

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية

\*\*\*

## ” الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين

إعداد

أ.علي محمد حسن البارقي  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية - جامعة الباحة  
المملكة العربية السعودية،

د. محمد عبد الكريم علي عطية  
أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط  
التربوي كلية التربية - جامعة الباحة  
المملكة العربية السعودية

المجلة التربوية. العدد الخامس والستون. سبتمبر ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بارق والبالغ عددهم (573) معلماً وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (540) معلماً بنسبة (94.2%) من إجمالي المجتمع، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بمتوسط حسابي (3.58)، بمجالاته الثلاثة تبني الإبداع بمتوسط حسابي (3.66)، والتطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (3.62)، وتوفر القدرات الإبداعية بمتوسط حسابي (3.61)، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج عن وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته تعزى لاختلاف متغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العملي، كما دلت النتائج على عدم وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: توفير مناخ من الإبداع داخل المدرسة، والاهتمام بالعوامل التي ترفع مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس، والاهتمام بإقامة دروات وورش عمل لنشر مفهوم الإبداع التنظيمي لتوافقه مع توجهات المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠.

## **The Organizational Creativity of Bareq province Schools' administrators from the perspective of Teachers**

The objective of this study is to reveal the level of Organizational Creativity from the perspective of Teachers. In order to achieve the objective of the study, the researcher used the correlation descriptive method; the questionnaire was used as a study tool and was applied to the entire study population, represented by the teachers of government schools at Bareq Governorate, totaling (573) teachers, while the final study sample included (540) teachers, i.e. (94.2%) of the total population; the study resulted in the following conclusions: the School Principals of Bareq Governorate have a high level of organizational creativity with a mean (3.58) from the point of view of the teachers; the study also concluded that there are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the response rate of the sample individuals about the level of their organizational creativity due to the difference of the variables of the educational stage and the practical qualification, and showed that there are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the response rate of the sample individuals about the degree of their organizational creativity due to the difference of years of experience variable; in the light of these results, the study presented a number of recommendations, the most important of which are: Provide a climate of creativity within the school, and attention to factors that raise the level of organizational creativity of school leaders, and the interest in the establishment of workshops and workshops to disseminate the concept of organizational creativity to be consistent with the directions of Saudi Arabia and Vision 2030.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع التنظيمي، قادة المدارس، مدارس التعليم العام، محافظة بارق.

## مقدمة:

إن الإبداع في العصر الحالي أصبح مطلباً مهماً في جميع الميادين ولا سيما ميدان التربية الذي يعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها الأمم في بناء أجيال المستقبل القادرة على تحقيق أهداف وطموحات الأمم، لذا تركز اليوم كافة المؤسسات على الإبداع لدى عاملها ولا سيما قادة هذه المؤسسات، حيث يعد القادة من أهم مقومات التي تدفع المؤسسات إلى المضي قدماً في تحقيق أهدافها وبلوغ النجاح.

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسات وهو مطلب أساسي في ظل التغيرات السريعة والمستمرة والبيئة الديناميكية التي تفرض عليها تقديم كل ما هو جديد، ويساعد الإبداع في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها، ويساعدها على إيجاد الحلول لمشكلاتها، ويمكنها من مواجهة التحديات (الزعيبي والعزب، 2005، ص78)، ومما يشير إلى أهمية الإبداع عقد العديد من المؤتمرات في هذا المجال، فقد تم عقد مؤتمر الإبداع في المملكة العربية السعودية في عام 2007 م كان الهدف منه عرض أحدث البحوث والدراسات المتعلقة بمجال الإبداع، وتنبع أهمية هذا المؤتمر من أنه فضلاً عن إعطائه الفرصة للباحثين السعوديين لعرض انتاجهم العلمي في مجال الإبداع والاتصال فيما بينهم (دورا أحمد، 2010، ص9).

حيث أوجدت هذه التغيرات حاجةً إلى الإبداع لديها، واستجابة لهذه الحاجة تتبنى المؤسسات سياسات للإبداع، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي التي تهدف لرعاية الإبداع وتنميته فيها، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي (أبو زيد، 2010، ص35)، كما يتطلب الإبداع وجود قيادة ملهمة والعمل الجماعي مع وجود ثقافة تتسم بالدعم والتحفيز، بالإضافة إلى إتاحة المناخ المناسب الذي يحفز الأفراد، على مختلف المستويات، على تقديم الاقتراحات والأفكار المرتبطة بالتغيير والتجديد (ناهد الموسى، 2006، ص17)، ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة، وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة

وفاعلية العمل من جهة أخرى، كما أن الإبداع هو سر نجاح وبقاء المؤسسات حالياً، فالإبداع دعم قوي لإدارات المؤسسات التعليمية، ويعطيها الثقة للصفود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية (عبابنة والشقران، 2013، ص 462)، لذا فإن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير، وقائد المدرسة المبدع عامل رئيس لنجاح المدرسة وتعتبر هذه الظاهرة إحدى الظواهر التي تهتم بها المجتمعات المتقدمة، حيث تستطيع المدرسة أن تواكب ركب الحضارة، وأن يكون لها موقع على الخريطة التعليمية والتربوية (العاجز وشلدان، 2009، ص6).

وإن من أهم واجبات قائد المدرسة الفعال أن يفكر وبيتر في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء المعلمين، وذلك بمساعدتهم في اكتساب المهارات والخبرات التي تطور أداءهم، وعليه أن يأخذ زمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات وتهيئة الأجواء المناسبة لتفجير المواهب والإبداعات (السلمي، 2008، ص3)، كما أن من أبرز السمات التي تميز قائد المدرسة المبدع هي أن يتمتع بمجموعة من الكفايات التي تمكنه من القيام بأعباء وظيفته على أكمل وجه، وأن يعمل على تجديد أفكاره وتطوير ممارساته بحيث تتمكن المدرسة التي يقودها جيل من المبدعين (دورا أحمد، 2010، ص8).

مما سبق يتضح أن القيادة الفاعلة هي القيادة التي يمكنها التكيف مع الظروف المحيطة المتنوعة والمتغيرة بشكل مستمر، وهذا يتطلب نواحي إبداعية غير تقليدية لتحسين مستوى الأداء بالمؤسسات التعليمية ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المؤسسات، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من هذه المؤسسات إلى تحقيقها، فلقد أصبحت الحاجة إلى الإبداع متطلباً إجبارياً إذا ما أرادت تلك المؤسسات الحصول على التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية (إيمان حاوي،

2011، ص2)، لأن المؤسسة التي لا تبذل في عصر يتسم بالسرعة الكلية في كافة المجالات قد تواجه العديد من التحديات والمشكلات (طق وعبيد، 2016، ص1)، لهذا فإن المؤسسات الناجحة توظف طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها (معراج، 2015، ص10)، ولبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية، ومن ثم تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى فرق العمل والأفراد، وتوفير البيئة المشجعة والملائمة لذلك (الأخضر، 2011، ص18).

والإبداع أداة ومهارة هامة تمكن القائد من مواجهة التحديات المختلفة، وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للقائد، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري (العجلة، 2009، ص3)، والإبداع في مجال العمل الإداري ينشأ نتيجة للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع (العرفي، 2006، ص11)، وتتأكد حاجة المؤسسات التربوية للإبداع كونها صانعة للأجيال، مما يتطلب منها أن تكون صانعة للتغيير والتطور فضلاً عن استيعابه والتكيف معه، ولقد أصبح الإبداع في الوقت الحالي بمثابة الأمل الكبير للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، كما يؤدي الإبداع في العملية التعليمية إلى تحقيق أهدافها، والوصول إلى أفضل النتائج، ولكن تبقى الصعوبات والعوائق التي تواجه القادة لها أثر واضح في إيقاف عملية الإبداع والحد منها (الحارثي، 2013، ص4).

وتتعاظم حاجة القادة لهذه المهارة لأن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها القادة التربويون في العمل هي ممارسات تعتمد على الروتين والبيروقراطية والمركزية والقرارات الفردية، دون أن يكون هناك إطلاقاً للتفكير بشمولية والاهتمام بالعمل الإبداعي، وهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعمه وصولاً إلى زيادة قدرات المؤسسات على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة، من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها ورفع كفاءة أداء عاملها (عبابنه والشقران، 2013، ص468)، فالتطور السريع في المؤسسات التعليمية يضاعف الأعباء على القادة ويزيد من صعوبة إدارتهم لمدارسهم، لذلك أصبح من الواجب على القادة أن يواكبوا التطور الموجود، وأن يبذلوا

ما في وسعهم من جهود وامكانات لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي المقابل يجد القائد صعوبات وعوائق عند تأديته لعمله، ولذلك فالواجب عليه أن يحرص على تجاوزها حتى يستطيع أن يحقق أهداف العملية التعليمية بنجاح (الحارثي، 2013، ص3).

والقائد لابد أن يكون قادر على توفير البيئة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي حب الاستطلاع وتنمية الخيال، ويتصف بالتحدي، ويرتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة (العاجز وشلدان، 2009، ص2)، وكذلك لابد أن يتمتع بقدر من التفكير الإبداعي، ويكون لديه أفكار جديدة، ونظرة خاصة للأمور التي يتعرض إليها، ولا يعتمد على الطرق التقليدية. إذ يكون من المفترض أن تكون لديه الجرأة عند طرح أفكار جديدة (دورا أحمد، 2010، ص9)، فالقائد المدرسي هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها(العجلة، 2009، ص3).

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ومنها دراسة السلمي(2012) والتي توصلت إلى أن القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة تمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، كما لاحظ الباحث أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تناولت مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس في حدود علم الباحث، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحلية والعربية والإقليمية والعائد منها للمنظمات العالمية والعربية، فتولدت لديه الرغبة في إجراء هذه الدراسة وتطبيقها على مدارس محافظة بارق. لهذا تم تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة

بارق تعزى للمتغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟

### **أهداف الدراسة:**

الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين.

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في نشر الوعي الإبداعي وتعريف القادة بمزايا الإبداع ووظيفته في حل المشكلات التربوية والابتعاد عن الطرق التقليدية في التفكير، ويمكن تحديد أهمية الدراسة في جانبين أساسيين هما:

### **الأهمية النظرية:**

يتوقع من هذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة إلى الأدب النظري عن الإبداع التنظيمي مما يساهم بالمعرفة في هذا المجال، ويمكن لهذه الدراسة أن تكون نقطة انطلاق لبحوث ودراسات أخرى جديدة من خلال الاطلاع على نتائجها وما قد تصل إليه من توصيات وإمكانية إجراء أبحاث مشابهة على عينات أخرى في مجالات أو موضوعات تربوية متعددة.

### **الأهمية التطبيقية:**

قد تفيد نتائج هذه الدراسة القادة التربويين على ممارسة الإبداع التنظيمي بأساليب فعالة لتحقيق الأهداف التربوية في مدارسهم، وقد تفيد نتائج الدراسة قيادات المدارس لتطبيق مفهوم الإبداع التنظيمي، ويمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحديد الطريقة التي يمكن بها ممارسة الإبداع بالمدرسة، والعمل على تطبيقه من قبل قادة المدارس، كما يمكن أن تفيد القائمين في مكاتب التعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس لممارسة الإبداع التنظيمي في مدارسهم وبالتالي توجيه الخطط والبرامج التدريبية بمجال التنمية المهنية للقيادات التربوية بالميدان واتخاذ القرارات المناسبة.



## مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة المصطلحات الآتية:

### الإبداع التنظيمي: Organizational Creativity

عرفته نضال عمران (2015، ص1292) بأنه: "بزوغ فكرة لدى شخص ذو قدرات عقلية وإبداعية وذكاء عالٍ لم يستطع أحد الوصول إليه، ويقوم بتطبيقها على أرض الواقع بشكل أمثل ويتميز بالجدية والأصالة والمرونة والقيمة لحل المشكلات".

ويقصد بالإبداع التنظيمي في هذه الدراسة بأنه: مزيج من قدرات واستعدادات قادة المدارس في محافظة بارق والتي تؤدي إلى نتائج مفيدة فيها لتحسين ظروف العمل وتحفيز العاملين وزيادة مواهبهم، ويقاس مستوى الإبداع التنظيمي لقادة المدارس في محافظة بارق إجرائياً بالدرجة الكلية التي سيسجلها المستجيبون على متغير الإبداع التنظيمي من أداة الدراسة التي سيعدها الباحث لهذه الغاية.

## حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع المعلمين في مدارس محافظة بارق.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام الحكومية بنين في محافظة بارق.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1438 / 1439هـ.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري من حيث المفاهيم والحقائق والنظريات والمبادئ الإدارية التربوية حول متغير الدراسة، وهو الإبداع التنظيمي، كما تناول الدراسات السابقة

ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها وأوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

## أولاً: الأدب النظري:

يتضمن الأدب النظري لهذه الدراسة الموضوعات الآتية:

### الإبداع التنظيمي Organizational Creativity

سيتناول هذا المحور الإبداع التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية وأنواع الإبداع وخصائصه واستراتيجياته ومعوقاته وأخيراً سبل تنمية الإبداع التنظيمي.

يحظى موضوع الإبداع باهتمام واسع في الوقت الحاضر لاسيما وأن المجتمعات تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها؛ وعبر هذه المسيرة لا بد من وجود مشكلات اجتماعية واقتصادية وعلمية تحتاج إلى الإبداع والابتكار في كل مجالات النشاط الإنساني.

لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمراً مألوفاً؛ وهو يمثل أحد محاور اهتمام القادة في الكثير من المنظمات المختلفة إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الأبداع على أنها عامل منافسه بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئاً حسناً فقط (إيمان حاوي، 2011، ص53).

فالإبداع هو المسؤول عما وصلت إليه البشرية من حضارات ومدنية ورفي عبر تاريخها الطويل، فلولا الإبداع لبقيت الحياة على صورتها البدائية حتى يومنا هذا، ويضاف إلى ذلك أن الإبداع فيه متعة وسعادة نفسية وروحية للناس فضلاً عما له من أثر في إرهاب إحساس الناس وتنمية أذواقهم وخلقهم وضمائرهم ومشاعرهم الدينية والروحية والوطنية (أماني أهل، 2009، ص27).

ولقد غدا الإبداع في المؤسسات من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث إن له دوراً هاماً في بقاء المنظمة وتطويرها؛ فالمنظمة التي لا تسعى إلى الإبداع في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها (أسماء الصالح، 2011، ص3).

ولبلوغ المؤسسات غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحريـر الطاقات الإبداعية؛ ومن ثم تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى فرق العمل والأفراد وتوفير البيئة المشجعة والملائمة من أجل توفير المنتجات والخدمات أو الحلول التي تخدم العملاء و تلبى احتياجاتهم (الأخضر، 2011، ص17)، لذلك تعمل المنظمات على تحسين أدائها من الذكاء الاستراتيجي والإبداع بقيادتها في العمليات الإنتاجية وتدعيم نشاطات البحث التطويري وتوفير الامكانيات اللازمة كي تبقى المنظمات قوية وشديدة المنافسة أمام المنظمات الأخرى (نضال عمران، 2015، ص1281).

وترتبط أهمية الإبداع في المنظمات بما يشكله الإبداع من تحديد المسار، وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن هناك تحدياً كبيراً أمام القادة والعاملين ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال؛ وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل وأسماء الصالح العام (العريفي، 2006، ص27).

والإبداع والابتكار من الضرورات والعناصر المهمة والسمات الأساسية التي ينبغي توفرها في قائد المدرسة العصري، وذلك نتيجة لتزايد الطموحات، وتعدد الحاجات، وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها جميعاً نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التعليمية، وقيادة مدرسة العصر، وهي بلا شك أحوج ما تكون إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع والابتكار، والتجديد، والديناميكية في جميع نواحي العمل الإداري (أنجود بلواني، 2008، ص2).

### **مفهوم الإبداع التنظيمي: The Concept of Organizational Creativity**

الإبداع التنظيمي هو: "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة؛ والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية" (عائشة سمسوم، 2016، ص54).

ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواءً كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (أسامة، 2014، ص2).

وعرفته نضال عمران (2015، ص1292) بأنه " بزوغ فكرة لدى شخص ذي قدرات عقلية وإبداعية وذكاء عالٍ لم يستطع أحد الوصول إليه، ويقوم بتطبيقها على أرض الواقع بشكل أمثل ويتميز بالجدية والاصالة والمرونة والقيمة لحل المشكلات".

وعرفه معراج (2015، ص7) بأنه: " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الفضلى".

كما يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه: " عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع" (إيمان حاوي، 2011، ص53).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه: إنتاج عدد من الأفكار وأداء مجموعة من الممارسات التي تسهم في تنمية وزيادة مواهب الأفراد، وتقديم عدد من الحلول والبدائل المبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجههم، بحيث تتسم هذه الأفكار والممارسات والحلول بالجدية والاصالة.

## أهمية الإبداع التنظيمي: Importance of Organizational Creativity

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم؛ يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار.

وينظر الكثيرون الى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها؛ فأبي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً رئيساً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك؛ سيكون مصيرها التردّي والانهايار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم (العريفي، 2006، ص 27).

وتظهر أهمية الإبداع كونه: يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة، ويُعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً؛ ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب، ويسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، ويؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، ويسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة ( فهيمة بديسي وآخرون، 2011، ص 6) .

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي:  
تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات، والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة، والقدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمتهم بما يتفق مع التغيرات المحيطة (أسامة، 2014، ص 3)

كما تبرز أهمية الإبداع التنظيمي من حاجة المنظمات المعاصرة له، وتكمن حاجة المنظمات للإبداع فيما يلي: أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها ونتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز، وأهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها، تلبيةً لاحتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ أن وعي المواطنين بالمنجزات يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة، وتزايد المشكلات التنظيمية، والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه (معراج، 2015، ص34).

يتضح مما سبق أن الإبداع في كافة المؤسسات يعتبر أهم مقوم أساسي يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيراً من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية؛ بل يتم حلها باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها؛ ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

## أنواع الإبداع التنظيمي Types of Organizational Creativity

لقد قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره أو بحسب قرار المتخذ والتي ذكرها صبيحة قاسم وأحمد (2011، ص125) على النحو التالي:

تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته: تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما إبداع المنتج والذي يتجه نحو التغيير في المنتج النهائي، أما الثاني فهو إبداع العملية وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي.

تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره: يتضمن هذا المدخل نوعين: الأول هو الإبداع الجذري

الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، أما النوع الثاني فهو الإبداع التدريجي الذي يؤدي إلى تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً.

تصنيف الإبداع بحسب مجاله: في هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين: الأول يشير إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، أما الثاني فهو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على تكنولوجيا عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير المنتجات أو عمليات إنتاج جديدة أو إجراء تحسينات على المنتجات القائمة.

تصنيف الإبداع بحسب مصادره: في هذا المدخل صُنف الإبداع إلى نوعين: إبداع داخلي ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق، وإبداع خارجي يتمثل في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية.

تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ: فقد صنف الإبداع إلى: إبداع فردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا وإلى إبداع جماعي يكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها، وتذكر إيمان حاوي (2011، ص54) أن للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين إذ صُنف الإبداع إلى ثلاثة تصنيفات هي:

**التصنيف الأول:** إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف اشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.

**التصنيف الثاني:** إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء.

**التصنيف الثالث:** الإبداع التنظيمي: ويعد أهم أنواع الإبداع إذ يركز على سلوك المنظمة في

اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.

كما حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي: (العريفي، 2006، ص30).

الإبداع التعبيري: وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

الإبداع الفني: ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

الاختراع: وهو استحداث شيء جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن التعديل عليها يجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة.

الإبداع المركب: وهو يمثل تجميعاً غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعلاً ولكنه يُطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

وقد صُنّف الإبداع إلى فئات متعددة ومن أبرز هذه التصنيفات: (الدوري والعزاوي، 2004، ص20): وفقاً للبرمجة يصنف إلى: (ميرمج يعبر عن تغييرات تحدها المنظمة، وغير ميرمج يمثل الإبداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمنظمة)، ووفق الهدف منه يكون: (وسيلي كطريق تسير من خلاله المنظمة لبلوغ النوع الثاني وهو النهائي الذي يحقق هدف المنظمة)، ووفقاً للآثار الناتجة عن الإبداع يقسم إلى: (جذري أدائي يمثل التغيير الناتج من الإبداع، وجذري هيكلية يعبر عن التغيير في التصميم المادي لأي نوع من أنواع الإبداع)، ووفق القرار المتخذ فيقسم إلى: (إبداع بقرار صادر عن الإدارة العليا أو صادر بقرارات جماعية يشترك فيها أعضاء المنظمة أو إداري يعبر عن أفكار يقدمها الملاك الإداري)، ووفق مصدر الأفكار الإبداعية فيصنف إلى: (داخلي مصدر أفكاره العاملين في أي مستوى، وخارجي مصدر أفكاره من خارج المنظمة).



ويصنف الإبداع التنظيمي إلى عدة أنواع أهمها ما يلي: (حليمة عبد المؤمن ويمينة قوفي، 2015، ص40) الإبداع الفني: يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج.

الإبداع التكميلي: هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل: حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع.

الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.

الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق.

الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال بالأسواق.

وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى: إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية، والكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف، وإيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات، واكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية، وإيجاد تنظيم جديد (مراد، 2010، ص4). ويرى غياط (2010، ص5) أن هناك نوعين للإبداع هما:

النوع الأول: الإبداع التكنولوجي: يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، فالإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

النوع الثاني: الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة، فهذا النوع الإبداعي غير مادي حيث يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

## استراتيجيات الإبداع التنظيمي Strategies of Organizational Creativity

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع التنظيمي السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن هذه الاستراتيجيات:

التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير؛ ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة (معراج، 2015، ص40)، إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة (أبو زيد، 2010، ص48).

التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. لترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن

تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي (معراج، 2015، ص40).

الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية؛ استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة، ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، والتعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة (أبوزيد، 2010، ص47).

وتذكر عائشة سمسوم (2016، ص 57) أنه لتحفيز الإبداع التنظيمي ودمجه في الأنشطة اليومية لابد للمؤسسة من تبني نموذج استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية لأن التخطيط الجيد لها يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد، ولهذا الغرض يتوجب توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نحو التخطيط لوضع الإبداع في نظام مؤسسي عن طريق تأسيس خطة استراتيجية يحدد فيها الالتزام الاستراتيجي، تنظيم المؤسسة، قياس الإبداع والتخطيط للإبداع من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار، وغرفة الإبداع، وتأسيس سياسة إبداعية ودية، والتواصل مع الإبداع، ووضع حوافز من أجل الإبداع، والتدريب على الإبداع عند الطلب وتخصيص شهادة علمية له، والتميز في عملية إدارة الأفكار.

## معوقات السلوك الإبداعي:

ويشير الأخضر (2011، ص65) إلى أنه يمكن تصنيف معوقات السلوك الإبداعي إلى

قسمين هما:

**القسم الأول:** معوقات السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بالمؤسسة وتتمثل في: (النجار

وملكاوي، 2010، ص265)

معوقات إدراكية: وتتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

معوقات وجدانية وشخصية: والمتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

معوقات ثقافية أو اجتماعية: وهي تلك التي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

**القسم الثاني:** معوقات الإبداع التي تخص المؤسسة عامة وهي: (الأخضر، 2011،

ص66).

الاستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تعين وتتبنى بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح.

الإجراءات: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم ابتكار المنتجات المنشودة، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح.

الطرق: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، لأن إيقاف الأنشطة غير القياسية يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً، وغالباً ما ترى المؤسسات الأساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار إلى المعايير الواضحة وإلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار،

أما المشروعات التي تصمد فإما أنه يمكن فحصها أو لا يمكن لأنه يصعب إلغاؤها رسمياً.

الأدوات (الوسائل): تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساس للنجاح، فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتتعلم من خبراتها بالمشروعات وتتعلم بوجه خاص من أخطائها.

الوقت: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت، والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغوط.

ويذكر أسامة (2014، ص5) أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية: المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير، والرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها، وعدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية، وعدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير، وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن معوقات الإبداع بالنسبة للأفراد داخل المنظمات تتمثل في: المعوقات الإدراكية والتي تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها التنظيمي أو تضيق نطاقها، والخوف من المبادرة، ومن الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع، وكذلك في الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياتهم وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات متناقضة وسلبية تحد من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

**أساليب تنمية الإبداع التنظيمي: Methods of development of organizational creativity**

وهناك مجموعة من الأساليب يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات وبناء قدرات الأفراد وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:

**الإدارة بالأهداف:** يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معاً بالعمل على تصميم ووضع وتنفيذ الخطط، مما يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.

**الإدارة بالمشاركة:** يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرار، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات، وأن السمة الأساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة هي الأسلوب الجماعي، وذلك حتى تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع .

**أسلوب الجماعة الأسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن دون تفاعل مباشر بين أعضائها والذين يتراوح عددهم بين (6-9) أعضاء يجلسون حول منضدة، ويتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية (معراج، 2015، ص41).

**أسلوب دلفاي:** وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء لا يتطلب

أن يكونوا في مكان واحد لبيدوا آراءهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين، ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفريغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة، وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير وتعليم أفراد المجموعة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح (العجلة، 2009، ص60).

**أسلوب عصف الأفكار:** وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وهذه الطريقة تمثل هجوماً خاطفاً وسريعاً على المشكلة ويقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة.

**أسلوب التحليل التشكيلي:** وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها.

**القائمة المدة مسبقاً:** وتتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل إلى الحل الأمثل (العريفي، 2006، ص49).

يتضح مما سبق أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات كونه ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع داخل وخارج

المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

## الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين، وسيقدم الباحث عرضاً مختصراً لهذه الدراسات، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم والتي تمكن الباحث من جمعها من خلال البحث في المصادر المعرفية المتوفرة في جامعتنا وبالإستعانة بشبكة نظام المعلومات (الإنترنت) على النحو الآتي:

أجرت سناء السوداني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، كذلك جاءت الدراسة لتبين دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري من وجهات نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر ، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق الهدف من الدراسة أجريت على عينة من المعلمين تمثلت في (٣٢٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، أي ما يعادل (٨٥%) من المجموع الكلي لعدد من المعلمين والمعلمات والبالغ (٣٨٠) معلماً ومعلمة وكان عدد الأشخاص الذين لم يستكملوا الاستبانة (٥٨) شخصاً، كذلك تم تصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة موزعة على محورين، وقد تم تحليل البيانات بواسطة اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى إلى متغيرات (العمر، الجنس، الخبرة)، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.



وأجرى الحارثي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء وعلى المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر ومعوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام الباحث بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، وقد بلغ عدد العينة (٢٩٨) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، وأن المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة ماعدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال.

وأجرى شقورة (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (٥٨١٨) معلماً ومعلمة، وبلغ عينة الدراسة (٥٢٢) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أثبت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة، وتبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير تعزى لمتغيرات: النوع (ذكور - إناث)، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة.

وقام الحجايا(٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية وقد تكون مجتمع من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن والبالغ عددهم(٢٠٥)مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (٢٢) مديراً ومديرة، وقام الباحث بإعداد أداتين للدراسة (الاستبانة) الأولى لضغوط العمل، والثانية للسلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الإدارية (٥ سنوات) فأقل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (١٠ سنوات) فأكثر، وتوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي.

كما أجرى السلمي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة النهائية من ٣٤٣ مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وكان من نتائج الدراسة: تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها، والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقاة، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجهة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي

وعدد سنوات الخبرة..، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرت أنجود بلواني (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (٥٠ %) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (١٩٦) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (٣٩) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيفاتها، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة ٨٦%، وأن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٥%، وأن مجال المجتمع المحلي والبيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٠%، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيفاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وقامت وفاء العساف (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع والمعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع، وكذلك المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة (حكومية، أمانى أهلية)، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج

التدريبية)، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس. وواقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات الإداريات، وما إذا كان هناك فروق بين المشرفات الإداريات في إدراك واقع الإبداع الإداري لمديرات المدارس وفقاً لمتغير نوع المدارس التي يشرفن عليها (حكومية، أمانى أهلية). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية والأمانى أهلية في مراحل التعليم العام بمدينة الرياض وعددهن (٦٩٩) مديرة. وكذلك من جميع المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض وعددهن (١١٣) مشرفة إدارية، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي، وقامت الباحثة بتصميم أداة للدراسة تتكون من استبانتين، وجهت إحداها إلى جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض، ووجهت الأخرى إلى جميع المشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض. وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، حيث كان مستوى الإبداع (٦٠ %)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة (حكومية، أمانى أهلية) المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية)، كذلك أظهرت استجابات أفراد الدراسة (مديرات المدارس) أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في إدراك معوقات الإبداع الإداري وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة، عدد البرامج التدريبية).

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أهمية الإبداع التنظيمي في رفع كفاءة العمل وزيادة مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية، فقد هدفت بعض الدراسات الى دراسة مستوى الإبداع التنظيمي مثل دراسة سناء السوداني (٢٠١٦) الحارثي (٢٠١٣)، ودراسة وفاء العساف (٢٠٠٤) ، وهذا ما تتفق معه الدراسة الحالية التي تهدف الى دراسة مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس، ويلاحظ كذلك أن أغلب الدراسات التي تم استعراضها استخدمت

المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بشكل رئيسي لجمع البيانات، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية، والتعرف على المنهج المناسب للدراسة الحالية، وكذلك جانب هام من خلفية الدراسة النظرية وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسلط الضوء على قادة مدارس محافظة بارق بشكل أساسي، وتحاول تحديد مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق، سعياً للوقوف على واقع مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق في المدارس الحكومية، وسعيًا للمساهمة في رفع رصد أهم جوانب الإبداع الإداري لدى القادة والتعرف على جوانب القصور من أجل تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، وتعميم ذلك على كافة مؤسسات التعليم العام بمدارس المملكة العربية السعودية.

### **منهج الدراسة وإجراءاتها**

يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة وإجراءاتها متمثلة في منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينته، وأداة الدراسة، وإجراءات تقنينها ومتغيرات الدراسة، وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### **منهج الدراسة:**

سيستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وعدس وعبد الحق، 1987: 187).

### **مجتمع الدراسة وعينته:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة بارق والبالغ عددهم (573) معلماً على رأس العمل حسب إحصائيات مكتب التعليم في محافظة بارق للعام الدراسي 1438/ 1439هـ، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المرحلة

جدول (١) إحصائية مجتمع الدراسة من المعلمين حسب المرحلة التعليمية والقطاع بمكتب التعليم بمحافظة بارق للعام الدراسي الحالي 1439/1438هـ

| النسبة | المجموع | المرحلة التعليمية |       |         | القطاع      |
|--------|---------|-------------------|-------|---------|-------------|
|        |         | ثانوي             | متوسط | ابتدائي |             |
| %56.4  | 323     | 78                | 85    | 160     | بارق        |
| %27.9  | 160     | 38                | 43    | 79      | ثلوث المنظر |
| %15.7  | 90      | 13                | 24    | 53      | جمعة ربيعة  |
| %100   | 573     | 129               | 152   | 292     | المجموع     |
|        | 100     | 22.5              | 26.5  | %51     | النسبة      |

### عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة البالغ عددهم (573) فرداً فإن عينة الدراسة ستكون كامل مجتمع الدراسة باستثناء (30) فرداً خاصة بالعينة الاستطلاعية التي تم استخدامها في صدق وثبات أداة الدراسة، وبلغت العينة النهائية (540) بواقع (276) معلماً من المرحلة الابتدائية، (143) معلماً من المرحلة المتوسطة، (121) معلماً من المرحلة الثانوية، وجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغيراتها.

جدول (٢) خصائص أفراد عينة البحث

| المتغيرات         | الفئات            | العدد | النسبة |
|-------------------|-------------------|-------|--------|
| المرحلة التعليمية | ابتدائي           | 276   | 51.1%  |
|                   | متوسط             | 143   | 26.5%  |
|                   | ثانوي             | 121   | 22.4%  |
|                   | المجموع           | 540   | 100.0% |
| سنوات الخبرة      | أقل من ١٠ سنوات   | 87    | 16.1%  |
|                   | ١٠ سنوات فأكثر    | 453   | 83.9%  |
|                   | المجموع           | 540   | 100.0% |
| المؤهل العلمي     | بكالوريوس فأقل    | 486   | 90.0%  |
|                   | أعلى من بكالوريوس | 54    | 10.0%  |
|                   | المجموع           | 540   | 100.0% |

يتضح من الجدول (2) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية حيث مثلت نسبتهم 51.1%، فيما بلغت نسبة معلمي المرحلة المتوسطة 26.5%، والمرحلة الثانوية 22.4%، فيما تبين أن معظم افراد عينة البحث لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة في مجال التعليم بنسبة مئوية بلغت 83.9%، بينما المعلمون ممن لديهم اقل من عشر سنوات خبرة في مجال التعليم بلغت نسبتهم 16.1%، كما تبين أن معظم أفراد عينة البحث حاصلون على بكالوريوس فأقل ما نسبته 90%، بينما نسبة المعلمين الحاصلين على مؤهل أعلى من بكالوريوس بلغت 10%.

### متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

#### المتغيرات الديموغرافية

المرحلة التعليمية، ولها ثلاث مستويات: (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).  
سنوات الخبرة ولها مستويان: (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

### **المتغير التابع:**

الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق.

### **أداة الدراسة:**

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث ببناء وتصميم أداة الدراسة وتتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** ويتضمن معلومات أولية لأفراد عينة الدراسة شملت عدد من المتغيرات هي (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**الجزء الثاني:** اشتمل على الإبداع التنظيمي ويحتوي على (31) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات المجال الأول التطوير التنظيمي ويحتوي على (7) فقرات، المجال الثاني تبني الإبداع ويحتوي على (13) فقرة، المجال الثالث توافر القدرات الإبداعية ويحتوي على (11) فقرة.

وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:  
(عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

### **صدق الأداة:**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

### **أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية وإدارة التعليم بمحايل عسير، وذلك للحكم على مدى وضوح الصياغة



اللغوية للعبارة، وإبداع رأيهم في أدوات الدراسة من حيث ملائمة الفقرات، وانتماؤها للمجالات التي وضعت فيها، وكذلك اقتراح ما يروونه مناسباً، وقد تم تحليل نتائج التحكيم، وإجراء التعديل لبعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وإعادة ترتيب بعضها، لقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (٣٩) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: التطوير التنظيمي يحتوي على (٧) فقرات، والمجال الثاني: تبني الإبداع يحتوي على (٢٠) فقرة، والمجال الثالث: توافر القدرات الإبداعية يحتوي على (١٢) ملحق رقم (١)، وفي ضوء توجيهات السادة المحكمين تم حذف بعض العبارات وتعديل صياغة البعض الآخر ومن أمثلة العبارات التي تم حذفها (يسعى قائد المدرسة إلى زيادة قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية، يعمل قائد المدرسة على تبسيط الإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات، يهتم قائد المدرسة بالمقترحات والأساليب الجديدة التي يطرحها المعلمون، يعمل قائد المدرسة على زيادة فرص المعلمين للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في مجال العمل، يحرص قائد المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه، وتم التعديل على صياغة بعض الفقرات ومن أمثلتها الفقرة "يوجد اتصال دائم بين القائد والمعلمين." تم استبدالها بالفقرة "يقوم القائد بالاتصال الدائم والفعال مع المعلمين."، والفقرة "وضوح السياسات الموجودة داخل المدرسة." تم استبدالها بالفقرة "يوضح القائد السياسات التنظيمية الموجودة داخل المدرسة للمعلمين كافة." وبذلك تم استخراج أدوات الدراسة بصورتها النهائية.

## ثانياً: صدق البناء الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الأداة الداخلي، وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (٣٠) معلماً من مجتمع الدراسة تم استبعادهم لاحقاً من العينة الأساسية، وجدول (٣) يوضح ذلك.

أ- صدق البناء الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل مجال.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمحور التي تنتمي إليه

| الإبداع التنظيمي                       |    |        |    |                             |    |        |    |                                |   |
|--|----|--------|----|-----------------------------|----|--------|----|--------------------------------|---|
| المجال الثالث: توافر القدرات الإبداعية |    |        |    | المجال الثاني: تبني الإبداع |    |        |    | المجال الأول: التطوير التنظيمي |   |
| ر                                      | م  | ر      | م  | ر                           | م  | ر      | م  | ر                              | م |
| .761**                                 | 28 | .799** | 21 | .921**                      | 15 | .920** | 8  | .542**                         | 1 |
| .903**                                 | 29 | .907** | 22 | .902**                      | 16 | .841** | 9  | .911**                         | 2 |
| .871**                                 | 30 | .912** | 23 | .949**                      | 17 | .911** | 10 | .954**                         | 3 |
| .796**                                 | 31 | .922** | 24 | .886**                      | 18 | .806** | 11 | .950**                         | 4 |
|  |    | .856** | 25 | .775**                      | 19 | .846** | 12 | .855**                         | 5 |
|  |    | .925** | 26 | .922**                      | 20 | .852** | 13 | .864**                         | 6 |
|  |    | .863** | 27 |                             |    | .875** | 14 | .939**                         | 7 |

يتضح من بيانات جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط تراوحت بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور ما بين (٠.٥٤٢ - ٠.٩٢٥)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

#### ب- صدق البناء الداخلي لمجالات الاستبانة

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في الجدول:

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين المجال والدرجة الكلية لمحور

#### الإبداع التنظيمي

| المحور: الإبداع التنظيمي |       |    |                         |
|--------------------------|-------|----|-------------------------|
| .972**                   | 1-7   | 7  | التطوير التنظيمي        |
| .988**                   | 8-20  | 12 | تبني الإبداع            |
| .983**                   | 21-31 | 11 | توافر القدرات الإبداعية |

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من بيانات جدول (4) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحور الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق كانت دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط لمجال التطوير التنظيمي (0.972)، ولمجال تبني الإبداع (0.988)، ولمجال توافر القدرات الإبداعية (0.983) وجميعها قيم موجبة. كما يلاحظ أن أعلى ارتباط كان بين مجال تبني الإبداع والدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط بلغ (0.988) وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن المجالات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في الجدول:

جدول (٥) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة

| المحاور                 | عدد الفقرات | رقم الفقرة | معامل كرونباخ ألفا |
|-------------------------|-------------|------------|--------------------|
| التطوير التنظيمي        | 7           | 1-7        | 0.953              |
| تبني الإبداع            | 13          | 8-20       | 0.972              |
| توافر القدرات الإبداعية | 11          | 21-31      | 0.966              |
| الإبداع التنظيمي ككل    | 31          | 1-31       | 0.988              |

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمحور مستوى الإبداع التنظيمي لدى القادة (0.988)، ولمجال التطوير التنظيمي (0.953)، ولمجال تبني الإبداع (0.972)، ولمجال توافر القدرات الإبداعية (0.966)، وهي قيمة مرتفعة جداً للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات التحقق من الصدق والثبات

مكونة من (٣١) فقرة تقيس مستوى الإبداع التنظيمي لدى القادة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: التطوير التنظيمي يحتوي على (٧) فقرات، والمجال الثاني: تبني الإبداع يحتوي على (١٣) فقرة، والمجال الثالث: توافر القدرات الإبداعية يحتوي على (١١) ، وتم تدرج أداة الدراسة تدرجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ملحق رقم (٣).

### **إجراءات الدراسة:**

أتبع الباحث الخطوات الآتية في تطبيق الدراسة:

- ١- الاطلاع على الأدب النظري في الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة للاستفادة منها.
- ٢- بناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- ٣- التأكد من صدق وثبات الأداة.
- ٤- الحصول على خطاب تسهيل المهمة من جامعة الباحة موجه إلى إدارة التعليم في محافظة محايل التي سوف يتم اختيار العينة منها.
- ٥- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة منه.
- ٦- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة.
- ٧- جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة ثم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسوب.
- ٨- تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ٩- تقديم نتائج الدراسة وفق أسئلتها وأهدافها.
- ١٠- كتابة تقرير الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث من خلال برنامج (SPSS)، وهي كالآتي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الأداة من خلال التعرف مدى ارتباط كل فقرة بالمحور التي تنتمي اليه.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث، للتعرف على درجة ممارسة القادة للقيادة التكيفية، والكشف عن مستوى الإبداع التنظيمي لديهم.
- اختبار " ت " (T-Test) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤال الثاني والرابع للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغيرات: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- اختبار " تحليل التباين الأحادي " (One Way Anova) لأكثر من عينتين مستقلة للإجابة عن السؤال الثاني والرابع للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية).

## معياري الحكم على الاستجابات:

- حساب قيمة المدي = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة.
- حساب قيمة المدي =  $5 - 1 / 4 = 0,80$
- قيمة مدى الاستجابة =  $0,80$
- عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة من (1) - أقل من (1,8) تكون بدرجة قليلة جداً.
- عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة من (1,8) - أقل من (2, 60) تكون بدرجة قليلة.
- عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة من (2, 60) - أقل من (3,40) تكون بدرجة متوسطة.
- عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة من (3, 40) - أقل من (4, 20) تكون بدرجة كبيرة.
- عندما يكون المتوسط الحسابي للفقرة من (4, 20) - ( 5 ) تكون بدرجة كبيرة جداً.

## نتائج الدراسة مناقشتها وتفسيرها

تم في هذا الجزء عرض مجموعة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة بمستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق، كما تمت مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وطبيعة عينتها.

نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق، وعلى المحور ككل كما هو مبين في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمحور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| ترتيب المجال في الاستبانة | المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب التوافر | درجة التوافر |
|---------------------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| ٢                         | تبنى الإبداع   | 3.66            | 0.880             | 1               | كبيرة        |
| ١                         | التطوير التنظيمي   | 3.62            | 0.842             | 2               | كبيرة        |
| ٣                         | توافر القدرات الإبداعية  | 3.61            | 0.909             | 3               | كبيرة        |
|                           | الدرجة الكلية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق | 3.58            | 0.887             |                 | كبيرة        |

ينتضح من الجدول (٦) أن جميع مجالات مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر كبيرة، حيث تمثل القيمة (٣.٦٦) المتوسط الأعلى وهو لمجال تبني الإبداع بانحراف معياري (٠.٨٨٠)، أما مجال التطوير التنظيمي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري

(٠.٨٤٢)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال توافر القدرات الإبداعية بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وانحراف معياري (٠.٩٠٩).

وتشير هذه المتوسطات إلى أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور، حيث بلغ المتوسط العام لمجالات لمستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق ككل بقيمة (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٨٧).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى تبني المدارس في الوقت الحاضر إلى نماذج الإبداع التنظيمي، في ظل المنافسة القوية ولا سيما في تطبيق تقنيات التعليم، وكذلك يمكن تفسير ذلك في ضوء الجهود التي بذلتها المملكة في الآونة الأخيرة لتطوير قادة المدارس، وتختلف هذه النتائج مع دراسة الحارثي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة.

ولتحليل بيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق وجهة نظر المعلمين في كل مجال من المجالات الثلاثة التي يحتوي عليها محور الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق كالاتي:

### **المجال الأول: التطوير التنظيمي:**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الأول " التطوير التنظيمي "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التطوير التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوافر |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 2          | يقوم القائد بالاتصال الدائم والفعال مع المعلمين.                         | 3.81            | 0.997             | 1       | كبيرة        |
| 4          | يوضح القائد الأهداف العامة للمدرسة لجميع المعلمين.                       | 3.76            | 0.939             | 2       | كبيرة        |
| 3          | يوضح القائد السياسات التنظيمية الموجودة داخل المدرسة للمعلمين كافة.      | 3.75            | 1.000             | 3       | كبيرة        |
| 7          | يضع القائد إجراءات مناسبة لتعريف المعلمين بالمستجدات في المهام الوظيفية. | 3.65            | 0.952             | 4       | كبيرة        |
| 5          | يوزع القائد المهام الإدارية وفقاً للمؤهلات التي يمتلكها المعلمين.        | 3.57            | 1.023             | 5       | كبيرة        |
| 6          | يوزع القائد المهام الإدارية وفقاً للقدرات التي يمتلكها المعلمين.         | 3.56            | 1.068             | 6       | كبيرة        |
| 1          | يسعى القائد إلى تعديل التعليمات من أجل تطوير العمل وفقاً للمستجدات.      | 3.52            | 0.985             | 7       | كبيرة        |
|            | الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق                | 3.64            | 0.881             |         | كبيرة        |

يتبين من جدول (٧) أن جميع فقرات مجال التطوير التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر كبيرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢) "يقوم القائد بالاتصال الدائم والفعال مع المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٩٩٧)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٤) "يوضح القائد الأهداف العامة للمدرسة لجميع المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف



ومعياري (٠.٩٣٩)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣) "يوضح القائد السياسات التنظيمية الموجودة داخل المدرسة للمعلمين كافة." بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وانحراف ومعياري (١.٠٠٠)، ودرجة توافر (كبيرة).

وفي المرتبة الخامسة الفقرة (٥) "يوزع القائد المهام الإدارية وفقاً للمؤهلات التي يمتلكها المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف ومعياري (١.٠٢٣)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٦) "يوزع القائد المهام الإدارية وفقاً للقدرات التي يمتلكها المعلمين." بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف ومعياري (١.٠٦٨)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١) "يسعى القائد إلى تعديل التعليمات من أجل تطوير العمل وفقاً للمستجدات." بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف ومعياري (٠.٩٨٥)، ودرجة توافر (كبيرة).

وتشير هذه المتوسطات إلى أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من التطوير التنظيمي، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والذي بلغ (٣.٦٤).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن قادة المدارس يدركون لدورهم في العملية التعليمية في ظل التغيرات والتطورات التي تهدف لها المملكة العربية السعودية، في ضوء الرؤى المختلفة والاستراتيجيات التي وضعت لذلك، وتعلق وزارة التعليم الكثير من التوقعات على قادة المدارس لتفعيل هذه البرامج وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة مما يجعل قادة المدارس يشاركون المجتمع المدرسي في تفعيل هذه البرامج والتي تتطلب تقديم أفكار حديثة ومبادرات جديدة ويعمل قادة المدارس على تعزيز هذه المبادرات وتشجيع المعلمين على ذلك.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة شقورة (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة، وتبين أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد.

## المجال الثاني: تبني الإبداع:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني " تبني الإبداع "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (٨):

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تبني الإبداع لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوافر |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 16         | يشجع القائد المبادرات الفردية والجماعية.                           | 3.71            | 1.019             | 1       | كبيرة        |
| 13         | يقوم القائد بالحصول على جميع البيانات ذات الصلة بالعمل.            | 3.68            | 0.960             | 2       | كبيرة        |
| 8          | يُبَسِّطُ القائد الإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات.               | 3.67            | 0.970             | 3       | كبيرة        |
| 14         | يعزز القائد الشعور بالأمن الوظيفي لتعزيز الإبداع لدى المعلمين.     | 3.64            | 0.974             | 4       | كبيرة        |
| 17         | يشجع القائد التنافس بين المعلمين من أجل تنشيط الإبداع.             | 3.64            | 1.046             | 5       | كبيرة        |
| 20         | يعمل القائد على تفويض المعلمين بالصلاحيات اللازمة لتحقيق الإبداع.  | 3.62            | 1.022             | 6       | كبيرة        |
| 15         | يشجع القائد المعلمين على القيام بأعمالهم بعيداً عن أي ضغوط وظيفية. | 3.62            | 1.028             | 7       | كبيرة        |
| 9          | يُناقش القائد المقترحات والأساليب الجديدة التي يطرحها المعلمون.    | 3.61            | 0.987             | 8       | كبيرة        |
| 10         | يقدم القائد حوافز للمعلمين المبدعين                                | 3.60            | 1.065             | 9       | كبيرة        |

|       |    |       |      |   |
|-------|----|-------|------|---|
|       |    |       |      | لاستمرارهم في الإبداع.                                      |
| كبيرة | 10 | 1.020 | 3.57 | يوفر القائد بيئة ملائمة ومحفزة للعمل الإبداعي.              |
| كبيرة | 11 | 1.009 | 3.57 | يمنح القائد فرصة للمعلمين لاختبار الأفكار الجديدة وتجربتها. |
| كبيرة | 12 | 1.035 | 3.55 | يثير القائد حماس المعلمين لتقديم آراء جديدة ومبدعة.         |
| كبيرة | 13 | 1.020 | 3.50 | يحدث القائد تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة.        |
| كبيرة |    | 0.907 | 3.59 | الدرجة الكلية لتبني الإبداع لدى قادة مدارس محافظة بارق      |

يتبين من جدول (١٦) أن جميع فقرات مجال تبني الإبداع لدى قادة مدارس محافظة بارق جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر كبيرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١٦) "يشجع القائد المبادرات الفردية والجماعية." بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف ومعيارى (١.٠١٩)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (١٣) "يقوم القائد بالحصول على جميع البيانات ذات الصلة بالعمل." بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف ومعيارى (٠.٩٦٠)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٨) "يُبَسِّطُ القائد الإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات." بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف ومعيارى (٠.٩٧٠)، ودرجة توافر (كبيرة).

وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة (١٩) "يمنح القائد فرصة للمعلمين لاختبار الأفكار الجديدة وتجربتها." بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف ومعيارى (١.٠٠٩)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١١) "يثير القائد حماس المعلمين لتقديم آراء جديدة ومبدعة." بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف ومعيارى (١.٠٣٥)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٢) "يحدث القائد تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة." بمتوسط حسابي (٣.٥) وانحراف ومعيارى (١.٠٢٠)، ودرجة توافر (كبيرة).

وتشير هذه المتوسطات إلى أن قادة مدارس محافظة بارق يتبنون الإبداع بدرجة كبيرة، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والذي بلغ (٣.٥٩).

ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع من عناصر الإبداع التنظيمي إلى وجود دعم من وزارة التعليم ومكاتب التعليم، تجاه تفعيل البرامج والأنشطة ومشاركة المجتمع المدرسي برمته في العملية التعليمية، وهذا بدوره يشجع قادة المدارس على الانفتاح على المجتمع المدرسي بصورة أكبر وترك مساحات كافية لمشاركة المعلمين، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والرؤى التي تساعد على تطوير البيئة المدرسية وتطبيق الأنشطة والفعاليات بصورة أكثر فاعلية وتميز، وفي سبيل ذلك اطلقت المملكة عدة جوائز تتعلق بالقائد المتميز والمعلم المتميز والمدارس المتميزة في سبيل خلق جو من المنافسة بين أفراد المجتمع المدرسي وعلى مستوى المدارس، يقابل ذلك الدور الذي يلعبه قائد المدرسة في تشجيع المبادرات الإبداعية، مما يتطلب من القادة أن يكونوا على مستوى عالي من الإبداع التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت الى أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية.

### **المجال الثالث: توافر القدرات الإبداعية**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الثاني " توافر القدرات الإبداعية "، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (٩):

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توافر القدرات الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمجال مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوافر |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 24         | يملك القائد القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات وتحديات العمل. | 3.63            | 0.992             | 1       | كبيرة        |
| 29         | لدى القائد القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.           | 3.62            | 0.950             | 2       | كبيرة        |
| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوافر |
| 25         | يعمل القائد على زيادة فرص المعلمين للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في مجال العمل. | 3.62            | 0.978             | 3       | كبيرة        |
| 22         | يملك القائد القدرة على الإشراف على المعلمين المبدعين.                            | 3.61            | 1.023             | 4       | كبيرة        |
| 26         | يعمل القائد على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنمية قدرات المعلمين الإبداعية.     | 3.61            | 1.050             | 5       | كبيرة        |
| 30         | لا يتردد القائد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.                            | 3.60            | 1.063             | 6       | كبيرة        |
| 21         | يسعى القائد للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.   | 3.60            | 0.986             | 7       | كبيرة        |
| 23         | يوفر القائد الظروف البيئية التي تساهم في تحسين القدرات الإبداعية.                | 3.57            | 0.992             | 8       | كبيرة        |
| 27         | يملك القائد رؤية دقيقة لمشكلات العمل.  | 3.55            | 0.999             | 9       | كبيرة        |
| 31         | يتنبأ القائد بمشكلات العمل قبل حدوثها.   | 3.49            | 0.983             | 10      | كبيرة        |
| 28         | يبعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.                        | 3.44            | 0.972             | 11      | كبيرة        |
|            | الدرجة الكلية لتوافر القدرات الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة بارق                | 3.55            | 0.887             |         | كبيرة        |

يتبين من جدول (٩) أن جميع فقرات مجال القدرات الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة بارق جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر كبيرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٢٤) "يمتلك القائد القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات وتحديات العمل." بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف ومعباري (٠.٩٩٢)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٢٩) "لدى القائد القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل." بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف ومعباري (٠.٩٥٠)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٢٥) "يعمل القائد على زيادة فرص المعلمين للاستفادة من قدراتهم الإبداعية في مجال العمل." بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف ومعباري (٠.٩٧٨)، ودرجة توافر (كبيرة)

وفي المرتبة التاسعة الفقرة (٢٧) "يمتلك القائد رؤية دقيقة لمشكلات العمل." بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف ومعباري (٠.٩٩٩)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٣١) "يتنبأ القائد بمشكلات العمل قبل حدوثها." بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف ومعباري (٠.٩٨٣)، ودرجة توافر (كبيرة)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٨) "يبتعد القائد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل." بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف ومعباري (٠.٩٧٢)، ودرجة توافر (كبيرة).

وتشير هذه المتوسطات إلى أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من القدرات الإبداعية، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والذي بلغ (٣.٥٥).

وقد تعود هذه النتائج إلى طريقة اختيار قادة المدارس حيث يتم الاختيار اليوم بناء على عدة معايير ومنها السمات الإبداعية لدى القائد، كما أن الدورات التدريبية وتأهيل قادة المدارس يعد من البرامج التي أولت الحكومة الاهتمام بها، فعكفت على تزويد القادة بالعديد من المهارات المختلفة التي تعمل على رفع وتنمية السمات الإبداعية لديهم.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة وفاء العساف (٢٠٠٤) التي توصلت إلى غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس، حيث كان مستوى الإبداع (٦٠ %).

## نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والتي تعزى للمتغيرات: (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ ولإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار- ت (T -Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وتحليل التباين الأحادي (One -way ANOVA) بالنسبة لمتغير (المرحلة التعليمية) وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق، والتي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق، من وجهة نظر المعلمين، والتي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

حيث تم حساب المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمحور، من وجهة نظر المعلمين، وفق متغير (المرحلة التعليمية) وهذا ما يبيئه الجدول (١٠):

جدول ( ١٠ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية للمحور تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المرحلة التعليمية | المجال   |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|--|
| 0.905             | 3.62            | 276   | ابتدائي           | التطوير التنظيمي   |
| 0.789             | 3.45            | 143   | متوسط             |  |
| 0.831             | 4.01            | 121   | ثانوي             |  |
| 0.880             | 3.66            | 540   | المجموع           |  |
| 0.941             | 3.57            | 276   | ابتدائي           | تبني الإبداع   |
| 0.786             | 3.40            | 143   | متوسط             |  |
| 0.890             | 3.94            | 121   | ثانوي             |  |
| 0.909             | 3.61            | 540   | المجموع           |  |
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المرحلة التعليمية | المجال   |
| 0.901             | 3.54            | 276   | ابتدائي           | توافر القدرات الإبداعية  |
| 0.783             | 3.39            | 143   | متوسط             |  |
| 0.895             | 3.89            | 121   | ثانوي             |  |
| 0.887             | 3.58            | 540   | المجموع           |  |
| 0.901             | 3.57            | 276   | ابتدائي           | الدرجة الكلية لمستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق |
| 0.765             | 3.41            | 143   | متوسط             |  |
| 0.854             | 3.94            | 121   | ثانوي             |  |
| 0.875             | 3.61            | 540   | المجموع           |  |

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية تبعا للمرحلة التعليمية. ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة



$\alpha \leq 0.05$  تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (11).  
 جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way Anova) للكشف عن دلالة الفروق لمجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية وفقا لمتغير المرحلة التعليمية

| المجالات  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| التطوير التنظيمي                                    | بين المجموعات  | 20.93          | 2           | 10.47          | 14.17  | 0.001         |
|   | داخل المجموعات | 396.71         | 537         | 0.74           |        |               |
|   | الإجمالي       | 417.64         | 539         |                |        |               |
| تبني الإبداع  | بين المجموعات  | 19.44          | 2           | 9.72           | 12.25  | 0.001         |
|   | داخل المجموعات | 426.05         | 537         | 0.79           |        |               |
|   | الإجمالي       | 445.49         | 539         |                |        |               |
| توافر القدرات الإبداعية                             | بين المجموعات  | 17.78          | 2           | 8.89           | 11.76  | 0.001         |
|   | داخل المجموعات | 406.20         | 537         | 0.76           |        |               |
|   | الإجمالي       | 423.98         | 539         |                |        |               |
| الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق | بين المجموعات  | 19.21          | 2           | 9.60           | 13.09  | 0.001         |
|   | داخل المجموعات | 393.89         | 537         | 0.73           |        |               |
|   | الإجمالي       | 413.10         | 539         |                |        |               |

تشير النتائج في جدول (١١) إلى أن قيمة "ف" للدرجة الكلية للإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق بلغت (١٣.٠٩٣)، ومجال التطوير التنظيمي (١٤.١٧)، ومجال تبني الإبداع (١٢.٢٥)، ومجال توافر القدرات الإبداعية (١١.٧٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، مما يدل على أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته الثلاثة لدى قادة مدارس محافظة بارق تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية. للتعرف على اتجاه هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق بمجالاته تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية، وذلك بين معلمي المرحلة الثانوية ومعلمي كل من المرحلتين المتوسطة والابتدائية، لصالح معلمي المرحلة الثانوية، مما يدل على أن مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية أكبر مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس المرحلتين المتوسطة والابتدائية. وجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (12) اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه الفروق لمجالات محور مستوى الإبداع

التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

| المرحلة  | المرحلة  | المرحلة    | المتوسط | المرحلة            | المجال  |
|----------|----------|------------|---------|--------------------|---|
| الثانوية | المتوسطة | الابتدائية | الحسابي |                    |   |
|          |          |            | 3.62    | المرحلة الابتدائية | التطوير التنظيمي                                    |
|          |          |            | 3.45    | المرحلة المتوسطة   |   |
|          | .55237*  | .38243*    | 4.01    | المرحلة الثانوية   |   |
|          |          |            | 3.57    | المرحلة الابتدائية | تبني الإبداع  |
|          |          |            | 3.40    | المرحلة المتوسطة   |   |
|          | .53348*  | .36517*    | 3.94    | المرحلة الثانوية   |   |
|          |          |            | 3.54    | المرحلة الابتدائية | توافر القدرات الإبداعية                             |
|          |          |            | 3.39    | المرحلة المتوسطة   |   |
|          | .50691*  | .35816*    | 3.89    | المرحلة الثانوية   |   |
|          |          |            | 3.57    | المرحلة الابتدائية | الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق |
|          |          |            | 3.41    | المرحلة المتوسطة   |   |
|          | .52897*  | .36677*    | 3.94    | المرحلة الثانوية   |   |

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المرحلة الثانوية هي مرحلة هامة للطلاب فهي

تحدد المسارات العلمية التي سوف يسلكها بعد إتمامه لهذه المرحلة، كما أن قادة المرحلة الثانوية لديهم العديد من المسؤوليات في هذه المرحلة وفي ضوء نضج معلمي هذه المرحلة وخبراتهم الواسعة فإن قادة المدارس يوكلون لهم العديد من المهام ويتركون لهم مساحات كبيرة لتقديم الاقتراحات والرؤى المختلفة، ومن ثم فإن قادة المرحلة الثانوية لديهم مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي بالمقارنة بالمرحلة الابتدائية والثانوية، وقد يعود ذلك أيضاً إلى أن اختيار قادة المرحلة الثانوية يكون أكثر صرامة بالنسبة للمواصفات والخصائص والمهارات التي يتمتع بها قائد المدرسة.

### ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية من وجهة نظر المعلمين، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (١٣):

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجالات                | سنوات الخبرة    | ن   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت     | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-----------------|-----|-----------------|-------------------|-------|--------------|---------------|
| التطوير التنظيمي        | أقل من ١٠ سنوات | 87  | 3.67            | 0.953             | 0.256 | 538          | 0.798         |
|                         | ١٠ سنوات فأكثر  | 453 | 3.66            | 0.867             |       |              |               |
| تبني الإبداع            | أقل من ١٠ سنوات | 87  | 3.65            | 0.979             | 0.154 | 538          | 0.877         |
|                         | ١٠ سنوات فأكثر  | 453 | 3.60            | 0.896             |       |              |               |
| توافر القدرات الإبداعية | أقل من ١٠ سنوات | 87  | 3.55            | 0.935             | 0.099 | 538          | 0.921         |
|                         | ١٠ سنوات فأكثر  | 453 | 3.58            | 0.878             |       |              |               |

|       |     |       |       |      |     |                 |   |
|-------|-----|-------|-------|------|-----|-----------------|---|
|       |     |       | 0.940 | 3.62 | 87  | أقل من ١٠ سنوات | الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق |
| 0.983 | 538 | 0.021 | 0.864 | 3.61 | 453 | ١٠ سنوات فأكثر  |   |

تشير النتائج في جدول (١٣) إلى أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع مجالات الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة الإبداع التنظيمي للقائد تجاه المعلمين سواء القدامى منهم أو الجدد لا تتسم بالفروق الكبيرة فالقائد يستجيب لجميع المعلمين سواء أصحاب الخبرات الكبيرة أو الخبرات القليلة.

تتفق مع دراسة العاجز وشلدان (٢٠٠٩) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة وفاء العساف (٢٠٠٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.

بينما تختلف مع دراسة الحجايا (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لتفاعل الجنس مع الخبرة الإدارية ولصالح الذكور ذوي الخبرة الإدارية (١٠ سنوات) فأكثر. وتختلف تتفق هذه النتائج مع دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من

وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لسنوات الخبرة.

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العملي

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات

أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق التي تعزى لمتغير

المؤهل العملي، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار (ت)

لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة

بارق، من وجهة نظر المعلمين، طبقاً لمتغير المؤهل العملي كما هو مبين بالجدول (١٤):

جدول (١٤) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجالات  | سنوات الخبرة      | ن   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت    | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---|-------------------|-----|-----------------|-------------------|------|--------------|---------------|
| التطوير التنظيمي                                    | بكالوريوس فأقل    | 486 | 3.61            | 0.865             | 3.97 | 538          | 0.001         |
|   | أعلى من بكالوريوس | 54  | 4.11            | 0.896             |      |              |               |
| تبني الإبداع  | بكالوريوس فأقل    | 486 | 3.56            | 0.892             | 3.86 | 538          | 0.001         |
|   | أعلى من بكالوريوس | 54  | 4.06            | 0.948             |      |              |               |
| توافر القدرات الإبداعية                             | بكالوريوس فأقل    | 486 | 3.53            | 0.866             | 3.62 | 538          | 0.001         |
|   | أعلى من بكالوريوس | 54  | 3.99            | 0.974             |      |              |               |
| الدرجة الكلية للإبداع التنظيمي لدى قادة محافظة بارق | بكالوريوس فأقل    | 486 | 3.56            | 0.857             | 3.88 | 538          | 0.001         |
|   | أعلى من بكالوريوس | 54  | 4.05            | 0.925             |      |              |               |

تشير النتائج في جدول (١٤) إلى أن قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع مجالات الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، مما يدل على وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي بمجالاته الثلاث لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهلات العملية أعلى من بكالوريوس.

يمكن تفسير ذلك في ضوء المهارات التي يمتلكها المعلمين أصحاب المؤهلات اعلى من بكالوريوس مما يشجع قادة المدارس على التفاعل بصورة أكبر مهم من المعلمين الأقل من بكالوريوس وهذا بدوره يولد ممارسات للإبداع التنظيمي للقائد أكثر تجاه هذه الفئة من المعلمين، نتيجة اطلاع هؤلاء المعلمين على المستجدات التعليمية وقدرتهم على البحث والتعلم الذاتي وتنمية المعرفة لديهم، مما يخلق مساحة مشتركة بين المعلمين والقادة للعمل سوياً.

تتفق هذه النتائج مع دراسة السلمي (٢٠١٢) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تختلف مع دراسة العاجز وشلدان (2009) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### ملخص نتائج الدراسة :

- أن قادة مدارس محافظة بارق لديهم مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي، وذلك من وجهة نظر المعلمين.
- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة مدارس محافظة بارق تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية.

- لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### **التوصيات:**

- دعم وتعزيز استراتيجيات قائد المدرسة التي تهدف إلى تطوير أداء المعلمين للتخلي عن الطرق التقليدية، والبحث عن طرق غير مألوفة من خلال إقامة ندوات وورش عمل تدعم ذلك.

- تزويد قائد المدرسة بالآليات والأدوات التي تساعده من الوصول إلى أكبر قدر من المعلمين لتدريبهم وإرشادهم.

- تعزيز مجهودات قادة المدارس وتشجيعهم على الاستمرار بالعمل مع المعلمين لرفع مستوى الإبداع لديهم.

- على قادة المدارس أن يتفهموا احتياجات المعلم ومتطلباتهم حتى تكون الدورات التدريبية والإرشادية تحقق غايتها وهدفها.

- تأهيل واكساب قادة المدارس القدرة على مناقشة المعلمين في أوجه القصور لديهم، وطرق تحسين ورفع مستواهم.

- مساعدة قادة المدارس على تقديم المبادرات بالطرق الغير المألوفة في العمل والعمل على تجريب أساليب وطرق جديدة.

- إجراء تغييرات في طرق وأساليب العمل كلما تطلب الأمر ذلك مع مشاركة المعلمين في ذلك.

- التوسع في إعطاء الصلاحيات لقادة المدارس تمكنهم من تعديل بعض التعليمات بما

يتوافق مع متطلبات البيئة المدرسية وخصائص المعلمين.

- رفع قدرة قادة المدارس للاستفادة من الفرص المتوفرة وتوفير مناخ من الإبداع داخل المدرسة ورفع مستواهم ليس على التكيف فحسب بل واستمرار النمو والتقدم للمؤسسة.
- التركيز على القادة بتعليمهم وإثقالهم منذ بداية خدمتهم بالمؤسسات على أهمية التكيف مع المستجدات والتحلي بالمرونة لما له أثر كبير في رفع مستوى الإبداع التنظيمي لديهم.

### **المقترحات:**

- تكرار هذه الدراسة على مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية المختلفة.

### **دراسة أثر قائمة المراجع**

- أبو زيد، خالد نيب حسين (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أحمد، دورا عيسى السيد. (2010). مهارات التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأخضر، خرار (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي(سعيدة) نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- أسامة، محوي (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- أهل، أماني محمد (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



بديسي، فهيمة؛ ووسام شيلي؛ وحنان رزق الله. (2011). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي: حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الفترة ( 18 و 19 ماي)، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر.

بلواني، أنجود شحادة (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (2013). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .

حاوي، إيمان عسكر (2011). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المعهد التقني، البصرة، العراق، مجلة دورية نصف سنوية، (8)، 48-67

الحجايا، سليمان سالم (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. (رسالة دكتوراه). جامعة الطفيلة التقنية. الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 13. (1). 305 - 330.

الدوري، زكريا مطلق. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2004). ادارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي. جامعة بغداد. العراق: بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، المنعقد للفترة (26-28 / نيسان (إبريل) / 2004 م) في جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

الزعبي، خالد يوسف. العزب حسين محمد (2005). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. جامعة مؤتة. الأردن، مجلة المنارة، (2)، 13-65، 112.

السلمي، فهد نجيم راجح. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في

المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السلمي، فهد بن عوض الله زاحم (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سمسوم، عائشة (2016). تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. جامعة الجزائر3، مجلة الاقتصاد الجديد، 1(14)، 47 - 59.

شقورة، منير حسن أحمد. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصالح، أسماء رشاد نايف (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأمني أهلية). بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الفترة (18 - 19 مايو 2011)، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

طق، سليم. عبيد، على. (٢٠١٦). دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة الحالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس STAR) - LIGHT رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

العاجز، فؤاد على. شلدان، فايز كمال. (2009). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة. دراسة مقدمة لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: " رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل". في الفترة ما بين 26 - 28 تموز (يوليو)، 2009، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبابنة، رامي محمود . الشقران، رامي إبراهيم. (2013). درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد بالأردن، مجلة العلوم

التربوية والنفسية ١٤ (2)، 1 - 28.

عبد المؤمن، حليلة. قوفي، يمينة (2015). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الابداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (1987). البحث العلمي، (مفهومه - أدواته -أساليبه)، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العجلة، توفيق عطية توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العريفي، سعود بن محمد العريفي (2006). المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

العساف، وفاء عبدالعزيز (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عمران، نضال (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات). جامعة الفرات الأوسط التقنية. العراق . مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، 23(3)، 1280 - 1307.

عوض، عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، جامعة القلمون الخاصة، دير عطية، سورية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 39(3)، 197 - 244.

عيد، سيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الادارية: ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، الفترة

(17-21 فبراير (شباط) ٢٠٠٨)، القاهرة.

قاسم، صبيحة. أحمد، حميد علي (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(21)، 116 - 149.

مراد، زايد. (2010). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: المقاوماتية: التكوين وفرص الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

معراج، قدرى أحمد (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الموسى، ناهد عبدالله. (٢٠٠٦). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية. (رؤية استراتيجية مقترحة)، مجلة رسالة الخليج العربي، (١٢٢)، ١٥ - ٨٦ .

النجار، فايز جمعه. ملكاوي، نازم محمود الأحمد (2010). نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية). جامعة جدارا، الأردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 257 - 281.

- الإبداع التنظيمي للقادة على الإبداع لدى المعلمين.