

واقع الابداع الادارى لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

الطالب/ عمر عبدالعزيز العنزي

أشراف

د/ حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

(المتفرغ) كلية التربية - جامعة سوهاج

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

واقع الابداع الادارى لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

أ.د/ نبيل سعد خليل / د/ حنان عبدالستار محمود / أ/ عمر عبدالعزيز العنزي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ووضع تصور مقترح لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في وصف الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلماً من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت. وتكونت الاستبانة من (٣٠) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور فرعية، وكشفت النتائج عن وجود نسب متوسطة في اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالأصالة والطلاقة الفكرية في أداء العمل بالمدرسة، كما أظهرت استجابات أفراد العينة وجود قصور في انجاز مدير المدرسة في ما يسند إليه من أعمال، كذلك قصور التمتع بمهارة النقاش مع العاملين حيث جاء اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالأصالة والطلاقة الفكرية في معظم العبارات بنسب متوسطة، و نسب متوسطة في اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالمرونة والتحليل في أداء العمل بالمدرسة، كما أظهرت استجابات أفراد العينة وجود قصور في جميع عبارات المحور، حيث جاء اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت في معظم العبارات بنسب متوسطة، واتجاه عينة البحث إلى "التأكيد على التركيز والحساسية للمشكلات، حيث تشير النتائج إلي قصور في مواجهة المشكلات بالمدارس الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب لاستجابات أفراد العينة ما بين مرتفعة ومتوسطة. وفي ضوء النتائج تم وضع تصور مقترح لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: الابداع الإداري، مديرو المدارس الثانوية، الكويت.

The reality of administrative creativity among principals of secondary schools in the State of Kuwait from the teachers point of view

Dr. Omar Abdulaziz Al-Enzi

The study aimed to identify the reality of administrative creativity among high school principals from the teachers point of view, and to develop a proposed concept for increasing the level of administrative creativity among high school principals. The study used the descriptive approach in describing administrative creativity among the principals of secondary schools in the State of Kuwait among the principals from the teachers point of view, and the study sample consisted of (365) male and female teachers in secondary education schools in Ahmadi Governorate, Kuwait. The questionnaire consisted of (30) phrases, distributed on three sub-axes, and the results revealed that there are medium percentages in the interest of the secondary school administration in the State of Kuwait in originality and intellectual fluency in the performance of work in the school, as responses of the sample members showed a deficiency in the achievement of the school principal in what is assigned to him Among the works, as well as the lack of enjoyment of the skill of discussion with the employees, as the interest of the secondary school administration in the State of Kuwait in the originality and intellectual fluency in most phrases came in medium proportions, and average proportions in the interest of the high school administration in the State of Kuwait in the flexibility and analysis in the performance of work in the school, as the responses of the sample members showed the presence of Deficiency in all axis phrases, where the interest of the high school administration in the State of Kuwait came in most phrases with average proportions, and the direction of the research sample is to "emphasize focus and sensitivity to problems, where the results indicate a deficiency in facing problems in secondary schools in the State of Kuwait where most of the ratios came to the responses of the sample members Between high and medium, and in light of the results, a proposed concept was developed to increase the level of administrative creativity among high school principals.

Key words: Administrative Creativity, principals of secondary schools, Kuwait.

مقدمة:

يُعد الإبداع الإداري مطلباً ملحاً وضرورياً لمديري المدارس، ذلك أن شكل الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى نتائجها التعليمي، ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير. وأن هناك أهمية لمديري المدارس القادرين على تطوير قدرات المعلمين على التفكير والإبداع وحل المشكلات بطريقة إبداعية والعمل على تحسين دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

كما يُعد الإبداع الإداري مؤشراً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجع الفرد وتجعل منه ظاهرة متأصلة، فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغييرات في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المؤسسات المعاصرة (سيد وإمام، ٢٠١٠، ص ١١).

لذلك أصبح من أهم واجبات المدير الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي مما ينعكس على تطوير أداء العاملين معه وذلك بتزويدهم بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على تطوير آراءهم. ويتوقف نجاح مدير المدرسة في أداء رسالته على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والابتداع والقضاء على معوقاته والعمل على إيجاد معوقات الإبداع الإداري (منصور، ٢٠١١، ص ٧١-٧٢).

لذا أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيساً لنجاح المؤسسات التعليمية، حيث يمكنها من التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغييرات المستجدة مما يساعدها على الاستقرار والبقاء في أداء مهامها بفاعلية وكفاءة، إلا أن بعض المؤسسات التربوية لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي (توفيق، ٢٠١٣، ص ١٣).

ويعرف الإبداع بأنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عبارة ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات" (توفيق، ٢٠١٣، ص ١٠٢).

فقد عرّف الفضلي (٢٠١٣، ص ٣٣٥) الإبداع الإداري بأنه: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل".

ومن هذا المنطلق يمكن للباحث تعريف الإبداع الإداري بأنه "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرائق حديثة في ظل استخدام الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها".

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المدرسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المدرسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة (حريم، ٢٠٠٤، ص ١٤٢).

ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع الإداري، يرى الباحث أن الإبداع الإداري في كافة المؤسسات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر مقوم أساسي يساعد المؤسسات 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 في كثيرٍ من الأحيان باستخدام طرق إبداعية حديثة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات

وحلها، ولا يتم ذلك إلا من خلال إيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

وأشار Schermerhorn (2012, p49) إلى أن القائد المبدع يتصف بالعديد من الصفات منها: البحث عن الطرق والحلول البديلة وعدم الاكتفاء بجل أو بطريقة واحدة، والتمتع بالتصميم والإرادة القوية، ولديه أهداف واضحة يريد الوصول إليها، ويتجاهل التعليقات السلبية من الآخرين، وعدم الخوف من الفشل، والابتعاد عن الروتين.

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في الانتماء و الولاء التنظيمي، وإدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص، وإتباع المنهج العلمي، والإيمان بالرأي والرأي الآخر، والاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة، والإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر (المعاني، ٢٠١٦، ص ص ٩١-٩٣).

ويواجه تطبيق الإبداع الإداري العديد من المعوقات منها المعوقات الشخصية مثل التصلب في الرأي، وضعف الثقة في النفس، والمعوقات الأسرية مثل تدني المستوى الاقتصادي للأسرة، والمعوقات المدرسية: منها: منهج المواد الدراسية التقليدي، وعدم تقدير الأعمال المنجزة من قبل الرؤساء، والمعوقات المجتمعية منها: قمع الحريات والتسلط على المرؤوسين (الشقيرات، ٢٠١٤، ص ص ١٢٣-١٢٤):

وتُعد دولة الكويت من أوائل الدول العربية والخليجية التي تنبعت إلى أهمية رعاية الإبداع في عام ١٩٦٨م لذا قامت في مجال رعاية المتفوقين على إنشاء مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، ليقدم برامج تعليمية خاصة تستجيب لقدرات الموهوبين في التفوق العقلي والإبتكار والإبداع والقدرات العلمية الخاصة والمهارات المتخصصة (وزارة التربية الكويتية، ٢٠٠٢، ص ٣٤).

وتبذل وزارة التربية بدولة الكويت جهوداً مضيئة للارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية وخاصة بعد صدور تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم والذي حمل الإدارة التعليمية بالكويت مسؤولية التسبب والفساد وعدم الانضباط وتخلي بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلاً عن ضعف

عملية صناع القرار وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها (التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، ٢٠٠٧).

وأظهرت نتائج الدراسة التي قام بها المطيري (٢٠١٨) إلى أن درجة توافر ثقافة الابداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ضعيفاً. ودراسة واصلي (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدنه المشرفات التربويات.

وأجرى أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٣م) دراسة بينت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما توصلت دراسة حمدان (٢٠١٦) إلى إن نسبة تصورات الأكاديميين الإداريين لبيئة العمل في الجامعة الهاشمية كانت متوسطة، كما أجرى الميع (٢٠١٩) دراسة أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري جاءت بدرجة متوسطة، وقام Athanasoula (2010) بدراسة بينت أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، واطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.

وتوصلت دراسة Ozmen and Muratoglu (2010) أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة.

وبينت دراسة Sanger and Levin (2015) أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة. وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية.

وبينت كذلك دراسة Wfry (2016) أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، ويكمن دور القائد في

تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة في عمليات صنع القرارات.

من خلال استعراض ما سبق يعد الإبداع ضرورة حتمية للتمكن من التغلب على حل المشكلات التي أصبحت أحد الملامح الرئيسية للعصر الحاضر، وأصبحت جميع الدول في أمس الحاجة إلى الاهتمام بالتربية الإبداعية لكي تتمكن من التغلب على المشكلات التي تظهر في البيئة التربوية والتعليمية. من هنا برزت فكرة الدراسة والحاجة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحث على مديري المدارس بدولة الكويت لمعرفة مدى ممارسة الإبداع الإداري، تبين ضعف ممارسة الإبداع الإداري لدى العديد منهم، فقد تبين للباحث أن كثيرًا من مديري المدارس يتذمرون من ارتفاع درجة المركزية في اتخاذ القرارات من قبل قياديي المنظمة التعليمية، وضعف تشجيع المبادرات الشخصية، وضعف الاهتمام بتسيخ قيم التعاون، من هنا برزت فكرة الدراسة والحاجة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية؟
٢. ما التصور المقترح لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
٢. وضع تصور مقترح لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

1. أهمية موضوع الدراسة (الابداع الإداري) كونه أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات مهمة بالفرد، وتعزيز المساهمة في العمل.
2. يمكن أن تساعد الدراسة - من الناحية العملية - في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.
3. من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الإبداع الإداري.
4. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات جديدة حول واقع الابداع الإداري لدى المديرين في المدارس الثانوية في دولة الكويت.
5. إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي في وصف الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث يعد هذا المنهج هو المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة -بإذن الله- في جانبها الميداني بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري **Administration Creativity** : "مجموعة العمليات

التي يستخدمها المدير بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في التوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية أو منتج بحيث يحقق النفع للمجتمع أو للمدرسة التي يعمل فيها (المهيري، ٢٠١١، ص٨). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "مجموعة الطاقات والمهارات الاستثنائية التي تتوفر في بعض الأفراد نتيجة حصولهم على الاستقلالية في تسيير شئون المؤسسة التي يعملون بها".

مجتمع الدراسة وعينتها:

يضم مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدى بدولة الكويت والبالغ عددهم (٣٣٣٥). وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٥) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدى التعليمية.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث استبانة بهدف التعرف على واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولبناء الاستبانة قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة من جزأين أساسيين كما يلي:

البيانات الأولية: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

محاوِر الاستبانة: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٣٠) عبارة، موزعة على (٣) محاور فرعية.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وعددهم (٩) محكمين. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة النظر في الأداة بشكل متكامل من حيث العبارات ومدى مناسبتها للمجالات التي تتدرج تحتها ومدى صحة العبارات وأهميتها، حيث تم حساب معامل الثبات ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتي، وبلغ الصدق الذاتي للإستبيان هو (٠,٨٢٧)،

وتراوحت معاملات الارتباط بين محاور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبيان بين (٠.٨٥٤ - ٠.٩٣١)، ومنها فإن الإستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات.

وتم صياغة العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة، ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: مرتفعة جداً (٥ درجات)، مرتفعة (٤ درجات)، متوسطة (٣ درجات)، ضعيفة (درجتان)، ضعيفة جداً (درجة واحدة) بالنسبة لعبارات المحور الأول والثاني، ويضع أفراد عينة الدراسة علامة (٧) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأي كل منهم.

المعالجة الإحصائية:

اعتمد التحليل الإحصائي للبيانات علي استخدام برنامج (SPSS) الذي يفيد في إعداد البيانات بشكل يساعد في فهمها، واستخدام المعالجة الإحصائية التي تؤكد صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: (التكرارات والنسب المئوية، والوزن النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، وكروناخ ألفا، واختبار (كا^٢).

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تم حساب النسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل محور على حدة.

النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الأول: الأصالة والطلاقة الفكرية

جدول (١): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الأول الخاص بالأصالة والطلاقة الفكرية

| م | العبارة | درجة التقدير | | | | | ك | % |
|---|---------------------------|--------------|--------|--------|--------|-------------|-------|---|
| | | مرتفعة جداً | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | |
| | | ك | ك | ك | ك | ك | | |
| ١ | ينجز مدير المدرسة ما يسند | ٤٢ | ١٦٩ | ١٤٧ | ٧ | ٠ | ٠.٧ | |
| | | ١١.٥ | ٤٦.٣ | ٤٠.٢٧ | ١.٩٢ | ٠ | ٣ | |
| | | ١ | ٠ | | | | ٢ | |
| | | | | | | | ٢٠٤,٧ | |
| | | | | | | | ٠,٠٠ | |

| م | العبرة | درجة التقدير | | | | | ك | % |
|---|--|--------------|--------|--------|--------|------------|---|---|
| | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| | إليه من أعمال بأسلوب متجدد. | | | | | | | |
| ٢ | يبتعد مدير المدرسة عن تكرار ما يفعله الأخرين في حل مشكلات العمل. | ٠ | ٤٦ | ١٣٦ | ١٦٢ | ٢١ | ك | |
| | | | | | | | % | |
| | | ١٥٣,٣ | ٥ | ٠.٦ | ٩ | | | |
| ٣ | يملك مدير المدرسة القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. | ٠ | ١١ | ١٤٦ | ١٧٦ | ٣٢ | ك | |
| | | | | | | | % | |
| | | ٢٢٠,٦ | ٢ | ٠.٧ | ٣ | | | |
| ٤ | يتمتع مدير المدرسة بالمهارة في النقاش والحوار ويمتلك القدرة على الإقناع. | ٠ | ٥ | ١٧٨ | ١٥٢ | ٣٠ | ك | |
| | | | | | | | % | |
| | | ٢٤٥,٦ | ٤ | ٠.٧ | ١ | | | |
| ٥ | يشعر مدير | ٠ | ٢٨ | ٩٨ | ١٥٩ | ٨٠ | ك | |
| | | | | | | | % | |
| | | ٩٦,٠٣ | ١ | ٠.٧ | ٦ | | | |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة أظهرت نسب متوسطة في اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالأصالة والطلاقة الفكرية في أداء العمل بالمدرسة، كما أظهرت استجابات أفراد العينة وجود قصور في انجاز مدير المدرسة في ما يسند إليه من أعمال، كذلك قصور التمتع بمهارة النقاش مع العاملين حيث جاء اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالأصالة والطلاقة الفكرية في معظم العبارات بنسب متوسطة.

النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثاني: المرونة والتحليل

جدول (٤): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثاني الخاص بالمرونة والتحليل

| م | العبارة | درجة التقدير | | | | | | الترتيب | الوزن النسبي | دلالة |
|---|--|--------------|------------|--------|--------|--------|------------|----------|--------------|-------|
| | | ك | مرتفعة جدا | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا | | | |
| | | % | % | % | % | % | % | | | |
| ١ | يعمل مدير المدرسة على إحداث التغييرات في أساليب العمل من حين لآخر. | ك | ٥٠ | ١٦٤ | ١٤٤ | ٧ | ٠ | ٠.٧ ٤ | ١٨٤,٩ | ٠,٠٠ |
| | | % | ١٣.٧ | ٤٤.٩ | ٣٩.٤٥ | ١.٩٢ | ٠ | | | |
| ٢ | يحرص مدير المدرسة على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه. | ك | ١٠٥ | ١٦٤ | ٩٦ | ٠ | ٠ | ٠.٨ ٠ | ٢٢,٤٣ | ٠,٠٠ |
| | | % | ٢٨.٧ | ٤٤.٩ | ٢٦.٣٠ | ٠.٠٠ | ٠ | | | |
| ٣ | يبادر مدير المدرسة إلى تغيير | ك | ٥٥ | ١٨٣ | ١١٩ | ٨ | ٠ | ٠.٧ ٦ | ١٩١,٠ | ٠,٠٠ |
| | | % | ١٥.٠ | ٥٠.١ | ٣٢.٦٠ | ٢.١٩ | ٠ | | | |

| م | العبرة | درجة التقدير | | | | | ك | % |
|---|--|--------------|--------|--------|--------|------------|--------|---|
| | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| | موقفه عندما يقتنع بعدم صحته. | | | | | | | |
| ٤ | يحرص مدير المدرسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. | ٠ | ٧ | ١٤٧ | ١٦٩ | ٤٢ | ك % | |
| | | ٠ | ١.٩٢ | ٤٠.٢٧ | ٤٦.٣ | ١١.٥ | | |
| | | ٠ | | | | | | |
| ٥ | يرى مدير المدرسة الأمور من زوايا متعددة | ٠ | ٨٢ | ١١٣ | ١٦١ | ٩ | ك % | |
| | | ٠ | ٩٤ | ١٠٦ | ١٥٧ | ٨ | | |
| | | ٠ | | | | | | |
| ٦ | ينظم مدير المدرسة أفكاره المتعلقة بالعمل. | ٠ | ١١ | ١٦٣ | ١٦٩ | ٢٢ | ك % | |
| | | ٠ | ٣.٠١ | ٤٤.٦٦ | ٤٦.٣ | ٦.٠٣ | | |
| | | ٠ | | | | | | |
| ٧ | يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على تقسيم مهام العمل. | ٠ | ٢٢ | ١٤٣ | ١٥٨ | ٤٢ | ك % | |
| | | ٠ | ٦.٠٣ | ٣٩.١٨ | ٤٣.٢ | ١١.٥ | | |
| | | ٠ | | | | | | |
| ٨ | يستجيب مدير المدرسة لكافة الأفكار الجيدة | ٠ | ٨ | ١١٩ | ١٨٣ | ٥٥ | ك % | |
| | | ٠ | ٢.١٩ | ٣٢.٦٠ | ٥٠.١ | ١٥.٠ | | |
| | | ٠ | | | | | | |

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة أظهرت نسب متوسطة في اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت بالمرونة والتحليل في أداء العمل بالمدرسة، كما أظهرت استجابات أفراد العينة وجود قصور في جميع عبارات المحور ، حيث جاء اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت في معظم العبارات بنسب متوسطة .

النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثالث: التركيز والحساسية للمشكلات

جدول (٣): النتائج المتعلقة بالمحور الفرعي الثالث الخاص بالتركيز والحساسية

للمشكلات

| م | العبارة | درجة التقدير | | | | | ك | % |
|---|---|--------------|--------|--------|--------|-------------|---|---|
| | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جداً | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| ١ | يتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها. | ٠ | ٨ | ١١٩ | ١٨٣ | ٥٥ | ك | % |
| | | ٠ | ٢.١٩ | ٣٢.٦٠ | ٥٠.١٤ | ١٥.٠٧ | ك | |
| ٢ | يخطط مدير المدرسة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها. | ٠ | ٢٢ | ١٤٣ | ١٥٨ | ٤٢ | ك | % |
| | | ٠ | ٦.٠٣ | ٣٩.١٨ | ٤٣.٢٩ | ١١.٥١ | ك | |
| ٣ | يستطيع مدير المدرسة تحديد الحل للمشكلات التي تواجهه في العمل. | ٠ | ٧٨ | ١١٤ | ١٦٣ | ١٠ | ك | % |
| | | ٠ | ٢١.٣٧ | ٣١.٢٣ | ٤٤.٦٦ | ٢.٧٤ | ك | |
| ٤ | يحرص مدير المدرسة على معرفة أوجه القصور أو الضعف | ٠ | ٤٥ | ١٥٣ | ١٤٥ | ٢٢ | ك | % |
| | | ٠ | ١٢.٣٣ | ٤١.٩٢ | ٣٩.٧٣ | ٦.٠٣ | ك | |

| م | العبارة | درجة التقدير | | | | | ك | % |
|-------|--|--------------|--------|--------|--------|------------|---|------|
| | | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | مرتفعة | مرتفعة جدا | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| | فيما يقوم به من عمل. | | | | | | | |
| ٥ | يمتلك مدير المدرسة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون . | ٠.٧ | ٣١ | ١٣٦ | ١٧٥ | ٢٣ | ك | |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | % |
| ٥,٠٠٠ | ١٨٩,٦ | ٥ | ٠ | ٨.٤٩ | ٣٧.٢٦ | ٤٧.٩ | ٥ | ٦.٣٠ |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| ٦ | يركز مدير المدرسة على الموضوعات التي تهتم المعلمين أكثر من أي شخص آخر. | ٠.٧ | ٨ | ١١٩ | ١٨٣ | ٥٥ | ك | |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | % |
| ٥,٠٠٠ | ١٩١,٠٤ | ١ | ٠ | ٢.١٩ | ٣٢.٦٠ | ٥٠.١ | ٤ | ١٥.٠ |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| ٧ | يلتزم مدير المدرسة بالموضوعية عند التعامل مع المشكلات المختلفة. | ٠.٦ | ٩٧ | ١٠٤ | ١٥٤ | ١٠ | ك | |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | % |
| ٥,٠٠٠ | ١١٧,٦ | ٨ | ٠ | ٢٦.٥٨ | ٢٨.٤٩ | ٤٢.١ | ٩ | ٢.٧٤ |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| ٨ | يستخدم مدير المدرسة منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات. | ٠.٧ | ٨ | ١٦٢ | ١٧٤ | ٢١ | ك | |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | % |
| ٥,٠٠٠ | ٢٥٩,٩ | ٤ | ٠ | ٢.١٩ | ٤٤.٣٨ | ٤٧.٦ | ٧ | ٥.٧٥ |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |
| ٩ | يمتلك مدير المدرسة دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات | ٠.٧ | ٧ | ١٤٧ | ١٦٩ | ٤٢ | ك | |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | % |
| ٥,٠٠٠ | ٢٠٤,٧ | ٢ | ٠ | ١.٩٢ | ٤٠.٢٧ | ٤٦.٣ | ١ | ١١.٥ |
| | | | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ | ٠ |

| م | العبارة | درجة التقدير | | | | | الترتيب | النسبة | دالة |
|----|--|--------------|----------------|------------|------------|---------------|---------|--------|------|
| | | ك | مرتفع ة جدا | مرتفع ة | متوسط ة | منخفضة جدا | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | |
| | العليا. | ك | ١٠ | ١٧٩ | ١٢٣ | ٥٣ | ٠ | | |
| ١٠ | ينصب إهتمام المدير على إنتاج أفكار جديدة أكثر من الحصول على تأييد الأخرين. | % | ٢,٧٤ | ٤ | ٤٩,٠ | ٣٣,٧٠ | ١٤,٥٢ | ٠ | |
| | | | | | | ٠,٦٨ | ١٨٣,٨ | ٠,٠٠ | |

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الفرعي الأول حول واقع التركيز والحساسية للمشكلات بإدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت جاءت دالة عند مستوي ٠,٠٠١، حيث تراوحت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (٠,٧٦ - ٠,٦٤)، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى قصور الدافع لدي مدير المدرسة لتحقيق النجاح والدرجات العليا، حيث أن ذلك يعبر عن رغبته في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرته على تناول الأفكار بطريقة منظمة، فالمدرسة قادرة على تحقيق النجاح من خلال تأصيل الإنجاز، وإعطاء الفرصة لإطلاق الطاقات، وصقل المهارات، وتنمية الإبداع. كما تشير استجابات أفراد العينة إلى انه رغم اهتمام مدير المدرسة بالتخطيط لمواجهة المشكلات إلا ان هناك قصور في ذلك، لذلك لابد وان يهتم مدير المدرسة بوضع خطة مستقبلية لمواجهة الازمات والمشكلات قبل حدوثها، وما يؤكد تلك الاهمية نتائج دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٣) التي أظهرت بضرورة تمتع مديري ومديرات المدارس بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي.

يتضح من الجدول السابق اتجاه عينة البحث إلى "التأكيد على التركيز والحساسية للمشكلات، حيث تشير النتائج إلي قصور في مواجهة المشكلات بالمدارس الثانوية بدولة الكويت حيث جاءت أغلب النسب لاستجابات أفراد العينة ما بين مرتفعة ومتوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها:

يتناول هذا السؤال عرض التصور المقترح الذي اقترحه مديري المدارس الثانوية من خلال المقابلات التي أجراها الباحث لزيادة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

- تبسيط إجراءات العمل لتنتم بالوضوح، وذلك بحذف الإجراءات غير الضرورية وضم بعض الخطوات إلى بعضها: كأن تدمج خطوتان في خطوة.
- عمل دورات تثقيفية للعاملين الجدد لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وتعريفهم بالأبعاد التنظيمية والإدارية للمدرسة.
- وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجدد شامل في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية، بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية، وهذا من شأنه تفعيل العملية التعليمية.
- زيادة قدرة المدرسة على التكيف والتميز من خلال القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة.
- التمتع بشخصية مبادرة، والالتزام الشخصي القوي تجاه المدرسة، والاهتمام بالآخرين وآرائهم والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والالتزام بالعمل والتأمل، والقدرة على التكيف، والجرأة في إبداء الآراء.
- استخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات.
- منح الوقت الكافي للعاملين لإنجاز المهام التي كلفوا بها لأن عامل الوقت له أهميه كبيرة في تحقيق الإبداع.
- تفويض بعض السلطات للغير ومنحهم الصلاحية للقيام بهذه الأعمال يساعد على الإبداع.

- تنمية روح التعاون بين عناصر العملية التعليمية جميعاً فهذا يساعد على ايجاد جو ومناخ تربوي تعليمي ينعكس على العملية التعليمية مما يؤدي إلى الإبداع.
- تحقيق التعاون المثمر البناء بين مدير المدرسة وبين مساعديه والعمل كفريق عمل واحد له مهام وأدوار ومسؤوليات محددة مع تبادل الآراء والمهارات والمعارف وتقبل الأفكار الجديدة وحذل المشكلات بطرق إبداعية لتحقيق رؤية المدرسة بكفاءة.

التوصيات والبحوث المستقبلية:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج، وفي ضوء اطارها النظري يمكن القول أن واقع الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يواجه قصوراً في العديد من المجالات، وفي ضوء ما سبق يمكن عرض التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة توفير مناخ العمل الإيجابي والبيئة المدرسية الخالية من التعقيدات العملية مع البعد عن التشدد في تطبيق الأنظمة واللوائح ما أمكن ذلك لأجل تكوين اتجاهات إيجابية المعلمات نحو الإبداع الإداري والابتكار .
- ٢- إقامة دورات تدريبية وتنقيفية من أجل تعريف أعضاء الإدارة المدرسية بمفهوم الإبداع الإداري لكي يستثمرونه في العملية التعليمية.
- ٣- العمل على تفعيل التقنيات الحديثة بالمدارس مثل الحاسب الآلي وشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني للاطلاع على التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية والرد عليها ببسر وسهولة.

ويمكن اقتراح البحوث والدراسات المستقبلية التالية:

- ١- إجراء دراسة مماثلة حول واقع الابداع الإداري في مناطق أخرى .
- ٢- إجراء دراسة حول مقومات الإبداع الإداري ودورها في إيجاد بيئة عمل تحسن من مستوى الأداء الإداري .
- ٣- إجراء دراسة مماثلة على مديري المدارس المتوسطة والابتدائية لمعرفة واقع الإبداع الإداري لديهم.

قائمة المراجع

- توفيق، عبد الرحمن. الإبداع القواعد غير المكتوبة، طء، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠١٣.
- الجدوع، عصام، درجة مساهمة مديري المدارس في تنمية التعليم الإبداعي لدى المعلمين في محافظة عمان، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، ٢٦(٢)، ٢٠١٥، ص ١-١٢.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، عمان: دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٤.
- حمدان، شذى نظام. العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠١٦.
- سيد، عادل، وإمام، أحمد، القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدي القيادات الإدارية، المؤتمر العالمي السنوي الثاني والخمسين للمجلس الدولي للصحة والتربية البدنية والترويج والرياضة والتعبير الحركي، ١٥ مايو ٢٠١٠، مجلة إشبر، الدوحة، قطر، ٢٠١٠، ص ١١.
- الشقيرات، محمود، الإبداع في الاشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان، ٢٠١٤.
- الشمري، فهد، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد التجارية، ٢٠١٢.
- الفضلي، فضل. العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع : دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة سعود / العلوم الإدارية، ١٥(٢)، ٢٠١٣، ص ٣٣٥ - ٣٨٦.
- المطيري، عبدالله سعد، درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الاردن، ٢٠١٨م.

المعاني، ايمن، **الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان : مركز أحمد ياسين الفني، ٢٠١٦.

منصور، زهير، **مقدمة في منهج الإبداع** ، الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، ٢٠١١.

المهيري، عبدالله، **الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل**، القاهرة: دار المعارف، ٢٠١١.
الميع، ضاري، درجة توافر متطلبات تكنولوجيا الأداء البشري في مدارس دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري، **رسالة ماجستير** ، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.
واصل، فاطمة بنت علي، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٠م.

وزارة التربية. **دليل مدارس المتميزين**. مركز البحوث والدراسات التربوية ٢٠٠٢.

Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S.. School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**,2010, 2 (10): 2207–2211.

Ozmen, F & Muratoglu, V. The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. **Precede Social and Behavioral Sciences**,2010, 20(2), p p 5370–5376.

Sanger, T., & Levin, W. **Increasing Employees creativity by training their managers**. Industrial and commercial training, 2015, 33(2), p.p. 63-68.

Schermerhorn, J . **Management; Theory & Practice**, Canada; john wiley & sons,2012.

Wfry, R. The Relationship between Principals innovative style and teachers perception of Principals Effectiveness, **Dissertation Abstract International**.2016, 456 (07). P. 3100.