"، أفضل قرارات مضمونة النتائج على حساب الإبداع، غياب روح المبادرة، الحماس المفرط للإبداع، أخشى من تحمل المسؤولية، ضعف القدرة على التذكر والتصور والتخيل، اتسرع في إيجاد حلول للمشكلات، ضعف الانتماء إلى الوظيفة وحب العمل، أتردد في اتخاذ القرار"، وقد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.75-3.65)، ويعزى سبب ظهور هذه النتائج إلى خوف مديري المدارس من المسائلة 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.

#### المعوقات الاجتماعية والثقافية:

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري"

| الدرجة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات |
|--------|----------------|-------------------|-----------------|---------|
|        |                |                   |                 |         |



|        |      |       |      |   |
|--------|------|-------|------|---|
| مرتفعة | 74.3 | .556  | 3.71 | عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع.                          |
| مرتفعة | 74.0 | .624  | 3.70 | ضعف علاقة مديرة المدرسة مع المجتمع المحلي.                  |
| مرتفعة | 73.8 | .542  | 3.69 | قلة تقبل الآخرين للأفكار الجديد.                            |
| متوسطة | 71.3 | .691  | 3.56 | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم.                          |
| متوسطة | 70.5 | .711  | 3.53 | التدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة.             |
| متوسطة | 70.5 | .746  | 3.53 | التنشئة القائمة على التسلط والفهر في الأسرة والمجتمع.       |
| متوسطة | 69.3 | .856  | 3.46 | ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة.    |
| متوسطة | 68.3 | .791  | 3.41 | قلة حصول مدراء ومديرات المدارس على تقدير الآخرين ومساعدتهم. |
| متوسطة | 66.8 | .826  | 3.34 | ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور.                         |
| متوسطة | 64.0 | 1.141 | 3.20 | قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة.        |
| متوسطة | 70.3 | .387  | 3.51 | المؤشر الكلي  |

تشير النتائج المبينة في الجدول (6) أن أكثر المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم كان "عدم وجود دورات تثقيفية عن الإبداع، ضعف علاقة مديرة المدرسة مع المجتمع المحلي، قلة تقبل الآخرين للأفكار الجديد" حيث حصل هذا المعوق على درجات مرتفعة بلغت (3.71، 3.70، 3.69) على التوالي، وجاء ترتيب باقي المعوقات من الأعلى إلى الأقل كالآتي: "قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، التدخل الزائد من أولياء الأمور في شؤون المدرسة، ضعف إقبال أولياء الأمور على الأنشطة التي تقيمها المدرسة، قلة حصول مدراء ومديرات المدارس على تقدير الآخرين ومساعدتهم، ضعف المستوى الثقافي لأولياء الأمور، قلة اهتمام المجتمع المحلي بالتعاون مع إدارة المدرسة"، وقد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.20-3.56)، ويعود السبب في ذلك إلى قصور في التنشئة الاجتماعية التي يعود الآباء أبنائهم عليها، فيصبح هناك تناقض بين ما تقدمه المدرسة وما يقدمه البيت للطلاب من أساليب في التعامل والتربية، كما أن هناك بعض أولياء الأمور ممن ليسوا على مستوى ثقافي وعلمي واع لذلك فإن إسهامهم في تحقيق التواصل مع المدرسة يكون ضعيفاً.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

#### أ) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

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

الجدول (7). اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير متغير النوع الاجتماعي

| المعوقات  | النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
| المعوقات  | ذكر             | 26    | 3.43            | .265              | -2.652 | 78          | .010*         |
| التنظيمية | أنثى            | 54    | 3.57            | .206              |        |             |               |
| المعوقات  | ذكر             | 26    | 3.28            | .421              | -1.721 | 78          | .089          |

|  |      |    |      |      |    |        |       |
|--|------|----|------|------|----|--------|-------|
| الشخصية                                      | أنثى | 54 | 3.44 | .359 |    |        |       |
| المعوقات                                     | ذكر  | 26 | 3.43 | .409 | 78 | -1.316 | .192  |
| الاجتماعية                                   | أنثى | 54 | 3.55 | .374 |    |        |       |
| والثقافية                                    |      |    |      |      |    |        |       |
| المعوقات                                     | ذكر  | 26 | 3.38 | .295 | 78 | -2.270 | .026* |
| ككل  | أنثى | 54 | 3.52 | .240 |    |        |       |
| * دال عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) |      |    |      |      |    |        |       |

من خلال قيمة t الظاهرة في الجدول (7) يلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات الشخصية والاجتماعية والثقافية، بينما كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات التنظيمية والمعوقات ككل، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات الكلية والمعوقات التنظيمية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري 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 تقديرات أفراد العينة للمعوقات الشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2018) من ناحية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات الشخصية والمعوقات الاجتماعية والثقافية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

#### (ب) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

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

الجدول (8). اختبارات للعينات المستقلة لتأثير متغير المؤهل العلمي

| المعوقات   | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------|-------------|---------------|
| المعوقات   | دبلوم عالي    | 32    | 3.55            | .250              | 2      | 1.151       | .322          |
| التنظيمية  | ماجستير       | 40    | 3.52            | .213              |        |             |               |
|            | دكتوراه       | 8     | 3.41            | .275              |        |             |               |
|            | Total         | 80    | 3.52            | .235              |        |             |               |
| المعوقات   | دبلوم عالي    | 32    | 3.46            | .353              | 2      | 1.507       | .228          |
| الشخصية    | ماجستير       | 40    | 3.37            | .379              |        |             |               |
|            | دكتوراه       | 8     | 3.21            | .506              |        |             |               |
|            | Total         | 80    | 3.39            | .385              |        |             |               |
| المعوقات   | دبلوم عالي    | 32    | 3.57            | .424              | 2      | .519        | .597          |
| الاجتماعية | ماجستير       | 40    | 3.48            | .359              |        |             |               |
| والثقافية  | دكتوراه       | 8     | 3.45            | .396              |        |             |               |
|            | Total         | 80    | 3.51            | .387              |        |             |               |

|          |            |    |      |      |   |       |      |
|----------|------------|----|------|------|---|-------|------|
| المعوقات | دبلوم عالي | 32 | 3.53 | .280 | 2 | 1.493 | .231 |
| ككل      | ماجستير    | 40 | 3.46 | .241 |   |       |      |
|          | دكتوراه    | 8  | 3.36 | .307 |   |       |      |
|          | Total      | 80 | 3.48 | .265 |   |       |      |

من خلال قيم  $t$  الظاهرة في الجدول (8) يلاحظ أنها جميعاً لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### (ج) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني (ج)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (9). اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير سنوات الخبرة

| المعوقات             | المؤهل العلمي    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة $t$ | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|-------------|---------------|
| المعوقات             | من 6-10 سنوات    | 22    | 3.52            | .2617             | -.024    | 78          | .981          |
| التنظيمية            | أكثر من 10 سنوات | 58    | 3.52            | .2266             |          |             |               |
| المعوقات             | من 6-10 سنوات    | 22    | 3.44            | .3995             | .662     | 78          | .510          |
| الشخصية              | أكثر من 10 سنوات | 58    | 3.37            | .3810             |          |             |               |
| المعوقات             | من 6-10 سنوات    | 22    | 3.58            | .4535             | .920     | 78          | .360          |
| الاجتماعية والثقافية | أكثر من 10 سنوات | 58    | 3.49            | .3603             |          |             |               |
| المعوقات ككل         | من 6-10 سنوات    | 22    | 3.51            | .3126             | .760     | 78          | .450          |
|                      | أكثر من 10 سنوات | 58    | 3.46            | .2469             |          |             |               |

من خلال قيم  $t$  الظاهرة في الجدول (9) يلاحظ أنها جميعاً لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في لواء الرصيفة على اختلاف سنوات الخدمة لديهم في المجال الإداري فهم تحت ضغط واحد متمثلة بالضغوط التي تفرضها وزارة التربية والتعليم، بالإضافة إلى الضغوط التي يفرضها المجتمع واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحضرمي (2017).

#### التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحثة توصي بالآتي:

- تشجيع الجهات الإدارية في وزارة التربية والتعليم على تقبل ثقافة التغيير في المدرسة ودعمها.
- ضرورة عقد دورات تدريبية مقدمة لمديري المدارس في مجال لإبداع.

- زيادة عدد الدورات التثقيفية عن الإبداع.
- دعم علاقة مديري المدارس مع المجتمع المحلي.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- الجرايدة، محمد سليمان والعريمي، حليس محمد (2012). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 28، (147).
- حامد، سامي سليمان (2017). معوقات الإبداع الإداري السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ببلدية قمينس، *المجلة الليبية العالمية*، العدد 33: 1-31.
- الحارثي، مشعل بن مبارك (2012). *واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحضرمي، نوف بنت خلف (2017). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة تبوك، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 11، (1): 76-94.
- 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 الشحيلي (2013). الأطفال الموهوبون والمتفوقون أساليب اكتشافهم وطرائق رعايتهم (دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة).
- الشمري، عبد العزيز بن سويلم (2019). المعوقات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد (11): 191-231.
- العنزي، عمير يتيتم (2018). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد 177 الجز الأول: 404-439.
- غنایم، مهني (2019). التربية المقارنة ونظم التعميم. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الفوز، وفاء عتيق (2018). الإبداع الإداري مدخل لتطوير أداء قائدات المدارس الابتدائية في مدينة الخرج، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 34، (3): 679-700.
- القحطاني، محمد قبلان (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 36، (11): 61-97.
- 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.
- مضاي، علي محمد (2013). *واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

### الدراسات الأجنبية:

- Manea, A.D. (2015). Innovation in the management of educational institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 209, 310 – 315.
- Mestry, Raj (2013). The Innovative Role of the Principal as Instructional Leader: A Prerequisite for High Student Achievement. *IPEDR*. No. 25. Vol. 60. p. 119-123.
- Suleiman Al - hajaya and Altallan A. Alroud (2011). The Administrative Creativity Skills of Education . *International Journal of Educational Science*, Vol . (3) No. (1), pp.1-7.

- Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness, Dissertation Abstract International, 456 (07). P. 3100.
- Yaliabik, Z. Y. Van Rossenberg. Y, 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.
- Yilmaz E. (2010). The analysis of organizational creativity in school regarding principals' ethical leadership characteristics. ***Journal of Social and Behavioral Sciences***, Issue 2. Vol. 2. pp. 3949-3953.