

## تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإبداع الإداري

### *Developing the performance of public-school principals in Riyadh in light of the administrative creativity approach*

د. حامد جعفر المالكي: دكتور في الإدارة والتخطيط التربوي، وزارة التعليم، المملكة العربية  
السعودية.

*Dr. Hamed Jafar Al-Maliki: PhD in Educational Administration and  
Planning, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.*

Email: dr.hamedalmalki2@gmail.com

Doi: <https://doi.org/10.56989/0s851w60>

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وذلك من خلال التعرف على واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري، وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، من وجهة نظر أفراد الدراسة، إضافة إلى تحديد معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء الإبداع الإداري، وصولاً إلى تحديد متطلبات تطوير أدائهم في هذا المجال. ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما صمّم استبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة. وتكوّنت عينة الدراسة من (260) مديراً، و(379) معلماً من مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري جاءت بدرجة "متوسطة"، بمتوسط (3.30 من 5). كما أوضحت النتائج وجود عدد من المعوقات، من أبرزها: ضعف تقديم الحوافز المادية، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس. إضافة إلى ذلك، بينت الدراسة وجود مجموعة من المتطلبات التي من شأنها تعزيز ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري، من أهمها: دراسة الأفكار الجديدة دراسةً جادة، وإبداء الاهتمام بها، وتطبيق الجيد منها، وكذلك استقطاب القيادات المدرسية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، والمدرّكة لقيمة الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الأداء، مديري المدارس، التعليم العام، الإبداع الإداري، القيادة التربوية، الكفايات القيادية، تحسين الأداء المؤسسي، الابتكار التربوي، الإدارة المدرسية، بيئة العمل الإبداعية.

## Abstract

The study aimed to develop the performance of public-school principals in the Riyadh region in light of the administrative creativity approach. This was achieved by identifying the current state of principals' performance in public schools in Riyadh according to the dimensions of administrative creativity (fluency, flexibility, originality, and sensitivity to problems) from the perspective of the study participants. The study also sought to identify the obstacles to developing principals' performance in light of administrative creativity, as well as to determine the requirements for improving such performance. To achieve these objectives, the researcher employed the descriptive survey method and designed a questionnaire as the instrument for data collection. The study sample consisted of (260) principals and (379) teachers from public schools in Riyadh. The study yielded several findings, that the level of principals' performance in public schools in Riyadh, in light of administrative creativity, was rated as "moderate," with a mean score of (3.30 out of 5). The results also indicated the presence of several obstacles, most notably the weakness of financial incentives and the limited authority granted to school principals. In addition, the study identified a number of requirements that would enhance principals' practice of administrative creativity skills, including seriously examining new ideas, showing interest in them, implementing the useful ones, and recruiting qualified school leaders with high competence and a strong awareness of the value of administrative creativity.

**Keywords:** Performance development, school principals, public education, administrative creativity, educational leadership, leadership competencies, institutional performance improvement, educational innovation, school administration, creative work environment

## المقدمة:

يُعد التعليم الركيزة الأساسية لتنمية المجتمعات البشرية ووسيلة لتقدمها؛ فموقعه محوري في تأهيل وإعداد الكوادر الفنية والعلمية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب مساهمته الفعالة في خلق المعرفة ونشرها.

تكتسب الإدارة المدرسية أهمية متزايدة لدى جميع العاملين في قطاع التربية والتعليم، لكون المدرسة هي البيئة الفعلية التي تتكامل فيها جهود المهتمين بالشأن التربوي، ونظرًا لهذه الأهمية البالغة للمؤسسة التعليمية (المدرسة)، فإن أسلوب إدارتها ومنهجيات العمل المتبعة فيها يشكلان الركيزة الأساسية لنجاحها في تحقيق رسالتها المنشودة، وعليه، فإن تطوير أداء مديري المدارس وفق أسس علمية حديثة يُعد مطلبًا حتميًا لضمان فعالية وكفاءة الإدارة المدرسية في مواجهة التحديات ومتطلبات تطوير وتحديث التعليم (السيد، 2008، ص. 9).

في إطار سعي المؤسسات التعليمية للارتقاء بوجودها إلى مصاف التميز لتكون مثالاً يُحتذى به، يصبح لزامًا أن يتسم قاداتها بالتميز والإبداع والكفاءة الإدارية، وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى دعم القيادات المدرسية في تطوير أدائها، وتقوية ملكاتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة بفعالية للتغيرات والتطورات المتجددة في المشهد التعليمي.

تعاني المؤسسات التعليمية من تحديات وصعوبات متعددة، سواء كانت داخلية مرتبطة بالبيئة التعليمية أو خارجية متعلقة بالطلاب، هذا الواقع يستلزم وجود إدارة إبداعية، تتمتع بالقدرة على ابتكار حلول وأساليب متنوعة وغير تقليدية لمعالجة هذه المشكلات، ونتيجة للمتغيرات السريعة (الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتكنولوجية) التي يشهدها المجتمع، أصبح الإبداع الإداري ضرورة قصوى ومطلبًا ملحا في كافة المؤسسات التربوية.

تؤكد الدراسات الإدارية الحديثة أن الإبداع الإداري يتجاوز مجرد تبني الوسائل التقنية؛ فهو يتطلب تحولاً جوهرياً في ثقافة الموظفين والقيادات، يشمل فناعاتهم، مهاراتهم، وسلوكياتهم، مع ضرورة إيمانهم التام بأهمية التطوير المستمر كوسيلة لتحقيق التميز المؤسسي.

كما يرى السكارنة (2011) أن الإبداع الإداري ما هو إلا مبادرات يبدئها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن النمط المألوف أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يُصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والتنبؤ بها وملاحظة النواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية خصوصاً في مجال الأعمال.

## مشكلة الدراسة

يمثل الإبداع الإداري أحد المناهج الإدارية المعاصرة، وينبع من الثورة الإدارية في الدول المتقدمة، وهو ضرورة لتطوير الحياة ومؤشر على التقدم الذي أحرزته تلك الدول، ويتأثر الأداء التعليمي بشكل كبير بالصعوبات والمشكلات الفنية والإدارية اليومية التي يواجهها مديرو المدارس. لذا، فإن نجاحهم مرهون بقدرتهم على التفاعل الفعّال مع المجتمع المدرسي ومعالجة هذه المشكلات، الأمر الذي يستلزم توفر سمات وخصائص قيادية محددة، علاوة على ذلك، يُعد الإبداع الإداري مهارة وأداة حاسمة تمكّن القيادات التعليمية من إدارة الأزمات، كونه يرفع من كفاءة العاملين ويطوّر من أدائهم، ما يجعل القدرة على الإبداع مطلباً أساسياً في العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية.

إن الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية يتسم بالعديد من المشكلات وأوجه القصور، وهي حقيقة عززتها نتائج الدراسات العلمية التي أثبتت وجود ضعف ملحوظ في مهارات الإبداع الإداري ضمن مهام الإدارة المدرسية، منها دراسة الحربي (2018) حيث أشار إلى قصور في أداء قيادات المدارس بسبب ضعف إمام قائد المدرسة بأساليب التخطيط وأساليب الإشراف والمتابعة المختلفة والروتينية، وكثرة العمل الإداري وبعض التعقيدات البيروقراطية في الأعمال الإدارية.

ومع تزايد الحاجة إلى تعزيز الإبداع لدى القيادات التعليمية، فإن نتائج الدراسات المشار إليها، وكذا شواهد الواقع تشير إلى الافتقار إلى النموذج الإداري الإبداعي في المؤسسات التعليمية، وإن كان هذا النموذج موجوداً فهو إما أن يكون غير واضح أو غير مفعّل في كثرة من تلك المؤسسات، إضافة إلى النقص في تدريب وإعداد الكوادر الإبداعية في مدارس التعليم العام وبناء عليه تم تحديد مشكلة الدراسة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري.

## أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في التالي:

1. ما واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) من وجهة نظر أفراد الدراسة (المديرين ، والمعلمين)؟
2. ما معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد الدراسة.

3. ما متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات).
2. تحديد معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات).
3. تحديد متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمنطقة الرياض في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات).

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي لمديري مدارس التعليم العام، الذين يمثلون العنصر الأهم في الإدارة التعليمية والمسؤولين المباشرين عن نجاح المدارس وتحقيق أهدافها، وتشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري، بوصفه أحد التوجهات الإدارية المعاصرة، كما ستساعد نتائج هذه الدراسة المهتمين بمجال التدريب الإداري على تصميم البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية مهارات الإبداع الإداري، كما يتطلع الباحث إلى أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الارتقاء بمستوى الأداء لدى القائمين على تطوير العملية التعليمية والقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: معرفة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإبداع الإداري وفق الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات)، وتحديد معوقات تطويره، وتحديد متطلبات تطويره.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (1446هـ).

## مصطلحات الدراسة:

### • تطوير الأداء Performance development

يعرف تطوير الأداء بأنه "مجموعة من التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته، وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع، وقد يكون التطوير جذرياً شاملاً، وقد يكون جزئياً يشمل جانباً أو أكثر من النظام، كإدخال مستحدثات جديدة في سياسات القبول، أو الإدارة، أو التمويل، أو الأهداف، أو المناهج" (عبدالخالق، 2013، ص7).

ويعرف الباحث تطوير الأداء إجرائياً بأنه: عملية هادفة ومنظمة ومقصودة للارتقاء بمستوى أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وإحداث تحسين ملموس في أدائهم من خلال تزويدهم بكل ما هو جديد من مهارات إدارية وفنية، وإكسابهم مهارات الإبداع الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات التي تساعدهم على رفع مستوى كفاياتهم، وتطوير أدائهم في عملهم، وتعزيز قدراتهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض عملهم.

### • الإبداع الإداري Administration Creativity

يعرف بأنه "قدرة المدير على استخدام المعارف والمهارات الإبداعية واستنباط أساليب إدارية جديدة يستطيع من خلالها تقديم حلول إبداعية للمشكلات" (نجم الدين وأحمد، 2011، ص.584).

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه مجموعة من السمات والقدرات العقلية التي يتمتع بها مديرو مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ويحرصون على استغلالها في تطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه السمات بالطلاقة، والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات.

## الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري:

#### تطوير الأداء

يعرف التطوير بأنه عملية تهدف إلى الوصول إلى أحسن صورة، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق كل الأهداف المنشودة (ويح والباز، 2012، ص.878)، يشمل تطوير الأداء المؤسسي جميع التحسينات والتغييرات الهادفة إلى رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، لضمان قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته، كما يعد هذا التطوير حيويًا وضروريًا لأنه يرتبط مباشرة بكفاءة المؤسسات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

كما عرفت مصلحة البارقي (2021) مفهوم تطوير الأداء بأنه "مجموعة من الجهود والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية والتي تتضمن التعليم وتنظيمه ومتابعته وتقويمه ومتابعة التطورات التكنولوجية والعالمية على المستوى التعليمي" (ص.222).

تعددت المفاهيم التي تناولها الباحثون حول تطوير الأداء المؤسسي، بيد أن أغلبها يشير بشكل عام إلى مجموعة الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء على الصعيدين الفردي والجماعي، وتتضمن هذه الجهود وضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة تكون بمثابة الهدف المنشود للجميع.

### أهمية تطوير الأداء

ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء هو تركيز المؤسسات على تحسين المخرج على مستوى الفرد والمؤسسة، كما أنه يضيف قيمة فعلية للمؤسسة، ويتضمن تطوير الأداء نوع من التحليل للواقع وبالتالي جس مواضع الإخفاق والمشكلات التي تعيق التقدم ومن ثم العمل عليها لتحسين الأداء بشكل عام (البارقي، 2021، ص.222)

يُعد تطوير الأداء الإداري ركيزة أساسية لتزويد مديري المدارس بالمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتتجلى أهمية هذا التطوير فيما يلي:

1. رفع مستوى الأداء وتحسين الممارسات بفضل اكتساب المديرين لمهارات جديدة.
2. توفير دليل إرشادي للإداريين لتنظيم سير العمل وتمكينهم من إدارة النظام المدرسي بفعالية.
3. مساعدة الإداريين على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واستغلال النظم الحديثة في إدارة العمل لتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة (بأقل وقت وتكلفة وجهد).
4. تطوير المهارات القيادية لدى المديرين لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
5. تحسين مهارات الاتصال، والتي تُعد من متطلبات العمل الإداري القيادي.
6. توسيع قاعدة المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة بشكل عام.
7. تنمية القدرات القيادية الشاملة وتأهيل القادة لمواجهة التغيرات.

وبناءً عليه، يمكن القول بأن تطوير مستوى الأداء الإداري بصورة شاملة يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية وتحقيق المنافع المرجوة للأفراد، كما تلعب القيادة المتطورة والمُتمتعة بمهارات الإبداع دوراً محورياً في هذا السياق، إذ تتيح تحقيق التميز في الأداء وإنجاز المهول بسرعة وكفاءة عالية.

## مببرات تطوير الأداء:

هناك العديد من المبررات لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية، وقد أوجزها كلا من خليل (2014، ص.189)؛ والأغا وعساف (2015، ص.101)، في الجوانب الآتية:

1. الاستجابة لطبيعة التغيير، والقدرة على التكيف.
2. التحولات العالمية المتسارعة كالثورة المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية، والانفجار السكاني، والأزمات الاقتصادية، التوجهات الديمقراطية، والعولمة.
3. التنافس الحاد بين المدارس والرغبة في الوصول إلى أداء متميز لتحقيق الجودة والاعتماد.
4. نقص المهارات والكفاءات اللازمة للقيام بالعمل.
5. تطوير آليات العمل الإداري بالإدارات التعليمية.
6. التخلي عن النظم البيروقراطية، والنظر إلى العمليات الإدارية نظرة شمولية.
7. التحولات العديدة في البيئة الداخلية والخارجية، مثل: تحول أدوار المديرين والمعلمين وكافة العاملين في المدارس من الضبط والرقابة إلى التحفيز.
8. التطورات المتسارعة في ميادين التربية وتطبيقاتها في مجالات الجودة والنوعية.
9. التطورات في ميادين الاقتصاد والمال والإدارة وظهور مبدأ التنافس.
10. الانفجار السكاني والحاجة إلى تلبية الاحتياجات المتزايدة.
11. السعي المشترك للتقدم في التعليم والانتفاع بثمراته، وتحقيق جودة التعليم.
12. الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية وتداعيات العولمة.

يتضح من ذلك أن مدير المدرسة يجب أن يبحث عن طرق مناسبة يستطيع بها التعامل مع التغيرات كفرص يستغلها أو تحديات يواجهها، ومن الضروري أن يتكيف المدير باستمرار مع التغيير ويستفيد منه، هذا يفرض عليه أن يتعامل مع التغييرات بإيجابية، وأن يكون مستعداً لتوقعها، ومتبنياً ومبادراً للتطوير، ومشاركاً وفعالاً في تنفيذه.

## معوقات تطوير الأداء:

يواجه العاملون في المؤسسات التربوية العديد من التحديات والصعوبات التي تحول دون تطوير أدائهم، ومن أبرز التحديات كما يراها خليل (2014) كالنحو التالي (ص.188):

1. العجز عن تحديد وتقييم المعوقات والمشكلات الحالية بدقة في المؤسسة التربوية التي تتطلب إعادة هندسة.
2. الروتين الإداري الطويل والمعقد يعرقل سير العمل والأداء.
3. يؤدي التراخي وعدم الانضباط الإداري إلى انخفاض كبير في مستويات أداء الموظفين.

4. يؤثر بشكل سلبي على تحفيز جميع العاملين وتقليل رغبتهم في بذل الجهد.
5. قلة إشراك العاملين في عمليات صنع القرارات واتخاذها يُعد عاملاً معيقاً لتطوير الأداء الإداري.
6. فشل مديري المؤسسات التربوية في تحديد الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة بناءً على أسس ومعايير علمية سليمة.

#### متطلبات تطوير الأداء:

يمكن القول إن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس وتأهيلهم لاستيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته، ومنها ما أشار له حسان وآخرون (2005، ص45-52):

1. تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسية ويتطلب لتحقيق ذلك ما يلي:
  - تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتسيير أعمال المدرسة.
  - ترجمة الأهداف إلى أنشطة تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
  - بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المدرسة، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
  - قيادة المدرسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.
  - تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على أساس أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه.
2. الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المدرسة ويتطلب لتحقيق ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية ويتم ذلك من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المدرسة من مدرسين وتلاميذ وإداريين وموجهين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المدرسة وخارجها.
3. تحديث عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه ويتطلب لتحقيق ذلك أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار.
4. العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية ويتطلب لتحقيق ذلك قدرة المدير على التأثير في الآخرين والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.
5. تطوير عملية التدريب أثناء الخدمة لوظائف الإدارة المدرسية، ويتحقق ذلك من خلال إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنوع الأساليب المتبعة في التدريب، وتزويد مديري المدارس بالطرق والأساليب التي تساعد على إدارة مدارسهم باقتدار.

## ثانياً: الإبداع الإداري

### مفهوم الإبداع الإداري:

يتميز مفهوم الإبداع الإداري بخصائصه المتفردة، ورغم ذلك، فإنه يشبه المفاهيم العلمية الأخرى في كثرة تعريفاته وتنوع صياغاته اللفظية. هذا التعدد والاختلاف في تحديد المفهوم دليل على اتساعه، وشموليته، وقابليته للتطور.

يشير الدخيل (2011) إلى أن الإبداع هو قدرة عقلية يمكن أن تتجلى على مستويات مختلفة، سواء كانت فردية، جماعية، أو مؤسسية، حيث تُعدّ هذه الأطراف محاور الإبداع الأساسية، كما يؤكد على أن الإبداع يشتمل على كل من "العملية" و"الإنتاج"، من جهته يرى السلمي (2008) أن الإبداع يتمثل في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، أو اختراع أشياء غير مألوفة، على أن تحقق فائدة اجتماعية، أو تطوير عمليات قائمة على قدرات عقلية وفكرية تخدم المجتمع.

يتضح من خلال استعراض تعريفات مفهوم الإبداع الإداري غياب التحديد الدقيق له لدى المختصين في العلوم الإنسانية، وبغرض استجلاء هذا المفهوم وتحديد بوضوح أكبر، يمكن تصنيف معظم التعريفات المقدمة من الباحثين في هذا الميدان ضمن المحاور الخمسة التالية: العملية المؤدية لنتائج جديدة، الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات، الخصائص المميزة للأفراد المبدعين، الإمكانيات أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع، والمراحل الجوهرية للعملية الإبداعية.

### أهمية الإبداع الإداري:

يُعدّ الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية، حيث يُمكن القِيادات المدرسية من إيجاد حلول مبتكرة وفعّالة للتحديات التي تعترض مسار تطوير المؤسسة، وفي ظلّ التغيرات السريعة والمتواصلة التي تشهدها هذه المؤسسات، يصبح الإبداع الإداري عاملاً حاسماً ولا غنى عنه؛ وتتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي:

1. تحقيق الذات يتطلع المبدعون غالباً إلى التميز والتفوق، ويبحثون عن الشهرة التي تجعلهم في مصاف الكبار العظماء.

2. الخوف من المجهول وغموض المستقبل يدفع الخوف من المجهول وغموض المستقبل المبدعين إلى المجابهة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل المجهول واستشرافه قبل أن يقع أو يقترب خطره، والإبداع إما أن تكون دوافعه فردية أو ذاتية أو نابعة من البيئة التي يعيش فيها المبدعون ويعايشون قضاياها ومشكلاتها.

تكمن أهمية الإبداع المؤسسي في أنه الضامن لاستدامة التفوق، فبالرغم من أن بعض المؤسسات قد تتفوق بكفاءتها حالياً على منافسيها، فإنها لن تستطيع الإبقاء على هذا التميز مستقبلاً ما لم تركز جهودها لتوفير بيئة ومقومات الإبداع كأداة رئيسية للمضي قدماً، إن تجاهل الإبداع يعد طريقاً سريعاً لانهايار المؤسسة.

### معوقات الإبداع الإداري:

أشار جدعون (2013)، والمعايطة (2014) إلى أبرز معوقات الإبداع الإداري التي تتضمن:

1. المعوقات الشخصية: تعد من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري وأهمها: ضعف الثقة في النفس.
2. المعوقات الاجتماعية-الثقافية: تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في إعاقة الإبداع الإداري أو تنميته.
3. المعوقات الاقتصادية: مثل تفاقم مشكلات المديونية الخارجية والتدهور الاقتصادي.
4. المعوقات الإدارية: منها ممارسات المدير السلبية كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا، والامتناع عن المديح للعاملين.

### مجالات تطوير الأداء لمديري مدارس التعليم العام في ضوء مدخل الإبداع الإداري

تتحدد أهم مجالات تطوير الأداء لمديري المدارس في ضوء مدخل الإبداع الإداري في الآتي:

**أولاً: الطلاقة الإدارية:** هي قدرة قائد المدرسة على بلورة وتقديم الرؤى، والأفكار، والمقترحات بسرعة، وفعالية، كما تتضمن هذه المهارة أيضاً سرعة البديهة في التفكير لمعالجة المواقف الطارئة واليومية، بهدف تحقيق نقلة نوعية وتطوير مستمر في الأداء، ويذكر السويدان والعدلوني (2002، ص.57) أن مفهوم الطلاقة يشير إلى قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة.

يمكن تحديد أهم مؤشرات مهارة الطلاقة لدى مدير المدرسة في تبنيه لجهود التطوير، والتي تدل على إتقانه لأدائها، في النقاط التالية:

- توليد البدائل: امتلاك القدرة على تقديم خيارات وبدائل متنوعة ومتعددة.
- الاهتمام بالكمية: التركيز على إنتاج عدد كبير من الأفكار والمقترحات.
- سرعة الحلول: اقتراح حلول فورية وسريعة لمعالجة المشكلات التي تواجه العمل.

- غزارة الأفكار: تقديم كم وافر من الأفكار في فترة زمنية وجيزة.
- الثروة اللغوية: القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات المترادفة أو ذات المعنى المشترك للتعبير عن فكرة واحدة محددة.

**ثانياً: مهارة المرونة:** تُعرّف المرونة بأنها القدرة على تكييف نمط التفكير وأسلوبه لتخطي العقبات الصعبة التي تعترض الفرد أثناء حل المشكلات، وهو ما يعني القدرة على تغيير الحالة الذهنية تبعاً لتغير الموقف.

يرى إبراهيم (2007) أن يمكن الاستدلال على تمكّن مدير المدرسة من مهارة المرونة في دعم جهود التطوير من خلال المؤشرات الأساسية التالية (ص. 385):

- بناء العلاقات والتواصل الفعال: القدرة على إقامة علاقات عمل واقعية وإيجابية، والتواصل بفعالية مع الآخرين.
- التخطيط والتنفيذ العملي: إعداد خطط واقعية واتخاذ الإجراءات الضرورية لتطبيقها.
- الثقة بالنفس والتفاؤل: امتلاك نظرة إيجابية للذات وثقة عالية في القدرات والإمكانات الشخصية.
- الإدارة الذاتية للانفعالات: القدرة على ضبط النفس وإدارة الانفعالات والانفعالات.
- التمسك بالقيم: المحافظة على القيم الروحانية والأخلاقية.
- الانفتاح وقبول الآراء: تقبل واحترام أفكار وآراء الآخرين.
- الشمولية في الرؤية: القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا وجوانب متعددة.

**ثالثاً: مهارة الأصالة:** ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على إنتاج الأفكار الأصيلة، وقد عرفها إبراهيم (2007) بأنها: " القدرة على التفكير بطريقة جيدة، أو القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أكثر من الأفكار الشائعة؛ أي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والظريفة" (ص. 381).

يمكن تحديد أبرز مؤشرات "مهارة الأصالة" لدى مدير المدرسة، والتي تشير إلى إتقانه لها في سياق جهود التطوير، من خلال ما يلي:

- مقدار الأفكار المقبولة وغير التقليدية التي يقدمها كحلول لمشكلات معقدة ومحفزة.
- القدرة على إيجاد روابط وعلاقات جديدة ومبتكرة بين الأمور.
- الاهتمام بإنتاج أفكار شخصية ومبتكرة تتجاوز المؤلف.
- الالتزام بتجنب تكرار الإجراءات والأساليب المعتادة عند تنفيذ المهام.

**رابعاً: مهارة الحساسية للمشكلات:** وتعني القدرة على رؤية المشكلات رؤية واضحة، وبشكل يتميز بالعمق والدقة، وتعد هذه المهارة من أهم المهارات التي ينبغي على مديري المدارس التميز بها،

وتتمثل الحساسية للمشكلات: في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً (الطيبي وأبو سمرة، 2014، ص25).

والقدرة على الإحساس بالمشكلات تعد إحدى أهم سمات المدير المبدع، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة.

ويمكن تحديد أهم مؤشرات مهارة الحساسية للمشكلات لدى مديري المدارس في القدرات التالية:

- الاستنتاج الأولي وحل المشكلات من خلال جمع المعلومات وتوليد الأفكار والاستنتاجات الأولية بهدف الوصول إلى حلول للمشكلات.
- تحليل واختيار الحلول من خلال تحليل الأفكار والحلول المقترحة، ثم اختيار أفضلها بناءً على معايير محددة مسبقاً.
- التنبؤ بالمشكلات من خلال امتلاك القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتوقعها قبل وقوعها.
- التخطيط لمواجهة من خلال القدرة على وضع خطط فعلية وملموسة لمواجهة المشكلات المحتملة الحدوث.

يرى الباحث أن دعم الإبداع ضمن الإطار المدرسي يستلزم مجموعة من الإجراءات الجوهرية، وتشمل هذه الإجراءات تأهيل وتدريب العاملين في المدارس على تطبيق النظريات الإدارية الحديثة، وإرساء بيئة محفزة للإبداع تتيح مجالاً للتميز والتفكير المستقل، واعتماد الشراكة كمنهج في تنظيم العمل وإدارته، والاستفادة من التجارب والأساليب الإبداعية الناجحة لدى الآخرين. كما يؤكد على أهمية تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للمديرين، وتقليل حجم الأعباء والضغوطات الإدارية الملقة على عاتقهم، وحثهم على تقديم المزيد من الأفكار الجديدة.

#### الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الجزء عرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وسوف يتم عرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة شميمس، ومحمد (2019) التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب من وجه نظرهم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، واستبانة

مكونة من (43) عبارة موزعه على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، الأصالة والإحساس بالمشكلة) وتكونت عينة الدراسة من (67) فرداً من مديري مدارس التعليم العام بمدينة إب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية لتقديرات أفراد العينة لتنمية مهارات الإبداع الإداري في جميع مجالاته جاءت بدرجة عالية.

2. **دراسة البليهد (2020)** التي هدفت إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية القائدات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من (79) عبارة موزعه على ثلاثة محاور هي أبعاد الإبداع (الأصالة، والمبادرة، والمثابرة، والحساسية للمشكلات)، ومعوقات تطوير القيادة الإبداعية، ومتطلبات القيادة الإبداعية، وتكونت عينة الدراسة من (30) مشرف قيادة مدرسية، و (81) وكيل مدرسة للمرحلة الثانوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية الأبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات، والأصالة، والمبادرة، والمثابرة جاءت بدرجة عالية جداً، وأن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء أبعاد القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية جداً، وأن من بين أهم متطلبات القيادة الإبداعية التشجيع على العمل بروح الفريق الذي يدعم الأفكار المبدعة، ونشر ثقافة العمل الإبداعي بين القيادات، وإيجاد بيئة محفزة للإبداع.

3. **دراسة الفيقي (2018)** التي هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية 2030، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (159) مديرة واستخدم الباحث استبانة مكونة من (21) عبارة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التأثير المثالي جاءت بدرجة كبيرة جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير في مجال التمكين كبيرة جداً) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ومن أبرز تلك المتطلبات الدقة في اختيار المعلمات لأعمالهن في كل تغيير يخطط له بالمدرسة، وتقوض المديرية بعض صلاحياتها للمعلمات في المدرسة" في حين هدفت دراسة أبو شاويش (2018)، إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من (40) عبارة، وزعت على أربع مجالات تمثل عناصر الإبداع الإداري هي: المثابرة والمبادرة والأصالة

والحساسية للمشكلات)، وتكونت عينة الدراسة من (355) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (050.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث.

4. دراسة الشهراني (2018) التي هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإبداعية في المدارس الثانوية وعلى العلاقة الترابطية بين القيادة الإبداعية والإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (118) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، هي واقع الإبداع الإداري، ومعوقاته الإبداع، وآليات تطوير الإبداع، وتكونت عينة الدراسة من (52) من مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة "متوسطة، وأن موافقة أفراد الدراسة على آليات تطوير الإبداع الإداري في ضوء القيادة الإبداعية جاءت بدرجة كبيرة".

5. دراسة فيمكوه وآخرين (Phimkoh et al., 2016) هدفت إلى تطوير البرامج لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في مؤسسات الحكم المحلي في تايلاند والمدارس الواقعة تحت إشراف مؤسسات الحكم المحلي، واستكشاف الظروف المرغوب فيها لتعزيز القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس في المؤسسات غير الحكومية، ووضع برنامج لتعزيز الإبداع والقيادة، وكانت الأدوات المستخدمة في الاستبانات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى تألفت من (297) مدرسة في إطار المؤسسات الحكومية على ثلاثة مستويات: مديرو المدارس نواب المديرين، ورؤساء المناطق التعليمية، وتألفت المجموعة الثانية من (22) مديراً من مديري المدارس المتطوعين الذين يعملون في مقاطعة أودونتاني، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النتائج جاءت أعلى بكثير مما كانت عليه قبل تنفيذ البرنامج، وكان الاقتراح أن السلوك الإيجابي لمديري المدارس يمكن تطويره من خلال التعاون في إنشاء برنامج تعزيز القيادة الإبداعية على أساس الحاجة.

6. دراسة هاو وويزدانيفارد (Hao & Yqzdanifard, 2015) التي هدفت إلى تطوير الأداء الإداري للقادة، وركزت على كيف يمكن للقادة أن يصبحوا أكثر فعالية لإحداث التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة على التطوير والإبداع في البيئة الحالية شديدة التغيير والتطوير، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها في جمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطوير الأداء الإداري للقادة أمر ضروري،

وأن القائد له تأثير على سير أداء المنظمة لأنه أحد وأهم العوامل التي تحدث التغييرات الإيجابية وتساعد على تطوير الأداء الإداري.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، فقد برزت بعض جوانب الاتفاق والاختلاف مع هذه الدراسة في الأهداف والمنهج والمجتمع والأداة، وفيما يلي أبرز هذه الجوانب، ومدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

1. أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير مهارات الإبداع الإداري، وذلك من خلال تأكيدها على أهميته في تمكين أي مؤسسة من مواكبة التغييرات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها.
2. كانت للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي ساهم في صياغة الدراسة.
3. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة وهي دراسة البليهد (2010)، دراسة شمس ومحمد (2019)، ودراسة الفيفي (2018)، ودراسة فيمكو وآخرين (Phemko et al., 2016)، ودراسة هاو وويزدانيفارد (Hao & Yqzdanifard, 2015) من حيث منهج الدراسة، فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي ما عدا دراسة الشهراني (2018) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة.
5. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية على جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
6. كذلك اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحد الزمني، حيث طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام 1446هـ.
7. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم وتعزيز الإطار النظري للدراسة والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، والمعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات

المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، ٢٠١٢).

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض خلال الفصل الدراسي الأول من عام ١٤٤٦هـ، والبالغ عددهم (780) مديراً و (22044) معلم.
- **عينة الدراسة:** لتحديد العدد الأمثل لأفراد الدراسة تم استخدام جدول كرجيسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)؛ والذي يقوم بتقدير الحجم الأدنى لأفراد الدراسة بمعدل ثقة 95%، والتي أظهرت أن الحجم المطلوب لأفراد الدراسة والذي يمثل المجتمع تمثيلاً جيداً قد بلغ (260) من مديري المدرس و (379) من المعلمين، وذلك للإجابة على السؤال الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة.
- **أداة الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (55) عبارة موزعة على ثلاثة محاور؛ المحور الأول واقع أداء مديري مدارس التعليم العام (28) عبارة، المحور الثاني معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام (12) عبارة، المحور الثالث متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام (15) عبارة.
- **صدق أداة الدراسة:** صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:
  - **الصدق الظاهري لأداة الدراسة:** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي قدمت، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
  - **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مديري ومعلمي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

## جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة بالدرجة الكلية لكل محور

م	المحاور	مجالات الأداة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المحور الأول	المجال الأول	0.848**	0.000
		المجال الثاني	0.718**	0.000
		المجال الثالث	0.866**	0.000
		المجال الرابع	0.848**	0.000
2	المحور الثاني	معوقات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري	0.821**	0.000
3	المحور الثالث	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري	0.548**	0.001

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$ ، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الدراسة:

يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة العساف (٢٠١٢)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

## جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري	28	0.955
2	معوقات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري	12	0.943
3	متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري	15	0.878
	الثبات الكلي للأداة	55	0.925

يوضح الجدول رقم (2) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.925) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (0.955-0.878)، وجميعها معاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الأداة على أفراد الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مديري ومعلمي مدارس التعليم العام

بمدينة الرياض، وتم الرد على الأداة خلال شهرين، حيث حصل الباحث على (260) استجابة من مديري المدارس أي بنسبة (100%) و(379) استجابة من المعلمين أي بنسبة (100%).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية:

1. سيعالج الباحث البيانات التي سيتم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) معالجة كمية باستخدام برنامج (SPSS).
2. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة الميدانية.
3. المتوسطات الحسابية: لترتيب محاور الدراسة.
4. عامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
5. معامل ألفا كرونباخ: لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري؟**

وللإجابة على ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري وفق الأبعاد (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (3) على النحو التالي:

**جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات بشكل عام مرتبة**

**تنازلياً حسب المتوسطات**

م	مجالات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الواقع
1	المرونة	3.62	0.944	70.5	1	كبيرة
2	الطلاقة	3.45	0.942	68.2	2	كبيرة
3	الحساسية للمشكلات	3.22	0.988	65.0	3	متوسطة
4	الأصالة	3.18	0.995	64.0	4	متوسطة
	المجالات ككل	3.37	0.83	66.1		متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة واقع الأداء لمجالات المحور الأول مجتمعة بلغت (3.37)، وانحراف معياري (0.83)، وبوزن نسبي (66%) وبدرجة ممارسة

"متوسطة"؛ وهذا يعني أن واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة "متوسطة" بحسب المعيار الذي اتخذه الباحث.

ويتبين من الجدول أعلاه أن مجال المرونة، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط (3.53)، تلاه مجال الطلاقة.

ويتبين من الجدول أعلاه أن مجال المرونة، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط (3.62)، تلاه مجال الطلاقة بمتوسط (3.45)، وكلاهما بدرجة ممارسة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.22). وأخيراً: مجال الأصالة بمتوسط حسابي (3.18)، وكلاهما بدرجة ممارسة (متوسطة). وهذا يعني أن واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري كان إيجابياً، وعلى الرغم من كونها إيجابية إلا أنها لا زالت دون المستوى المطلوب، وتشكل هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على انخفاض مستوى واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإبداع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف التنمية الذاتية لدى مديري المدارس، واستمرارية سيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في مدارس أخرى.

وتتفق هذه النتيجة بالمجمل مع ما توصلت إليه دراسة كل من دراسة عون (2019)، ودراسة الشهراني (2018) التي أظهرت جميعها أن واقع الإبداع الإداري وممارسته من قبل مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، فيما تختلف مع دراسة الهليبد (2020) التي أشارت إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري كانت بدرجة "كبيرة" و"كبيرة جداً".

#### عرض النتائج المتعلقة بمجال المرونة

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء الإبداع المؤسسي لعبارة هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول رقم (4): يوضح مجال المرونة

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	يملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	3.92	1.16	79.5%	كبيرة
2	يوظف خبراته السابقة لمواجهة حالات ومواقف مشابهة.	3.90	1.14	77.2%	كبيرة
3	ينوع في أساليب الحوار والمناقشة عند عرضه	3.70	1.13	72.4%	كبيرة

رقم الفقرة	المواضيع التربوية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
4	ينظر إلى جميع القضايا التعليمية من زوايا متعددة.	3.62	1.17	70.1%	كبيرة
5	يملك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	3.55	1.19	69.9	كبيرة
6	يقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين	3.33	1.11	65.8%	متوسطة
7	يعيد تنظيم المعلومات والقضايا التربوية بأساليب متنوعة مبتكرة.	3.24	1.12	65.6%	متوسطة
	المجموع	3.60	1.15	71.5%	كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (4) ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الثاني المتعلق بمهارة المرونة، جاء ترتيبه الأول من حيث درجة واقع أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للمجال (3.60) ويوزن نسبي (71.5%)؛ مما يعني أن درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في بعد المرونة جاءت "كبيرة" وعلى مستوى العبارات تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.92) وبدرجة ممارسة "كبيرة" وبين أدنى متوسط (3.24) وممارسة "متوسطة".

وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مرونة عالية وغير تقليدية، وأن أفكارهم قابلة للتغيير والتبديل، بل ويحاولون أن يطوروا أنفسهم علمياً وثقافياً مما يزيد في تحسين إبداعهم الإداري الذي يزيد من تحسين مستوى أدائهم لمواكبة التغيير الذي تفرضه متطلبات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شمس ومحمد (2019) التي أظهرت أن واقع أداء مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة عالية. ومن جانب آخر فهي تختلف عن نتيجة دراسة البليهد (2020) التي أظهرت أن واقع أداء مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة كبيرة جداً.

#### عرض النتائج المتعلقة بمجال الطلاقة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة مواقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5) الآتي:

#### جدول رقم (5): يوضح مجال الطلاقة

رقم الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء الإداري.	3.69	1.13	75.5%	كبيرة

كبيرة	73.8%	1.03	3.65	ي طرح أسئلة ذات إجابات مفتوحة النهاية حول المشكلات المطروحة.	2
كبيرة	72.5%	1.16	3.62	يشجع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.	3
كبيرة	70.1%	1.14	3.60	يعطي أحكاماً موضوعية محددة في المواضيع الفنية والإدارية.	4
متوسطة	68.2%	1.11	3.37	يستطيع التحدث بتوسع وبنقّة كبيرة حول المواضيع المتعلقة بالمدرسة.	5
متوسطة	64.8%	1.17	3.33	يستخدم العصف الذهني كوسيلة الإثارة التفكير لدى المعلمين	6
متوسطة	62.3%	1.11	3.26	يسعى لتجاوز العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	7
كبيرة	69.6%	1.12	3.50	المجموع	

يتبين من نتائج الجدول (5) أن المجال الأول المتعلق بمهارة الطلاقة جاء في المرتبة الثانية؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.50) ، وانحراف معياري (1.11)، وبوزن نسبي (69٪)، مما يعني أن درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في بعد الطلاقة جاءت بدرجة كبيرة، وعلى مستوى العبارات فقد تفاوتت بين (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.69)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وبين أدنى متوسط حسابي (3.26) وبدرجة ممارسة متوسطة. ويفسر الباحث ذلك بأن لدى مديري المدارس قدرة متوسطة على استمطار الأفكار وامتلاك مهارات الإقناع، وتوظيف خبراتهم في مواجهة المشكلات المدرسية ومعالجتها، وفي المقابل يتبين أن ثلاث عبارات وبنسبة (58.13%) من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل المديرين بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ليس لديهم القدرة على تحليل مهام العمل وفهمها جيداً، ووضع الخطط لمواجهة المشكلات المدرسية، واستخدام الأساليب الحديثة لإنتاج المعرفة داخل المدرسة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن تجاوز العقبات وتوظيف أسلوب العصف الذهني يحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى كثير من المديرين، كما أن استخدام أساليب التعزيز لا تقتصر على الدعم المعنوي بل تحتاج إلى المزيد من الدعم المادي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شميمس ومحمد (2019) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة عالية. وتختلف عن النتيجة التي أظهرتها دراسة البليهد (2020) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس للإبداع جاءت بدرجة كبيرة جداً.

## عرض النتائج المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين العبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6) الآتي:

جدول (6): يوضح مجال الحساسية للمشكلات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
1	يشجع العمل الجماعي في حل المشكلات.	3.52	1.17	70.1%	كبيرة
4	يلتزم بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات التعليمية المختلفة.	3.50	1.09	69.8%	كبيرة
3	يستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات.	3.39	1.19	66.5%	متوسطة
5	يتميز بالانضباط الانفعالي تجاه المشكلات الإدارية والتربوية.	3.35	1.16	64.0%	متوسطة
2	يستطيع الربط بين الأشياء المتباعدة لحل المشكلات التعليمية.	3.18	1.12	63.5%	متوسطة
7	يبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات بدلا من الحلول المعتادة.	3.08	1.18	62.0%	متوسطة
6	يعد خطة خاصة لمواجهة العقبات التي قد تعترض العمل.	2.90	1.10	60.1%	متوسطة
	المجموع	3.27	1.14	65.1%	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (6) أن يتبين أن المجال الرابع المتعلق بمهارة "الحساسية للمشكلات" جاء في المرتبة الثالثة؛ حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة) وعلى مستوى العبارات تفاوتت درجة واقع أداء مديري المدارس لبعد الحساسية للمشكلات بين "الكبيرة" و "المتوسطة"؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى متوسط حسابي (3.52)، ووزن نسبي (70.1%)، الذي حصلت عليه العبارة (1)، وبين أدنى متوسط حسابي (2.90)، ووزن نسبي (60.1%)، الذي حصلت عليه العبارة (6)، وهذا يدل على حرص المديرين على النهوض بعملية التعليم، وتقبلهم الفكرة مشاركة العاملين وإسهامهم في تقديم حلول للمشكلات، وفي المقابل يتبين انتقال بعض القيادات المدرسية إلى تطبيق الأسلوب العلمي في التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، وأنهم لا يزالون بحاجة إلى دعم وتنمية مهاراتهم في مجال الحساسية للمشكلات.

وقد يعود السبب في ضعف بعض مديري المدارس في مواجهة المشكلات لعدة عوامل أهمها: ندرة تدريب القيادات المدرسية على استخدام أسلوب حل المشكلات، وتفاقم مشكلات المدارس التي معظمها يحتاج إلى تقديم الدعم المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون (2019) ودراسة الشهراني (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس للمهارات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، فيما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة كل البليهد (2020)، ودراسة شمس ومحمد (2019) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع جاءت بدرجة عالية، و"كبيرة جداً".

### عرض النتائج المتعلقة بمجال الأصالة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث تجاه درجة ممارسة المديرين لعبارات هذا المجال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (7) الآتي:

جدول (7): يوضح مجال الأصالة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
6	ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	3.40	1.19	68.1%	كبيرة
4	يقبل الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	3.38	1.16	65.8%	كبيرة
3	يوظف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري.	3.29	1.12	62.5%	متوسطة
5	يعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.12	1.18	62.0%	متوسطة
2	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير العمل في المدرسة.	3.05	1.19	61.5%	متوسطة
7	يساهم بفعالية في تطوير العمل في المؤسسة التربوية.	3.03	1.09	61.0%	متوسطة
1	يستخدم أساليب مناسبة لتحقيق أهداف سياسة التعليم.	2.90	1.10	60.1%	متوسطة
	المجموع	3.17	1.15	63.4%	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (7) السابق أن مجال الأصالة جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة واقع الأداء؛ حيث حصل على درجة واقع أداء (متوسطة). وعلى مستوى العبارات فقد تفاوتت

درجة واقع أداء مديري مدارس التعليم العام لبعده الأصالة بين "الكبيرة" و "المتوسطة": إذ تراوحت المتوسطات بين أعلى متوسط (3.40) ووزن نسبي (86.1%) الذي حصلت عليه العبارة (6)، وبين أدنى متوسط حسابي (2.90) ووزن نسبي (61.0%) الذي حصلت عليه العبارة (1) وتمارس بدرجة "متوسطة". وهذا يدل على انفتاح المديرين ورغبتهم نحو التطوير، وفي المقابل يتبين أن (6) عبارات بنسبة (85.71%) من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل المديرين بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بحاجة إلى تنمية قدراتهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ومسايرة الاتجاهات العالمية في هذا المجال، وأنهم بحاجة إلى الابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية، وتبني أفكار خلاقة لتحسين أساليب العمل داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عون (2019) ودراسة الشهراني (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس المهارات الإبداع جاءت بدرجة متوسطة، فيما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل البلهد (2020)، ودراسة شمس ومحمد (2019) التي أشارت جميعها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المهارات الإبداع جاءت بدرجة عالية، و"كبيرة جداً".

### السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لممارسة الإبداع الإداري؟

وللتعرف على المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لممارسة الإبداع الإداري، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (8) كما يلي:

#### جدول (8) معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
2	غياب التنوع في أساليب حل المشكلات المطروحة	3.60	1.19	70.1%	كبيرة
5	ضعف البرامج التدريبية لمديري المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية.	3.59	1.18	69.1%	كبيرة
6	قلة تشجيع العاملين على العمل الجماعي.	3.58	1.16	69.0%	كبيرة
9	ضعف المهارات اللازمة لطرح الأفكار الجديدة والإبداع في العمل	3.53	1.17	68.1%	كبيرة

كبيرة	67.5%	1.12	3.49	ضعف الإعداد والتأهيل للكوادر الإدارية.	1
كبيرة	67.1%	1.20	3.42	غياب البيئة الداعمة للإبداع الإداري.	8
كبيرة	67.0%	1.18	3.42	غياب معايير واضحة لقياس الإبداع الإداري	11
كبيرة	66.5%	1.19	3.35	سيادة نمط الإدارة البيروقراطية في العمل.	4
كبيرة	65.1%	1.18	3.34	ضعف اهتمام مدير المدرسة بالتطوير الذاتي.	3
كبيرة	65.0%	1.09	3.33	سلبية إدارة التعليم تجاه الإدارة المدرسية المبدعة.	12
متوسطة	61.1%	1.10	2.90	ضعف الشراكات المجتمعية التي تدعم مجال الإبداع الإداري.	10
متوسطة	60.1%	1.14	2.88	ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرار الإداري.	7
كبيرة	66.3%	1.16	3.37	المجموع	

يتبين من نتائج الجدول (8) السابق أن درجة المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على وجود معوقات لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري بشكل عام بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.16) وجاء بدرجة "كبيرة"؛ وعلى مستوى العبارات فقد تراوحت المتوسطات بين الحسابية بين (2.88-3.60) أي بتقدير "كبيرة"؛ وأن (10) عبارات جاءت بدرجة "كبيرة"، وأن هذه العبارات تمثلت في المعوقات التنظيمية والبيئية والشخصية، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم، وربما يفسر أسباب ظهورها نظراً لحجم المعوقات الكبير الذي يراه أفراد الدراسة والذي يعيق عملية الإبداع الإداري من قبل مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بحاجة إلى تنمية قدراتهم لتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل ومسايرة الاتجاهات العالمية في هذا المجال، وأنهم بحاجة إلى الابتعاد عن تكرار الأفكار التقليدية، وتبني أفكار خلاقة لتحسين أساليب العمل داخل المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البدراني (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٢) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزامل (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

## السؤال الثالث: ما متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري؟

وللتعرف على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

### جدول (9): يوضح متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
10	تدريب مديري المدارس على مهارات الإبداع الإداري.	4.55	0.877	95.1%	كبيرة جداً
2	تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم.	4.50	0.790	94.9%	كبيرة جداً
8	اختيار الكوادر المؤهلة والمبدعة لتولي قيادة المدرسة.	4.48	0.801	94.5%	كبيرة جداً
11	منح مديري المدارس حرية التصرف بما يحقق مصلحة المدرسة.	4.45	0.909	94.1%	كبيرة جداً
1	مشاركة العاملين في المدرسة في بناء استراتيجية لتطوير والتحسين.	4.39	0.822	93.5%	كبيرة جداً
15	تشجيع الزيارات التبادلية الهادفة بين المدرسة والمدارس الأخرى.	4.34	0.834	93.1%	كبيرة جداً
13	تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط المدرسية.	4.31	0.995	92.8%	كبيرة جداً
3	توفير مناخ مدرسي يحفز على الإبداع.	4.30	0.974	92.5%	كبيرة جداً
9	إدخال لوائح وأنظمة تتماشى مع متطلبات الإدارة الإبداعية	4.25	.0899	91.5%	كبيرة جداً
5	توفير التقنيات الحديثة التي تدعم الإدارة المبدعة.	4.20	1.01	91.2%	كبيرة جداً
4	تدريب العاملين على الاستفادة من التكنولوجيا لزيادة القدرة التنافسية.	4.18	0.799	90.5%	كبيرة جداً
12	تسهيل عملية وصول المعلومات اللازمة لتحقيق الإبداع.	4.11	0.950	90.2%	كبيرة جداً
7	دعم الأنشطة والأساليب التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.	4.10	1.02	88.9%	كبيرة

كبييرة	87.0%	0.866	4.08	منح الحوافز المتنوعة لمديري المدارس المبدعة.	14
كبييرة	86.1%	0.951	4.05	توفير الدعم المالي للأجهزة والبرامج والتطبيقات الحديثة.	6
كبييرة جداً	91.7%	0.084	4.28	المجموع	

يتبين من نتائج الجدول (9) السابق أن درجة المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد الدراسة على متطلبات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء الإبداع الإداري بشكل عام بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.084) وجاء بدرجة "كبيرة جداً"؛ وعلى مستوى العبارات فقد تراوحت المتوسطات بين الحسابية بين (4.05-4.28) أي بتقدير "كبيرة جداً"؛ وأن (12) عبارات جاءت بدرجة "كبيرة جداً"، وأن هذه العبارات تمثلت في المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية، وهذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة في تقديرهم، وربما يفسر أسباب ظهورها نظراً لحجم المتطلبات الكبير الذي يراه أفراد الدراسة والذي يساعد في تحقيق عملية الإبداع الإداري من قبل مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

بناءً على هذه النتيجة، يُستنتج أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض يحتاجون إلى تعزيز قدراتهم على الإبداع الإداري لتقديم مقترحات تطويرية جديدة تواكب المعايير العالمية، وتجنب تكرار الأفكار المألوفة. ويتطلب الأمر منهم تبني أفكار خلاقية لتحسين الممارسات داخل المدرسة. وهذا يؤكد على استعداد أفراد الدراسة ورغبتهم في تبني الإبداع الإداري لتطوير العمل وتجديده.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلا من الفيفي (2018) التي أثبتت أن متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء الإبداع الإداري في جميع المجالات جاءت بدرجة (كبيرة جداً). بينما اختلفت مع دراسة عسيري (2019)، ودراسة السلمي (2016) التي أظهرتها أن موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية جاءت بدرجة "متوسطة" و"كبيرة".

### ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

#### ملخص نتائج الدراسة:

1. إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لمهارات الإبداع الإداري جاءت عالية، وذلك يتمثل في تكييف العمل تبعاً للمستجدات الطارئة، وكذلك تنظيم الأفكار في العمل وإضافة طرق جديدة لتطوير أساليب العمل الروتينية.
2. إن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض لممارسة الإبداع الإداري، ومن أبرز تلك المعوقات ضعف تقديم الحوافز المادية، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة، إضافة إلى ضعف برامج التدريب المخصصة في الإبداع الإداري للقادة ومساعدتهم.

3. إن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على مقترحات تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك المقترحات دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها، وكذلك توفير القيادات الإدارية المؤهلة وذات الكفاءة العالية المدركة لقيمة الإبداع، إضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات التي تتيح فرص الإبداع للقادة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. دعم القيادات المدرسية: تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري مدارس التعليم العام، بهدف تعزيز دافعيتهم وقدرتهم على البحث المستمر والاطلاع على أحدث المستجدات في المجال الإداري.
2. التطوير المهني المستمر: تكثيف برامج التدريب وورش العمل المتخصصة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، مع التركيز على تطوير المهارات الإدارية الأساسية لضمان مواكبتهم لكل ما هو مستجد في هذا الحقل.
3. تمكين مديري المدارس: منح مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض صلاحيات أوسع، تُمكنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية المنشودة للمدرسة.
4. دعم الإبداع الإداري: توفير المخصصات والموارد المالية الضرورية لتجريب الأفكار الإبداعية وتطبيقها، مما يسهم بشكل فاعل في تقوية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالرياض.
5. التوعية بأهمية المهارات الإدارية: العمل على نشر الوعي بأهمية المهارات الإدارية ودورها المحوري في الارتقاء بمستوى الجوانب الإدارية والتعليمية في أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحث بعض الموضوعات التي قد تكون مجالاً مناسباً لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية؛ ومن ذلك:

1. إجراء دراسة تتناول برنامجاً تدريبياً مقترحاً لتأهيل مديري مدارس التعليم العام في مجال الإبداع الإداري.
2. إجراء دراسة عن أثر الإبداع الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم العام.

## قائمة المصادر والمراجع:

- أديب، وآخرون (٢٠١٦). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري على جودة الخدمات في كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- الأغا، صهيب كمال، وعساف، محمد عبدالمجيد. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي؛ نماذج وتطبيقات عملية. مطبعة ومكتبة منصور: غزة.
- البارقي، مصلحة بنت حسين بن محمد. (2021). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 66، 217-246.
- البليهد، نورة بنت محمد. (2020). تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية. مجلة الفتح، 84، 155-193.
- جدعون، كارول. (2013). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان بالأردن.
- حسان، حسن، ومجاهد، محمد، والعجمي، محمد، والشرقاوي، سعدة. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- الحربي، حماد دغيم محسن. (2018). التنمية المهنية للقيادات التربوية الرؤية وآليات التطوير. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- خليل، نبيل سعد. (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- الدخيل، عبدالله. (2011). واقع الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في المدارس الرائدة بمدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السكارنه، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. دار المسير للنشر والتوزيع.
- الشهراني، حنان سفر. (2018). تطوير الأداء الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 2(15). 75-100.
- شمس، عبدالرقيب، ومحمد، عدنان. (2019). بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة إب. مجلة الجامعة الوطنية. 9، 237-267.
- صالح، علي عبدالرحيم. (2014). ديمقراطية التعليم؛ واشكالية التسلط والأزمات في المؤسسات الجامعية. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه وأدواته (ط14). دار الفكر: عمان.
- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع: الرياض.
- الفيغي، نورة يحيى. (2018). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحويلية وفق رؤية (2030). المركز العربي للتعليم والتنمية. 25(113). 89-124.
- المعاينة، عبد العزيز. (٢٠١٤). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين. 15(4)، 541-581.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الفصل : أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.

#### المراجع الأجنبية:

- Rothwell, W, J., King, S. B., & Hohne, C. K. (2013). Human Performance Improvement. (2nd ed). New York: Routledge.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. Global journal of management and business research. 15(9). 1-6.
- Phimkoh, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. O. (2015). Program development for enhancing creative leadership among school administrators in local government organizations of Thailand. The Journal of Behavioral Science, 10 (2), 79- 94.