

## معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية

الباحثة د. نجلاء هاشم حريري أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
بقسم القيادة والسياسات التربوية بكلية التربية والآداب جامعة الحدود الشمالية

استلام البحث: ٢٠٢٠/٤/١٤ قبول النشر: ٢٠٢٠/٦/٢٢ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/١٠/١

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن جملة من معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في المرحلة الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، والتي ترتبط بالمعوقات (التنظيمية، والدافعية، والنفسية)، من أجل معرفة أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين كافة استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإدارية)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة فتم عرضها على نخبة مختارة من المحكمين والأساتذة في التخصص التربوي كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للدراسة، ومن ثم للعبارات، كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbaach's Alpha)، وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة المكون من عدد (٣٧) قائدة/مدرسة ثانوية لنظام المقررات في منطقة الحدود الشمالية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: أن المتوسط العام للمعوقات الإبداع الإداري بحسب استجابات قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية بلغ (٣.٧٩) أي بدرجة تقدير كبيرة، كما لم توجد لدى الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في أي من معوقات الإبداع الإداري منفردة ومجمعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ما دون (٠.٠٥) في المعوقات (الدافعية) لمتغير سنوات الخبرة الإدارية تعود لصالح ذوات الخبرة من (١٠ - ٥) سنوات.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، نظام المقررات للمرحلة الثانوية، منطقة الحدود الشمالية.

**Obstacles to Administrative Creativity of Female Leaders in Secondary Schools (Curriculum System) in the Northern Border Region in Saudia Arabia**

**Dr.Najla Hashim Hariri**

**Professor of Educational management and Assistant planning**

**Department of Leadership and Educational Policies, Faculty of Education &**

**Arts**

**Najla.h.hariri@gmail.com**

**Abstract**

The study aimed to reveal the obstacles of administrative creativity among the leaders of secondary schools (the curriculum system) in the northern border region, which relate to the obstacles (organizational, motivational, and psychological). In addition, to identify the most important statistical differences between the responses of the members of the study sample, which attribute to the variables (educational qualification, year's Administrative expertise). To achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, and to verify the validity of the tool, it has presented to several referees and faculty members in the educational field. The validity of the internal consistency was also calculated for the phrases and the reliability of the tool was verified using the Alpha Cronbach coefficient S Alpha Cronbach. The questionnaire was applied to the study community consisting of (37) high school leaders for the curriculum system in the northern border region.

The results of the study revealed that the general average of obstacles to administrative creativity according to the responses of leaders in secondary schools reached (3.79), with a high degree of appreciation. In addition, there was no statistically significant difference at a level less than (0.05) in any of the obstacles to administrative creativity, individually and collectively, which is attributable to the variable of the academic qualification. Moreover, there were statistically significant differences at a level less than (0.05) in (motivational) obstacles to the variable of years of administrative experience attributable to those with experience of (5-10) years.

**Keywords:** school leadership, high school curriculum, northern border area

**المقدمة:**

يعد قائد المدرسة هو أحد أركان نجاح المؤسسة التعليمية لكونه القائد التربوي الذي يدير كافة العمليات التربوية والتعليمية، فعادة ما ينظر إلى المؤسسات الناجحة والتميزة بإدارتها وأدائها المتميز والمبدع، حيث باتت الحاجة إلى توافر الكوادر الإدارية ذات الكفاءة القيادية العالية القادرة على التعامل مع متطلبات القرن الواحد العشرين والتي يمكنها أن تستوعب معطيات التغيير والتطوير، فمستقبل الأمم لا يعتمد على التقدم التقني والمعلوماتي بقدر ما يحتاج إلى توفير نوع متميز من الكوادر الإدارية وخصوصاً في المجال التربوي المعني ببناء الإنسان، فمن خلال القائد المبدع يتم تهيئة بيئة عمل محفزة معتمدة على مكافأة الأعمال المبدعة، وتبني الأفكار المتجددة التي تمتاز بالأصالة وإتاحة الفرصة لتجربتها وتشجيع الحوارات والعصف الذهني، التي من شأنها إثراء البدائل والأفكار مما يفسح المجال لظهور ومضات إبداعية، فقد أشار tomas (2003، 6) بأن القيادة المدرسية المبدعة مطلب أساس فلا بد أن تكون مهياً ومعدة لدورها القيادي بكفاءة وفعالية، سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكينها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل ويحقق الأهداف التربوية.

وتكمن أهمية عملية الإبداع الإداري في كونه وسيلة حيوية للتطوير والتجديد والابتكار من أجل إيجاد حلول جديدة للعديد من المشكلات القائمة بطرق مبتكرة تؤدي إلى توفير الوقت وكذلك الجهد علاوة على خفض التكلفة (الشمري، ٢٠٠٢: ٥٢).

**مشكلة الدراسة:**

أصبح مفهوم الإبداع في الجانب الإداري حالياً بمثابة الأمل الكبير للعنصر البشري لإيجاد حلول للعديد من المشكلات التي تواجهه، حيث أن مستقبل الأمم لا يعتمد فقط على توفير الكوادر الإدارية فحسب وإنما يعتمد على توفير نوعية ذات كفاءة عالية وامتياز من الكوادر الإدارية والمبدعة في مختلف المجالات قادرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل مشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإنمائها وتنفيذها (جروان، ٢٠٠٢، ١٥٧)، فقد أشار السلمي (٢٠٠٢، ٣٢) أن القيادات الإدارية تمثل مكان القلب في المؤسسات التعليمية والتربوية وتتوقف فاعلية العملية التعليمية على كفاءتها وحسن أدائها، فالإبداع أداة هامة تمكن قائد المدرسة من مواجهة التحديات المختلفة وتحويلها إلى فرص فهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة، وأضافت أيوب (٢٠٠٠، ٢) بأن القدرة على الإبداع تعد من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل المسؤولية للقيام بالعمل الإداري، باعتباره أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية.

ويعد القائد التربوي هو المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ المدرسي الملائم لها، وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم الأعمال بهدف تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة، وذلك من خلال أشخاص يتميزوا بالتفكير

العميق ولديهم رغبة في الاستطلاع وقدرة على حل المشكلات بصورة إبداعية والتعامل مع تلك المشكلات بطرائق مختلفة والخروج ببدايات جديدة غير مألوفاً بهدف السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية (بلوط، ٢٠٠٥: ٣٦٤). ونظراً لأهمية الإبداع في المجال الإداري لدى القيادات التربوية في المؤسسة التعليمية، وممارساتهم الإبداعية التي تؤدي إلى أهمية قصوى لتحسين الأداء الإداري في المدارس وخصوصاً في المدارس الثانوية داخل المملكة العربية السعودية والتي تعد حلقة الوصل بين كل من التعليم العام والتعليم الجامعي تحت ظل منظومة التغيير المتسارع والازخم المعرفي والتحدي على استيعاب معطيات حضارة بشرية كاملة، والتخطيط الذكي لمواكبة مظاهر النمو الفكري المستمر، وهذا ما أكد عليه الحارثي (٢٠١٤، ٤-٥) أن أهمية الإبداع الإداري يكمن في تطوير أساليب الإدارة، وتطوير قدرات الأفراد وأداء المؤسسات والمنظمات من خلال القيادات التربوية، مما حدا باهتمام التربويين في العديد من المؤتمرات والندوات والدراسات التي أوصت بوضع برامج لتنمية التفكير الإبداعي وتحويلها على أفكار أصيلة إلى درجة ممارسة تربوية تثري كافة أقطاب العملية التعليمية، ومن الدراسات المحلية التي تناولت أهمية الإبداع الإداري لقيادة المدارس دراسة كل من العساف (٢٠٠٤)، واليحيوي (٢٠٠٧)، وواصل (٢٠٠٨)، والعنزي (٢٠٠٨)، والداوود (٢٠١٠)، والهدلي (٢٠١٠)، والحارثي (٢٠١٢)، والشهراني (٢٠١٨)، ومن الدراسات العربية دراسة كل من الحويلة والحويلة (٢٠٠٩)، وأبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (٢٠١٢)، وشقورة (٢٠١٢)، والحارثي (٢٠١٤)، والمعاطبة (٢٠١٤)، ومن الدراسات الأجنبية دراسة كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin 2003)، واوميلي (Ombile 2004)، وتيتوتوك (Toytok 2016)، واثاناسولا وريبيا وماكري وكالبيوي وفسكارس (Athanasoula, Reppa, Marki, Kalliopi and Psycharis 2010).

وإيماناً من وزارة التعليم بمدى الأهمية القصوى لتطوير التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي بشكل خاص فقد سعى القائمون على وزارة التعليم إلى تطوير ودعم الخطط الدراسية لهذا النوع تحديداً من أشكال التعليم (المرحلة الثانوية)، من أجل أن تلبي حاجات المجتمع الاجتماعية كافة، وكذلك الحاجات التنموية لكي تتلاءم مع كامل متطلبات العصر من مناحي المعرفة والتقنية ووسائل الاتصال، وقد توج هذا النوع من الخطط الإستراتيجية بموافقة محمودة من المقام السامي، وتبعها بعد ذلك الموافقة على التوسع في نظام المقررات ليكون موازياً للنظام التعليم الثانوي ولمواكبة رؤية 2030، وقد تم اعتماد تطبيق دليل نظام المقررات للمرحلة الثانوية منذ عام ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، والذي يتمحور حول استهداف الإدارات التعليمية وكافة منسوبي المدارس الثانوية التي تعمل تحديداً بالنظام الفصلي من أجل تحويلها إلى نظام المقررات والجاري تطبيقه بشكل مرحلي وجزئي على مدار ثلاث سنوات متتالية وذلك بدءاً من الصف الأول الثانوي، علاوة على عدد من المدارس الثانوية التي تم اختيارها بعناية مسبقاً لتطبيق نظام المقررات وفق خطة دراسية محددة.

(دليل التعليم الثانوي لنظام المقررات، ٢٠١٥-٢٠١٦: ٨).

وهذا ما قد يشكل تحدياً رئيساً أمام قائدات المدارس الثانوية وخصوصاً ممن طبق عليهن القرار السابق الذكر حديثاً في العام ١٤٣٩ هـ في ممارسة الإبداع الإداري، فقد أشارت بعض الدراسات المحلية والأدبيات النظرية إلى أن القيادة المدرسية تواجه عدة معوقات وتحديات قد تحول دون ممارسة الإبداع الإداري، إما بسبب معوقات تنظيمية أو نفسية أو دافعية وتحفيزية أو بيئية وغيرها بشكل عام في المدارس، وهذا ما أكدت عليه العساف (١٣٢٠، ٢٠٠٤) بأن هناك معوقات تحد من قدرات قائدات المدارس الثانوية ومساعدتهم على الإبداع الإداري على المستوى العربي في المؤتمرات التربوية التي عقدت لدراسة وتطوير المرحلة الثانوية آنذاك، وأن هناك توقعات في العقدين القادمين بأنه مدير مدرسة الثانوية سوف يواجه أعمالاً مثيرة ومتحدية، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع الإداري في المدارس كدراسة كل من الحرمي (٢٠٠٣)، والعساف (٢٠٠٤)، والبدراني (٢٠١١)، وأبو سمرة والطيطي وأبو عمشا (٢٠١٢)، والجرابدة والعريمي (٢٠١٢)، والحرثي (٢٠١٢)، والعمرى (٢٠١٥)، وعلي والحاكم (٢٠١٥)، وكذلك الدراسات الأجنبية كدراسة اومبيلي (2004) Ombile، وأمايل وسنس باغ (1992) Ambile & Sens، مما يؤكد أن القيادات المدرسية تواجه معوقات تحول دون ممارسة الإبداع الإداري لديهم، لذا حاولت الباحثة أن تسلط الضوء للتعرف على درجة المعوقات التي تواجه قائدات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية بعد تعميم تطبيق (نظام المقررات)، وخصوصاً أن هناك دراسات طبقت في منطقة الحدود الشمالية - على حد علم الباحثة- تناولت جانب الإبداع الإداري وهي دراسة العنزي (٢٠٠٨) والتي هدفت للكشف عن درجة الإبداع الإداري لدى فئة مديري المدارس في الشمال بمختلف المراحل، ودراسة الشراري (٢٠٠٨) والتي هدفت للكشف عن الدور الذي يؤديه مديري المدارس الحكومية من أجل تنمية جانب الإبداع لدى منسبيهم من المعلمين في منطقة الجوف، وأما دراسة العنزي (٢٠١٨) فقد هدفت للكشف عن معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية العاملة في جامعة الحدود الشمالية، وهذا يشير إلى أن الدراسة الحالية هي الأولى -على حد علم الباحثة- التي تقيس معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية للطالبات بعد تعميم توحيد تطبيق (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية.

ومن هنا تراعى إلى الباحثة طرح السؤال الرئيس للدراسة: ما درجة المعوقات التي تعيق قائدات المدارس في المرحلة الثانوية (المطبقة لنظام المقررات) من ممارسة الإبداع الإداري بمنطقة الحدود الشمالية؟ وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

١. ما درجة المعوقات: (التنظيمية - الدافعية - النفسية) التي تواجهها قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية؟
٢. هل تتوافر فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات (التنظيمية - الدافعية - النفسية) تعزى للمتغيرين (المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية)؟

٣. ما التوصيات والمقترحات التي تساهم في الحد من تلك المعوقات التي تحول دون ممارسة جانب الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في المرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية؟

#### أهداف الدراسة:

١. محاولة التعرف وإدراك درجة المعوقات الرئيسية التي تحول لعدم تطبيق الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في المرحلة الثانوية (المطبقة لنظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية.
٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية من أجل استجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول المعوقات (التنظيمية - الدافعية - النفسية) تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية).
٣. توضيح أهمية الإبداع الإداري في المدارس الثانوية (نظام المقررات).
٤. المساهمة في دراسة كافة المعوقات التي تحد دون ممارسة الإبداع الإداري بالشكل المطلوب.
٥. الخروج ببعض التوصيات الجادة للمساهمة في تقديم الحلول والمقترحات، ومن أجل التغلب على بعض المشكلات التي تعاني منها قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات).

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة كل من المعوقات (التنظيمية - الدافعية - النفسية) التي تحول دون ممارسة قائدات المدارس الثانوية للإبداع الإداري.

**الحدود المكانية:** مدارس الثانوية بالتعليم العام للبنات بمنطقة الحدود الشمالية.

**الحدود البشرية:** قائدات مدارس المرحلة الثانوية بالتعليم العام للبنات بمنطقة الحدود الشمالية.

**الحدود الزمانية:** والتي تشمل فترة الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

#### الإبداع الإداري:

عرف أيوب (٢٠٠٠، ٧) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو طرائق وأساليب مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة".

كما عرفتها العساف (٢٠٠٤، ٨) بأنها "مجموعة من القدرات التي تتميز بها مديرة المدرسة من قدرات إبداعية كالأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة والتحليل والربط، والتي تمكنها من إنتاج أفكار جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ الأعمال المدرسية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وكفاءة".

كما عرف المعلم (٢٠٠٢، ١٢) بأنه "عملية معقدة تتضمن تفكيراً مرناً لا يتصف بالجمود يؤدي حتماً إلى التطوير والقدرة المستقبلية على التفكير الإبداعي وفق عدة تصورات جديدة تهدف إلى ابتكار العديد من الحلول لتطوير الأداء المدرسي من بين بدائل التطوير".

وتعرف إجرائياً بأنها هي تلك القدرات العقلية والانفعالية والنفسية المتميزة والخلقة القادرة لدى قائدات المدارس على إنتاج أفكار رائدة ومبتكرة في العمل، وطرائق حل فريدة تتسم بالمرونة والمخاطرة التي تساهم في حل العديد من المشكلات في المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية.

#### المعوقات:

عرفها الحارثي (٢٠١٢، ٨) على أنها "جميع العوامل أو العقبات التنظيمية أو الشخصية أو الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء مديري المدارس وتمنعهم من إنتاج الأفكار الجديدة والمتميزة وتحقيق أفضل النتائج".

تعرف إجرائياً على أنها مجموعة تضم كل من المعوقات التنظيمية والدافعية والنفسية التي تحجم من قدرات قائدات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة الحدود الشمالية عن ممارسة الإبداع الإداري من خلال ابتكار أفكار وأساليب جديدة في سير العمل المدرسي بما يحقق الأهداف المرجوة.

#### نظام المقررات بالمرحلة الثانوية:

دليل التعليم الثانوي نظام المقررات (٢٠١٥-٢٠١٦، ٨) عرفها على أنها "تمثل المرحلة الثانوية المرحلة الثالثة في بنية التعليم العام، والحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وتتميز هذه المرحلة بجملة من الخصائص المهمة التي تتطلب من القائمين على النظام التعليمي ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية تحقق الطموحات من جهة وتستوعب التجديدات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى".

#### الإطار النظري:

#### معوقات الإبداع الإداري:

أشارت الأدبيات النظرية والدراسات إلى العديد من معوقات الإبداع الإداري كالسويدان والعدنولي

(٢٠٠٤، ٨٦) والعميان (٢٠٠٥، ٤٠١)، ودراسة كل من هيجان (١٩٩٩، ٤١٧) والصيدلاني

(٢٠٠١، ٢١٢-٢١٤) وسليمان (٢٠٠٤، ٨٨-٨٩) والعواد (٢٠٠٥، ٢١-٣٢) وتوفيق (٢٠٠٦، ٤)،

والعريفي (٢٠٠٦، ٦١-٩١) والقحطاني (٢٠٠٧، ٤٧-٥٦) والكلباني (٢٠٠٧، ١١٥-١١٨)، وشقورة

(٢٠١٢، ٥٦-٥٨) والتي من أهمها:

١. **المعوقات التنظيمية:** نمط القيادة الموحدة والمركزية في اتخاذ القرارات، وانعدام تفويض السلطة للغير،

والقيادة غير الكفؤة والمثبطة، كذلك الخوف من عامل التغيير ومقاومة العديد من المنظمات له والقبول

بالوضع الحالي، انشغال القيادات بالأعمال الروتينية، وكذلك رفض الأفكار والحلول الجديدة، والتقيد

- بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف الحوافز المالية والمعنوية اللازمة، عدم الإيمان بأهمية المشاركة الجامعية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وحل المشكلات المترتبة عليها، التهرب من المسؤولية خوفاً من الفشل، ضعف الإعداد الفني والتأهيل الكافي للكوادر الإدارية، عدم وجود استراتيجية واضحة للعمل، أو برامج وخطط للمتابعة، نظم التقييم والترقيات غير واضحة مما يحبط طاقات الإنسان ويحجمها.
١. **المعوقات الدافعية:** عدم التشجيع على الابتكار والابداع، انعدام الحصول على الاحترام والتقدير من الرؤساء، وقلة الدعم المعنوي ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة، قلة مجموعة الحوافز المادية.
  ٢. **المعوقات الانفعالية (النفسية):** انعدام الثقة بالنفس، وحب المألوف وعدم المخاطرة، والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، خوفاً من الفشل، والقلق الدائم من انتقاد الآخرين، والخوف من نتائج المخاطرة.
  ٣. **المعوقات العقلية:** تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة والتي تتصف بأنها غير متأنية على الأفراد والمشكلات، مع ضعف القدرة على الملاحظة والنظرة السطحية لحل المشكلات، اتباع عادات تفكير نمطية، القيود وقلة القدرة الفكرية.
  ٤. **المعوقات الشخصية:** مثل للتفكير المرتبط بالذات، والأحكام العامة المسبقة على الأشياء، والانطباع الخاطئ وبناء الأحكام على معلومات غير علمية، عدم تقبل الأفكار الجديدة، عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين.
  ٥. **المعوقات المجتمعية:** كالاتجاهات والقيم السائدة داخل المجتمع، التمييز بين النوعين، التدهور الاقتصادي والاجتماعي، قمع الحريات الشخصية والتسلط الإداري من قبل الرؤساء على مرؤوسيه، وكذلك ارتفاع درجة الأمية الحضارية، إضافة إلى ضعف تأثير وسائل الإعلام وما يرتبط بها من تبعية وسلبيات.
  ٦. **المعوقات البيئية:** حيث تؤدي الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع ودفع القدرات الإبداعية لدى الأفراد أو الحد منها، فإذا كانت البيئة تتصم بالسماحة ودرجة عالية من المرونة، بحيث تحترم حرية الأفراد في التفكير والتعبير الإبداعي، وبحيث لا تتسرع في إصدار جملة من الأحكام على من يفكر ويبدع ويعبر عن فكره بجرية وبطلاقة، وإذا كانت البيئة المحيطة تسمح أساساً بالتفكير الحر المنظم الذي يتيح للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب والتقدير والتعبير الحر، حتى وإن بدى على الفكرة نوعاً من أنواع الخروج عن المألوف، فإنها بحق تعد بيئة مساهمة على الإبداع الحر والبناء.
- ومن هنا ركزت الباحثة مما سبق ذكره حول معوقات الإبداع الإداري التي قد تواجه كافة قائدات المدارس الثانوية والتي تتناسب مع البيئة المحلية وهي (المعوقات التنظيمية - المعوقات الدافعية - المعوقات النفسية) بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وتأييد العينة الاستيعابية والمحكمين عليها.



**دواعي الإبداع الإداري في مرحلة المدارس الثانوية:**

أشار كل من نصر (٢٠٠٨، ٢٤-٢٥) وفارس (٢٠١٢، ٨٤-٨٥) إلى أهمية القصى لوجود القائد الإداري المتصف بالإبداع في المؤسسة التعليمية وخصوصا المرحلة الثانوية خاصة أننا في عصر تتسارع خلاله العديد من التطورات في البيئة المدرسية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذلك توفير العوامل البيئية الملائمة للعملية التعليمية، فضلا عن رفع مستوى ونوعية خريجي المرحلة الثانوية بحيث يتلاءم ذلك مع تطلعات الجامعات وسوق العمل، والذي يطمح للنوع والكيف وليس للكم، لذا لا بد أن تتمثل مميزات القائد الإداري المبدع فيما يأتي:

١. منح مزيد من أشكال الاستقلالية وجوانب الحرية التي تمكن القادة من تغيير بيئة العمل إلى الأفضل.
٢. دعوة منتسبي المدرسة نحو التفكير بطريقة خلاقة وغير مألوفة والمفعمة بروح المخاطرة.
٣. تخطي الجهود الفاشلة والنظر لها كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
٤. مساعدة الجميع من خلال تقديم الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر للأمور بشكل إيجابي.
٥. تشجيع الإدارة لتقديم الأفكار الإدارية من خلال المشاركات المفتوحة.

**الدراسات السابقة:****أولا: الدراسات السابقة العربية:**

دراسة اليحيوي (٢٠٠٧) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري في مجموعة منتقاة من المدارس الثانوية الحكومية لفئة البنات بالمدينة المنورة من حيث توافر العديد من العناصر والمقومات المرتبطة بالإبداع الإداري لدى فئة المديرات، ومدى قدرتهن على الممارسة لكافة عمليات الإبداع الإداري، وأيضاً حرصت الدراسة على قياس مجموعة متفرقة من المعوقات المتوقعة أثناء ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري، وذلك من أجل التوصل إلى جميع الفروق بين كل من آراء المديرات والمعلمات حول توافر عناصر ومقومات الإبداع لدى فئة المديرات، وقد تكونت عينة ومجتمع الدراسة من كافة أفراد المجتمع والبالغ عددهم (١١١) مديرة ووكيلة على حد سواء، وكذلك لعدد (١١٨٥) معلمة، ومن أهم النتائج التي تحصلت إليها الدراسة أن فئتي المديرات والمعلمات على حد سواء يرين جميعاً أن عناصر ومقومات الإبداع الإداري سواء كانت مجموعها أو كانت مفرداتها تتوافر لدى فئتي المديرات بدرجة قياس متوسطة، كما يتفق بشكل جامع على أن أكثر عناصر ومقومات الإبداع الإداري تتوافر لدى فئة المديرات تحديداً في اتجاه مواصلة (الهدف) وأقلها توافراً بالنتائج الدراسة هي (التحسس بالمشكلات)، وأثبتت الدراسة أن أفراد عينة مجتمع الدراسة من فئة المعلمات تحديداً أن المديرات يمارسن كافة أشكال سلوك الإبداع الإداري وكل عملية مرتبطة به من عملياته جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، كما ترى كل من فئتي المديرات والمعلمات بأن ممارسة المديرات لسلوك الإبداع الإداري تواجهها العديد من المعوقات بدرجة تعد عالية.

دراسة واصلي (٢٠٠٨) هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على مجموعة من مقومات الإبداع الإداري الناتجة لدى فئات محددة من مديرات المدارس الثانوية بكل من مدينتي مكة المكرمة وجيزان بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر العاملين من فئات مديرات المدارس والمشرفات التربويات والمعلمات، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على إجراء تطبيق معايير المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات، حيث سعى الباحث إلى تطبيق أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها على عينة مختارة ومحددة بلغت (٦٣) مشرفة تربوية، وكذلك لعدد (٣٨) من مديرات المدارس بالمدينتين، يضاف إلى ذلك عدد (٦١) معلمة من كل من مدينتي مكة المكرمة وكذلك جيزان، وبالتالي فقد بلغ إجمالي عينة أفراد الدراسة (١٦٢) فرداً، وجاءت أبرز وأهم النتائج بالدراسة أن كافة المشاركات من مديرات المدارس وكذلك المعلمات في المرحلة الثانوية يؤمنون بتوافر العديد من المقومات لعناصر الإبداع الإداري مثل المقومات التنظيمية، وكذلك توافر الإمكانيات وعناصر الموارد والبرامج التدريبية التخصصية، إضافة إلى توافر جملة متباينة من السمات والمحددات الشخصية المتوافرة لدى كافة مديرات المرحلة الثانوية بدرجة تعد أكثر مما تعتقده باقي فئات المشرفات التربويات، وأن تياراً واسعاً من المعلمات المشاركات في الإجابات عن أداة الدراسة (الاستبانة) يعتقدن أيضاً بتوافر جملة من المقومات لتميل لجوانب الإبداع الإداري المرتبطة بجوانب السمات والمحددات الشخصية بدرجة أكثر مما تعتقده باقي المشرفات التربويات.

دراسة الشراي (٢٠٠٨) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور فئة العاملين من مديري المدارس العاملين بالجهات الحكومية في جانب تنمية درجة الإبداع لدى المعلمين بمنطقة الجوف بشمال المملكة العربية السعودية، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وقد حرص الباحث أثناء إجراء دراسته على اختيار العينة بشكل عشوائي وطبقي منتظم مكوناً من عدد (٦٦٠) لكل من الفئتين كان معلماً أو معلمة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة والتي صممها من خمسة محاور، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً وتأثيراً ظاهراً لمديري المدارس في عملية تنمية الإبداع لدى كافة فئات المعلمين فيما يختص بمحور العلاقات الاجتماعية إضافة إلى الإدارة والتعبير والحوار والمناقشة حيث جاءت بدرجة كبيرة ومرتفعة، وأن هناك دوراً فاعلاً لمديري المدارس في جانب تنمية الإبداع لدى المعلمين تحديداً في جانب عمليات التدريس، وكذلك هناك طرقاً لتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بالدراسة بدرجة عامة متوسطة، كما توصلت الدراسة المقدمة إلى تحديد فروق ذات دلالة إحصائية خاصة فيما يتعلق بدور كافة مديري المدارس في جوانب عمليات تنمية الإبداع وتحديداً لدى فئات المعلمين بحيث تعود إلى متغير النوع الذي جاء لصالح فئة الإناث تحديداً، وذلك بخلاف المؤهل العلمي الذي جاء لصالح الحاصلين على الدراسات العليا، وكذلك لمجموعة سنوات الخبرة والذي إنحاز إلى جانب ذوي الخبرة بأقل من (٥) سنوات.

دراسة العنزي (٢٠٠٨) التي قام الباحث بإجرائها داخل المملكة العربية السعودية حيث هدفت تلك الدراسة إلى التوصل إلى قياس درجة مستوى الإبداع الإداري الحاصل لدى عينة مختارة من فئة مديري المدارس

العاملين في منطقة شمال المملكة العربية السعودية من وجهة مجموعة من فئات المعلمين والمشرفين التربويين على حد سواء، وقد تكونت عينة مجتمع الدراسة المقدمة من عدد (٥٣٦) من المعلمين والمشرفين التربويين حيث تم اختيارهم عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الإبداع الإداري لدى تلك المجموعة من مديري المدارس قد جاءت بدرجة ومستوى عام متوسطة من وجهة نظر فئة المشرفين التربويين، بينما جاءت متباينة إلى حد ما بدرجة كبيرة ومرتفعة من وجهة نظر فئة المعلمين، في حين أظهرت النتائج وجود وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لأثر الوظيفة التعليمية في كافة المجالات والأدوات ككل لصالح المعلم، مع وجود فروق بين كل من فئة المؤهل العلمي بدرجة الماجستير فأعلى وكذلك لكل من فئتي الدبلوم والبيكالوريوس، وجاءت لصالح كل من فئتي الدبلوم والبيكالوريوس في كل من مجالي الطلاقة وأيضاً مجال الأصالة، مع وجود فروق بين كل من عاملي المؤهل بدرجة البكالوريوس والمؤهل بدرجة الماجستير فأعلى في جانب الحساسية المتعلقة بالمشكلات حيث جاءت لصالح فئة المؤهل بدرجة البكالوريوس.

دراسة البدراني (٢٠١١) حيث هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على جملة من معوقات الإبداع الإداري لدى فئة محددة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية على وجه الخصوص بمنطقة بريدة بوسط المملكة العربية السعودية من وجهة نظر تلك الفئة من المديرين والمساعدين، و تتمثل تلك المعوقات في جملة من الجوانب التنظيمية والمادية والشخصية (النفسية) من أجل تحقيق طريق الإبداع الإداري، وحرص الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي بوصفه منهجاً علمياً للدراسة، كما قام بتصميم استبانة من أجل جمع المعلومات والبيانات من أفراد كافة مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٦٥) فرداً من فئة المديرين بالمدارس الابتدائية الحكومية ووكلائها العاملين داخل منطقة بريدة بالمملكة العربية السعودية، وجاءت أبرز النتائج أن أهم المعوقات التنظيمية في جانب تعدد الأعباء الوظيفية إضافة إلى ضعف الإعداد الفني والتأهيل اللازم للكوادر الإدارية، والتشبث بالقيود المهنية السائدة مع غياب روح الحرية والإبداع، فضلاً عن قلة الاهتمام العام بالإبداع الإداري من قبل الإدارة العليا، وتعد أهم المعوقات المادية قلة التمويل المالي وضعف التجهيزات، وعدم مطابقة وتجهيز المباني المدرسية للمواصفات المناسبة، إضافة إلى العدد الكثيف للطلاب.

دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١٢) حيث هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على درجة معوقات الإبداع الإداري لدى عينة مختارة من رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم العاملين في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المقدمة فقد تم تصميم استبانة محكمة بمعرفة الباحثين مكونة من عدد (٥٤) فقرة، وقد وزعت على عدد (١٠٠) من رؤساء الأقسام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تقلل من عملية الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام كافة في المديرية العامة للتربية والتعليم العاملين في سلطنة عمان بدرجة تعدد عالية هي زيادة أعباء الدور بشكل نوعي، والخوف من تحقيق درجة من الفشل، أما أبرز وأهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بشكل محدد لدى رؤساء الأقسام العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة تعدد متوسطة فهي عدم توافر علاقات اجتماعية، مع التمسك بالأنماط السائدة والمألوفة، مع

عدم مساندة العمل بالشكل الجماعي، إضافة إلى عدم وضوح الرؤية المستقبلية، كما أظهرت نتائج الدراسة المقدمة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ظاهرة بين كافة تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى الدلالة المطلوبة عند معوقات الإبداع الإداري تعود للمتغيرين: (المؤهل العلمي المتوافر-سنوات الخبرة العملية).

دراسة الحارثي (٢٠١٢) حيث هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على واقع تطبيق العديد من عناصر الإبداع الإداري المتوافرة مرتبطة بدرجة مجموعة المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية لدى العديد من العاملين بوظيفة مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرين وكذلك الوكلاء على حد سواء، وذلك من أجل التحقق عن كافة الفروق ذات الدلالة الإحصائية المتوافرة لدى وجهات النظر العديدة لعينة ومجتمع الدراسة حول توافر عناصر الإبداع الإداري المطلوب، وأيضا قياس وتحديد مجموعة المعوقات التي تواجه مجموعة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، وقد استخدم الباحث تحديدا المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، وبلغ عدد عينة ومجتمع الدراسة (٢٩٨) فردا مقسمين على (١٠٣) مدير وكذلك (١٩٥) وكلاء، كما استخدم الباحث أدلة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وقد شملت الاستبانة على (٦٥) عبارة، بحيث توزعت على أربعة محاور رئيسة هي (محور تطبيق عناصر الإبداع الإداري، محور المعوقات التنظيمية، محور المعوقات الشخصية، محور المعوقات الاجتماعية والثقافية)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة ومتباينة كانت أهمها أن المستوى الإجمالي لمجموعة عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين كانت بدرجة متوسطة، حيث تحصلت مهارتي الحساسية للمشكلات الإدارية والخروج عن المألوف في العمل بدرجة منخفضة، أما مجموعة معوقات الإبداع الإداري فكانت بالدراسة بدرجة مرتفعة غالبا، في حين كانت مجموعة المعوقات التنظيمية هي الأعلى بالدراسة حيث حققت درجة مرتفعة، ثم تلي ذلك مجموعة المعوقات الاجتماعية والثقافية لدى العاملين، بحيث كانت بدرجة مرتفعة إلى حد كبير، أما مجموعة المعوقات الشخصية لعينة الدراسة فجاءت في مرتبة أخيرة وبدرجة متوسطة، وإجمالا فقد أظهرت نتائج الدراسة تحديدا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمجموعة معوقات جوانب الإبداع الإداري لدى العاملين من فئة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وذلك تبعا لمجموعة المتغيرات داخل الدراسة، ويستثنى من ذلك مكتب التربية والتعليم بالمحافظة فأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لصالح فئة المديرين الذين يتبعون إداريا إلى كل من مكاتب التربية والتعليم بالجنوب والشمال على حد سواء.

دراسة العمري (٢٠١٥) حيث هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على معوقات جوانب الإبداع الإداري لدى عينة مختارة من مديرات المدارس بإدارة تعليم محافظة المخوة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، وعلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للعديد من معوقات الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية - الخبرة الإدارية - الدورات التدريبية المكتسبة - توافر دورات تدريبية في الإبداع)، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من كافة مديرات

المدارس العاملات في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة والبالغ عددهن (١٢٩) مديرة مدرسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية في استبانة مصممة ومحكمة تضمنت ثلاثة محاور رئيسية (مجموعة المعوقات التنظيمية، مجموعة المعوقات الشخصية، مجموعة المعوقات البيئية) للإبداع الإداري، وأظهرت النتائج لتلك الدراسة تفاوت في درجة معوقات الإبداع الإداري على الأداء ككل كانت بشكل عام كبيرة، حيث كانت مجموعة المعوقات التنظيمية والمعوقات البيئية للإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بدرجة كبيرة، في حين وجد أن مجموعة معوقات الإبداع الإداري لما يتعلق بالجوانب الشخصية كانت بدرجة متوسطة، كما جاءت النتائج بعد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بمجموعة المتغيرات المستقلة والتي تمثل (المرحلة التعليمية - توافر دورات تدريبية في الإبداع) على كافة محاور الدراسة، عدا متغير واحد هو متغير الخبرة في مجال المعوقات الشخصية حيث كانت في صالح من كانت خبرتهم أقل من (١٠) سنوات، وكذلك متغير الدورات التدريبية المكتسبة في محور المعوقات الشخصية حيث كانت لصالح مديرات المدارس الحاصلات على عدد (٥) دورات فأقل.

دراسة العنزي (٢٠١٨) هدفت الدراسة المقدمة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى جملة من القيادات الأكاديمية العاملة بجامعة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية من أجل الوقوف على سبل تفعيل الإبداع الإداري لدى هؤلاء القادة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة المقدمة قام الباحث بإعداد وتصميم أداة الاستبانة للتعرف على معوقات الإبداع الإداري مكونة من (٧) محاور في (٣٣) فقرة، وقد تضمنت عينة البحث من كافة القيادات الأكاديمية العاملة بجامعة الحدود الشمالية والتي تمثلت في (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) من النوعين الذكور والإناث والذي بلغ عددهم إجمالاً (٦٠) قائداً، وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك درجات متباينة لمعوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية العاملة بالجامعة وتراوحت ما بين منخفضة إلى متوسطة، كما سجلت جملة من المعوقات تمثلت بالتمسك بالنمط المألوف، و(زيادة أعباء الدور والوظيفة) بشكل كمي إلى أعلى درجة، في حين سجل معوق (غموض الدور) أقل درجة للمعوقات الإدارية الإبداعية، كما أشارت الدراسة إلى عدم توافر عامل (المساندة الجماعية) كأحد أهم عوامل الإبداع الإداري بين القيادات الأكاديمية الجامعية، كما وجد الباحث أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير النوع وكانت لصالح فئة الذكور تحديداً.

### ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

دراسة أمابل وسنس باغ (Ambile & Sensabug, 1992) هدفت تلك الدراسة إلى تحديد وتعريف معوقات عملية الإبداع الإداري في المنظمات حيث أجريت الدراسة بمدينة كانبرا في أستراليا، وقد طبق الباحث عمليات المنهج الوصفي الوثائقي اعتماداً على مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات كالكتب والدراسات ذات الصلة بالموضوع، وتوصلت تلك الدراسة إلى العديد من النتائج التي يعد أبرزها أن المعوقات في هذا الجانب تتمثل في غياب عناصر الحوافز المالية والمكافآت المادية المناسبة والملائمة بشكل عادل للإبداع، مع غياب

عنصر الحرية النقدية وإبداء الرأي الحر إضافة إلى الدعم الاجتماعي السلبي للإبداع، وخلصت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات العقلية والانفعالية على حد سواء بما يشمل ذلك الخوف والقلق والتردد، وبصفة عامة فقد اعتمدت الدراسة عامة في استنتاجاتها على الجوانب النظرية.

وقام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2003) بدراسة داخلية في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على طبيعة وماهية الإبداع الذي يقوم به مدرء المدارس، وكذلك مجموعة الآليات التي يرتبط بها الإبداع التنظيمي، وقد تكونت عينة مجتمع تلك الدراسة من عدد (٢٦) مديراً في الولايات المتحدة ممن حصلوا على جوائز رسمية في الإبداع الإداري وذلك على مدى (٢٠) عاماً متصلة من الخبرة الإدارية، والتي تم الحكم والاستدلال عليها من خلال مجموعة من الاستشارات من العديد من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال الشؤون الإدارية، وقد طبق الباحثون أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مجال الإبداع ينشأ أساساً عن التطور المعرفي وتراكم الخبرة ومدى الاستفادة منهما في التوصل إلى طرائق متجددة، وأن كافة عمليات تحليل السياسات التي تتم داخل المنظمات وتعديلها يعد أكثر فعالية وإنتاجية من التوجه نحو تبني سياسات معدة سلفاً من خارج المنظمة.

كما أجرى اومبيلي (Ombile, 2004) دراسة متعمقة في دولة الأكوادور هدفت تلك الدراسة من خلال أهدافها إلى الوصول عن كافة العوامل المؤثرة إيجابياً أو سلبياً على جوانب الإبداع الإداري لدى عينة عشوائية طبقية من مديري المدارس في المرحلة الثانوية الثانوية، وقد قام الباحث بإجراء ما يقارب من (٣٨) مقابلة مع العديد من مديري المدارس، وحرص الباحث على استخدام مجموعة من قوائم الشطب كأداة مساعدة أخرى، وأظهرت الدراسة أن جوانب الحرية وكذلك القدرة على ممارسة العمل يعدان من أهم العوامل الإيجابية التي تؤدي إلى تنمية الجانب الإبداعي لدى فئات مديري المدارس، علاوة على توفر عوامل الموارد المطلوبة تحقيقها للمدير، في حين أن النظام البيروقراطي والمركزية الشديدة في الإدارة يعدان من العوامل المؤثرة سلباً وبدرجة كبيرة على الإبداع لدى فئة المديرين.

دراسة تويتوك (Toytok, 2016) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات إدراك العلاقة بين كافة جوانب مناهج الإبداع الإداري لمجموعة قادة المدارس والضغوط المؤسسية المرتبطة بها، وقد تم تطبيق نموذج مسحي وصفي ذات جانب علائقي، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من كافة معلمي المراحل الدراسية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة قيصارى بدولة تركيا، وحرص الباحث على اختيار عينة عشوائية طبقية قاربت (١٠٠٠) استبانة، وقد استجاب للرد على الاستبانات (١٧١) معلم بالمرحلة الابتدائية، و(١٧٨) معلم بالمرحلة المتوسطة، و(١٦٣) معلم بالمرحلة الثانوية، وقد أظهرت النتائج توافر علاقات دلالية بدرجة بسيطة في الاتجاه نحو السلبية في مجالات تخصصات الثقافة المؤسسية وكذلك سلوكيات الإبداع الإداري لفئة قادة المدارس، إضافة إلى وجود علاقات سلبية بين عامل الإبداع الإداري وبين عامل الأدوار الهيكلية والضغوط الخاضعة للمؤسسة في الاتجاه السلبي.

أذ يمكن تلخيص الدراسات والأدبيات السابقة من حيث أوجه التشابه كآلاتي:

الجدول (١) يوضح تلخيص عن بعض الدراسات والأدبيات السابقة من اعداد الباحثة

أوجه التشابه					الدراسات
الدولة (السعودية)	المنطقة (شمال المملكة)	العينة (قيادات المدارس)	المرحلة التعليمية (الثانوية)	الموضوع الابداع معوقاته	
✓	✓				(العنزي، ٢٠١٨)
✓		✓			(العمرى، ٢٠١٥)
					(الجرادة والعريمى، ٢٠١٢)
					(الحارثي، ٢٠١٢)
					(البدراى، ٢٠١١)
					(الشرارى، ٢٠٠٨)
					(العنزي، ٢٠٠٨)
					(واصلى، ٢٠٠٧)
					(اليحيوي، ٢٠٠٧)
					(Toytok, 2016)
					(Sanger & Levien, 2003)
					(Ombille, 2004)
					(Ambil & et, 1992)

مما سبق يتضح من الجدول المرفق السابق أن هناك اهتماماً واضحاً وملحوظاً بموضوع الإبداع بشكل عام ومعوقاته على الأغلب لدى القيادات المدرسية في مختلف المراحل التعليمية وبالمرحلة الثانوية على وجه الخصوص، كما أن هناك دراستين - على ما تعلم الباحثة - في المملكة العربية السعودية اهتمت بالإبداع الإداري في شمال المملكة دراسة العنزي (٢٠٠٨) والشراري (٢٠٠٨) والتي طبقت على مختلف مراحل التعليم وكانت العينة المستهدفة لهما المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات، بالإضافة إلى دراسة العنزي (٢٠١٨) والتي طبقت على جامعة الحدود الشمالية واستهدفت القيادات الأكاديمية بالجامعة، ومن هنا نتوصل إلى أهم

الاختلافات بين الدراسة المقدمة حالياً والدراسات المرفقة السابقة، وهي أن الدراسة الحالية تعد من أوائل الدراسات المحلية التي استهدفت جميع مدارس المرحلة الثانوية للطالبات بعد تطبيق (نظام المقررات) حديثاً في منطقة الحدود الشمالية.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام وتطبيق معايير المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي - المقارن) حيث استخدم وطبقت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة معوقات عملية الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهن، واستخدم المنهج الوصفي المقارن، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع البحث حول معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية حسب كل من المتغيرات: (المؤهل العلمي وكذلك عدد سنوات الخبرة الإدارية).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع قائدات مدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية والبالغ عددهن (٤٨) قائدة وفقاً للإحصائية الواردة من إدارة تعليم الحدود الشمالية خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

#### عينة الدراسة:

**العينة الاستطلاعية:** حيث تم اختيار عينة استطلاعية أساسية تكونت من (١٠) قائدات للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات) وسوف يرد وصف ذلك لاحقاً.  
**العينة النهائية:** تم توزيع الاستبيان على كامل أفراد مجتمع البحث بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، (٣٨) قائدة وتم لاحقاً استرجاع (٣٧) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي كامل أفراد المجتمع باستثناء قائدة واحدة فقط.

ويوضح الجدول الآتي رقم (٢) توزيع مجتمع وعينة البحث حسب متغيري

(المؤهل العلمي-سنوات الخبرة الإدارية).

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراته

المتغير	فئات المتغير	العدد	%
المؤهل العلمي	درجة البكالوريوس	٣١	٨٣.٧٨
	درجة البكالوريوس مع إعداد تربوي	٦	١٦.٢٢
عدد سنوات الخبرة الإدارية	ما يقل عن (٥) سنوات	١٣	٣٥.١٤
	من (٥) - (١٠٤) سنوات	٧	١٨.٩٢
	ما أكثر من (١٠) سنوات سنوات	١٧	٤٥.٩٤
	الكلي	٣٧	١٠٠



**أداة الدراسة:**

تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث الحالي، وتم تحديد أهداف الاستبيان في معرفة معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات مدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظرهن، وصياغة أبعاد وعبارات الاستبيان، تم الإطلاع على الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بمشكلة البحث الحالية، وفي ضوء ذلك تم صياغة عبارات الاستبيان في صورته الأولية، حيث تأكدت الباحثة من جملة الخصائص السيكمترية للاستبيان والتي تمثلت في قياس عاملي الصدق والثبات وفقاً للتالي.

**صدق الأداة:**

تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين: الأولى صدق المحكمين، والثانية صدق الاتساق الداخلي.

**صدق المحكمين:**

تم عرض أداة الاستبيان بصورته الأولية قبل التعديل والحذف والإضافة على مجموعة مختارة من المحكمين ذوي الاختصاص العلمي والخبرة الكافية من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الحدود الشمالية، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف البحث وتساؤلاته، وبلغ عدد المحكمين (١٢) محكماً، بهدف التأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للبعد الذي تقيسه، والنظر في تدرج فئات الاستجابة للاستبيان ومدى ملائمتها، وبناءً على ما تم تحصيله من آراء المحكمين فيما يتعلق بمدى ملاءمة الاستبانة لأهداف البحث، ووفقاً لتعليقاتهم وتوجيهاتهم وإضافة إلى اقتراحاتهم تم فقط إعادة صياغة العديد من العبارات، وبلغ عدد العبارات في الاستبيان (٢٢) عبارة توزعت على (٣) أبعاد.

**صدق الاتساق الداخلي:**

تم التأكد بمعرفة الباحثة من الاتساق الداخلي من خلال تطبيق وتوزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية سابقة الذكر (١٠) قائدات، وتم حساب الاتساق الداخلي "معامل الارتباط الحاصل بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي وترتبط إليه هذه العبارة"، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الصدق للاتساق الداخلي:

جدول (٣) حيث يبين معاملات الارتباط الحاصلة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
١	٠.٦٩	١٣	٠.٦٦	١٨	٠.٦٨
٢	٠.٦٧	١٤	٠.٧١	١٩	٠.٦٦
٣	٠.٧٠	١٥	٠.٦٨	٢٠	٠.٧٠
٤	٠.٦٥	١٦	٠.٦٨	٢١	٠.٦٥
٥	٠.٧١	١٧	٠.٦٧	٢٢	٠.٦٩

البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
٦	٠.٦٨				
٧	٠.٦٧				
٨	٠.٧٠				
٩	٠.٦٩				
١٠	٠.٦٦				
١١	٠.٦٥				
١٢	٠.٦٨				

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠.٦٥) إلى (٠.٧١)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

#### ثبات الأداة:

تم التأكد بمعرفة الباحثة من ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ وظهرت النتائج وفقا للآتي:

#### جدول (٤) حساب الثبات بطريقة الفاكرونباخ

معامل الفاكرونباخ	البعد
٠.٨٧	الأول: المعوقات التنظيمية
٠.٨٤	الثاني: المعوقات الدافعية
٠.٨٥	الثالث: المعوقات النفسية
٠.٨٨	الدرجة الكلية

تراوحت قيم معاملات الفاكرونباخ من (٠.٨٤ - ٠.٨٨) وجميع هذه القيم مرتفعة وتشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات.

#### الاستبيان في صيغته وتصميمه النهائي:

القسم الأول: عبارة عن جملة من متغيرات مجتمع البحث (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة الإدارية).

القسم الثاني: اشتمل على (٢٢) عبارة توزعت على (٣٤) أبعاد، كالتالي:

- البعد الأول: المعوقات التنظيمية، (١٢) عبارات من (١ - ١٢)
- البعد الثاني: المعوقات الدافعية، (٥) عبارات من (١٣ - ١٧)
- البعد الثالث: المعوقات النفسية، (٥) عبارات من (١٨ - ٢٢)

## تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام وتطبيق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح كافة استجابات مجتمع وعينة الدراسة على عبارات الاستبيان بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة (كبيرة جدا)، والدرجة (٤) للاستجابة (كبيرة)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، والدرجة (٢) للاستجابة (ضعيفة)، والدرجة (١) للاستجابة (ضعيفة جدا)، وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

$$\text{مدى الاستجابة} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} = ٥ - ١ = ٤$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستجابة} / \text{عدد فئات الاستجابة} = ٤ / ٥ = ٠.٨$$

جدول (٥) معيار الحكم على درجة المعوقات

درجة المعوق	المتوسط الحسابي
ضعيفة جدا	١.٨٠ - ١
ضعيفة	٢.٦٠ - ١.٨١
متوسطة	٣.٤٠ - ٢.٦١
كبيرة	٤.٢٠ - ٣.٤١
كبيرة جدا	٥ - ٤.٢١

## الأساليب الإحصائية:

حرصا من الباحثة للإجابة عن كافة تساؤلات البحث تم استخدام وتعميم الأساليب الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات مجتمع البحث لكل عبارة/بعد.
٢. الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت استجابات مجتمع البحث عن المتوسط الحسابي.
٣. اختبار "مان وتني" للمقارنة بين متوسطات الرتب لاستجابات مجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي.
٤. اختبار "كروسكال والس" للمقارنة بين متوسطات الرتب لاستجابات مجتمع البحث حسب متغير سنوات الخبرة في العمل الإداري.

## نتائج الدراسة:

تم عرض جملة نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها من خلال الأدبيات والدراسات السابقة للإطار النظري، على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة معوقات الإبداع الإداري سواء (التنظيمية - الدافعية - النفسية) التي تعاني منها قائدات المدارس الثانوية وفق (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية؟  
للإجابة عن السؤال الأول، تم بمعرفة الباحثة قياس المتوسط الحسابي وكذلك درجة الانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل بعد من أبعاد كافة معوقات الإبداع الإداري سواء

(التنظيمية - الدافعية - النفسية) التي تعاني منها قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، وكانت النتائج وفقا للآتي:

جدول (٦) درجة المتوسطات الحسابية ودرجة الانحراف المعياري لدرجة

المعوقات للإبداع الإداري

الترتيب	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	كبيرة	٠.٦٢	٣.٧٧	الأول: المعوقات التنظيمية
١	كبيرة	٠.٨٤	٣.٩٠	الثاني: المعوقات الدافعية
٣	كبيرة	٠.٧١	٣.٧٦	الثالث: المعوقات النفسية
-	كبيرة	٠.٥٧	٣.٧٩	المتوسط العام لجميع المعوقات

تشير نتائج جدول (٦) أن درجة معوقات الإبداع الإداري (التنظيمية - الدافعية - النفسية) التي تواجه قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، هي بدرجة "كبيرة" بدرجة متوسط حسابي عام يبلغ (٣.٧٩)، وهذا يتفق مع دراسة كل من العنزي (٢٠١٨) والعمري (٢٠١٥) والجرايدة والعريمي (٢٠١٢) والحارثي (٢٠١٢)، والبدراني (٢٠١١)، واليحيوي (٢٠٠٧)، وبالنظر إلى الأبعاد الفرعية لمعوقات الإبداع الإداري، كما يلاحظ أن درجة المعوقات كانت "كبيرة" في جميع الأبعاد، وتم ترتيبها حسب قيم المتوسطات الحسابي على النحو التالي:

البعد الثاني (المعوقات الدافعية) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٠) يليه البعد الأول (المعوقات التنظيمية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم البعد الثالث (المعوقات النفسية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وقد يعود السبب أن المعوقات الدافعية هي بالترتيب الأول لدى قائدات مدارس الثانوية أن الأغلبية العظمى من قائدات المدارس طبق نظام المقررات حديثاً، كما أنهم يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس بدون إعداد تربوي مما قد يؤثر على أدائهم الإداري داخل المدرسة، وهذا الترتيب لا يتفق مع دراسة (الحارثي، ٢٠١٢) والتي جاء ترتيب المعوقات فيها كالتالي (التنظيمية، الشخصية، الاجتماعية الثقافية)، ودراسة (العمري، ٢٠١٥) جاءت المعوقات كالترتيب التالي (التنظيمية، البيئية) بدرجة كبيرة، ومن ثم المعوقات (الشخصية) بدرجة متوسطة، وفيما يلي سيتم عرض نتائج درجة معوقات كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري بشيء من التفصيل:

## البعد الأول/ المعوقات التنظيمية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التنظيمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٨	كثرة الأشغال اليومية الإدارية الروتينية التي تحول دون تطوير العمل نحو الإبداع.	٤.٥٩	٠.٦٤	كبيرة جدا
٩	اقتصار البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية على مواضيع تنظيمية مكررة بعيدة عن الإبداع.	٤.٣٢	١.١١	كبيرة جدا
٣	قلة البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية المهارات الإبداعية لدى الكادر التعليمي.	٤.٢٧	٠.٩٠	كبيرة جدا
١١	ضعف الصلاحيات المفوضة للقائدة من الإدارة العليا.	٤.١٦	١.٠١	كبيرة
٢	الافتقار إلى معايير واضحة لتقييم الأداء المبدع.	٣.٨٦	٠.٨٢	كبيرة
٥	ضعف الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة في تقديم الحلول الجديدة والأفكار المبدعة.	٣.٨١	١.١٣	كبيرة
١٠	قلة وعي منسوبات المدرسة لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع.	٣.٦٥	١.٠٩	كبيرة
١٢	قلة قدرة القائدة على ممارسة الصلاحيات.	٣.٥٧	١.٢٨	كبيرة
٧	غياب بعد الرؤية والأهداف المشتركة للعمل على مواجهة التحديات في تحقيق الإبداع.	٣.٤٣	١.٠٩	كبيرة
١	ضرورة الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع والتجديد.	٣.٣٥	١.٣٠	متوسطة
٦	العزوف عن استخدام التقنية للحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر.	٣.١٤	١.١١	متوسطة
٤	غياب العمل بروح الفريق في المدرسة.	٢.٩٧	١.٠١	متوسطة
	المتوسط العام	٣.٧٧	٠.٦٢	كبيرة

تشير نتائج جدول (٧) أن درجة المعوقات التنظيمية التي تعاني منها قائدات المدارس الثانوية

(نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، هي بدرجة "كبيرة" وبدرجة متوسط حسابي عام (٣.٧٧)، وهذا يتفق مع دراسة كل من العمري (٢٠١٥) والجرايدة، والعريمي (٢٠١٢)، والبدراني (٢٠١١)، ودراسة (٢٠١٦، Toytok)، ولا تتفق مع دراسة (واصلي، ٢٠٠٨) الذي أكد أن من أبرز مقومات الابداع الإداري هي المعوقات التنظيمية، وقد تراوحت متوسطات حسابية للعبارات في الجدول السابق ما بين (٢.٩٧ - ٤.٥٩) وهذه المتوسطات الحسابية تدرج تحت فئات الاستجابة التالية: كبيرة جدا (٣) عبارات، وكبيرة (٦) عبارات، ومتوسطة (٣) عبارات.

المعوقات التي كانت بدرجة كبيرة جدا في العبارات التالية (٣،٩،٨) والتي أشارت إلى أن كثرة الأشغال اليومية الإدارية الروتينية التي تحول دون تطوير العمل نحو الإبداع، واقتصار البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية على مواضيع تنظيمية مكررة بعيدة عن الإبداع، بالمقابل قلة البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية لدى الكادر التعليمي، وهذا لا يتفق مع دراسة الشراري (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى أن درجة تنمية الإبداع لدى المعلمين كانت بدرجة كبيرة، ومن هنا تعد المعوقات السابقة من أبرز وأقوى المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بعد تعميم توحيد نظام المقررات والتي تعد تجربة جديدة وتحدي كبير لإنجاز المهام الإدارية بطريقة إبداعية على الكثير منهن، كما أنه قد يعود السبب أن قلة منهن حاصلات على مؤهل بكالوريوس مع إعداد تربوي، كما تتفق درجة عبارات المعوق التنظيمي الحالي مع دراسة كل من الجرايدة والعريمي (٢٠١٢) والبدراني (٢٠١١).

المعوقات التي كانت بدرجة كبيرة هي العبارات (١١،٢،٥) والتي أشارت إلى ضعف الصلاحيات المفوضة للقائدة من الإدارة العليا، والافتقار إلى معايير واضحة لتقييم الأداء المبدع، وضعف الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة في تقديم الحلول الجديدة والأفكار المبدعة، وقلة وعي منسوبات المدرسة لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، وقلة قدرة القائدة على ممارسة الصلاحيات، وغياب الرؤية والأهداف المشتركة للعمل على مواجهة التحديات في تحقيق الإبداع، وهذا يتفق مع دراسة (العنزي، ٢٠١٨) و(البدراني، ٢٠١١) ودراسة (Ombille، ٢٠٠٤) أن من أهم العوامل المؤثرة على الابداع الإداري بشكل إيجابي أو سلبي على حد سواء هو مدى ممارسة قائد المدرسة للحرية في ممارسة العمل بشكل إيجابي وفعال وأن البيروقراطية والمركزية هي من أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى القيادات، ومن هنا يمكن أن نسلط الضوء على دراسة

(Sanger & Levien, ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن طبيعة الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة لا بد أن تتبثق من تطور المعرفة وكيفية الاستفادة من إيجاد طرق جديدة وعملية تحليل للسياسات المعمول بها وتعديلها لتكون أكثر فعالية.

كما تتفق النتيجة المحققة مع دراسة (الشراري، ٢٠٠٨) أن دور مديري المدارس في تحسين وتطوير البيئة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، ولا تتفق دراسة الشراري مع الدراسة الحالية للباحثة في أن هناك اهتمام بتنمية

الإبداع الإداري لدى المعلمين بدرجة كبيرة على عكس القيادات المدرسية، وقد يعود السبب لضيق الوقت وانشغال القيادات المدرسية بالمهام المناطة لهم، أو عدم إتاحة تلك البرامج التدريبية في الوقت المناسب للقادة. المعوقات التي كانت بدرجة متوسطة هي العبارة (١،٦،٤) والتي أشارت إلى أن ليس هناك ضغط واضح من قبل الإدارة العليا حول ضرورة الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع والتجديد، كما أن ليس هناك عزوف عن استخدام التقنية للحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر، وأن العمل بروح الفريق في المدرسة موجود داخل أروقة المدارس الثانوية للطالبات وقد يعود السبب أن المجتمع النسوي مبادر ومتعاون وحس المسؤولية عالي ويسعى دوماً للإنجاز وتحقيق الأهداف، وخصوصاً في عصر تمكين المرأة السعودية في كثير من المجالات ودورها الرائد والواضح في بناء ونجاح المؤسسات.

### البعد الثاني: المعوقات الدافعية

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الدافعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٣	قلة الحوافز المادية الإضافية.	٤.٢٤	٠.٩٨	كبيرة جداً
١٧	ضعف الحوافز المقدمة مقابل الجهد المبذول للأفكار المبدعة.	٤.٠٥	٠.٩٧	كبيرة
١٤	التمسك بالعادات والأنماط المألوفة.	٣.٩٥	٠.٩٥	كبيرة
١٥	ضعف تشجيع بعض المسؤولين للأفكار الجديدة والمبدعة.	٣.٦٥	٠.٩٧	كبيرة
١٦	الافتقار إلى العدالة في تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة والحلول المبدعة.	٣.٦٢	٠.٩٨	كبيرة
	المتوسط العام	٣.٩٠	٠.٨٤	كبيرة

تشير نتائج جدول (٨) أن الدرجة المحققة للمعوقات الدافعية التي تواجه قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، هي بدرجة تعد "كبيرة" وبمتوسط حسابي عام (٣.٩٠) وانحراف معياري عالي، وهذا يتفق مع دراسة البدراني (٢٠١١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من (٣.٦٢ - ٤.٢٤) وهذه تدرج تحت فئات الاستجابة كبيرة جداً في (١) عبارة، وكبيرة في (٤) عبارات. المعوق الذي كان بدرجة كبيرة جداً هي في العبارة (١٣) قلة الحوافز المادية الإضافية، وهذا يتفق مع دراسة (Ambile & Sens, 1992) والتي أشارت إلى أن أهم المعوقات للإبداع الإداري تتمثل في غياب الحوافز والمكافآت المادية والدعم الاجتماعي.

المعوقات الدافعية التي جاءت بدرجة كبيرة هي العبارات التالية (١٦، ١٥، ١٤، ١٧)، وقد أشارت إلى أن ضعف الحوافز المقدمة مقابل الجهد المبذول للأفكار المبدعة، وضعف تشجيع بعض المسؤولين للأفكار الجديدة والمبدعة، والافتقار إلى العدالة في تقديم الحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة والحلول المبدعة، والتمسك بالعادات والأنماط، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Sanger & Levien, ٢٠٠٣) والتي تؤكد على أهمية التوصل إلى طرائق متجددة من خلال الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية لتحليل السياسات المعمول بها داخل المنظمات وتعديلها لتكون أكثر فعالية وإنتاجية.

ومما سبق نستنتج يعد من أبرز المعوقات الدافعية عند قائدات المدارس الثانوية بعد تعميم توحيد نظام المقررات لدى الطالبات في منطقة الحدود الشمالية، وقد يعود السبب لقصور الحوافز المادية في الوقت الحالي هو أن توجه رؤية 2030 تشجع على المبادرة والتطوع في التقدم والانجاز والابداع.

### البعد الثالث: المعوقات النفسية

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات النفسية

م	العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الممارسة
٢٢	الميل إلى تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا.	١	٠.٦٨	٤.٠٨	كبيرة
١٨	الخوف من الخطأ والفشل عند تقديم الأفكار والحلول الجديدة.	٢	٠.٩٣	٣.٨٤	كبيرة
٢٠	الخوف من النقد عند طرح الحلول والأفكار الإبداعية.	٣	٠.٩٤	٣.٦٨	كبيرة
٢١	الخشية من التعرض للوم في حال فشل الفكرة الجديدة.	٤	٠.٩٩	٣.٦٢	كبيرة
١٩	عزوف منسوبي المدرسة التغيير والخروج عن المألوف.	٥	٠.٩٩	٣.٥٩	كبيرة
	المتوسط العام		٠.٧١	٣.٧٦	كبيرة

تشير نتائج جدول (٩) أن درجة المعوقات النفسية التي تواجه قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية، هي بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي عام (٣.٧٦)، وهذا لا يتفق مع دراسة العمري (٢٠١٥) حيث كانت درجة المعوقات الشخصية متوسطة، وقد تراوحت العبارات بمتوسطات حسابية للعبارات ما



بين (٣.٥٩ - ٤.٠٨) وهذه المتوسطات الحسابية جميعها (٥) عبارات تتدرج تحت فئات الاستجابة كبيرة، وكانت كالآتي:

المعوقات التي كانت بدرجة كبيرة هي العبارات التالية (٢١،١٩،٢٠،١٨،٢٢)، والتي أشارت إلى أن هناك ميلاً إلى تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا، وقد يعود السبب إلى الخوف من الخطأ والفشل عند تقديم الأفكار والحلول الجديدة والخوف من النقد عند طرح الحلول والأفكار الإبداعية، والخشية من التعرض للوم في حال فشل الفكرة الجديدة، وهذا ما أثبتته نتائج العبارات التالية (١٩،٢١،٢٠،١٨) من نفس المحور والتي جاءت بدرجة كبيرة، مما أدى إلى عزوف منسوبي المدرسة التغيير والخروج عن المألوف والتمسك بالأنماط المألوفة، وهذا يتفق مع دراسة العنزي (٢٠١٨) ودراسة واصلي (٢٠٠٨)، وأما دراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١٢) اتفقت مع النتيجة الدراسة الحالية أن المعوق النفسي للإبداع الإداري لدى القيادات هو الخوف من الفشل، ولا يتفق مع المعوق النفسي للإبداع الإداري فيما يخص التمسك بالأنماط المألوفة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متوسطات درجات معوقات الإبداع الإداري سواء (التنظيمية - الدافعية - النفسية) تعود للمتغيرات: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة الإدارية)؟  
أولاً: المقارنة وفق المؤهل العلمي

للمقارنة بين متوسطات درجات معوقات الإبداع الإداري سواء (التنظيمية - الدافعية - النفسية) حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (مان وتني) وكانت النتائج وفقاً للتالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار مان وتني (ي) للمقارنة بين كل من متوسطات استجابات عينة الدراسة وفق

#### المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة ي	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأول المعوقات التنظيمية	بكالوريوس	٣١	١٩.١٦	٨٨.٠٠٠	٠.٢١	٠.٨٤
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٦	١٨.١٧			
الثاني المعوقات الدافعية	بكالوريوس	٣١	١٩.٢١	٨٦.٥٠	٠.٢٧	٠.٧٩
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٦	١٧.٩٢			
الثالث المعوقات النفسية	بكالوريوس	٣١	١٨.٠٣	٦٣.٠٠٠	١.٢٥	٠.٢١
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٦	٢٤.٠٠			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٣١	١٨.٩٢	٩٠.٥٠	٠.١٠	٠.٩٢
	بكالوريوس مع إعداد تربوي	٦	١٩.٤٢			

تشير نتائج جدول (١٠) أن قيم (ي) تراوحت ما بين (٦٣-٩٠.٥٠)، وتم اختبار دلالتها الإحصائية بواسطة قيم (ز) والتي تراوحت من (٠.١٠) إلى (١.٢٥) وتشير إلى عدم وجود وتحقق فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين كافة متوسطات الرتب لدرجات معوقات الإبداع الإداري سواء (التنظيمية - الدافعية - النفسية) تعود لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يتفق مع دراسة العنزي (٢٠١٨) ودراسة الجرايدة والعريمي (٢٠١٢).

### ثانياً: المقارنة حسب سنوات الخبرة الإدارية

للمقارنة بين كل من متوسطات درجات معوقات الإبداع الإداري سواء (التنظيمية - الدافعية - النفسية) حسب متغير الخبرة الإدارية، تم استخدام وتطبيق اختبار (كروسكال والس) وكانت نتائجه كالتالي:  
جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

بحسب سنوات الخبرة الإدارية

البعد	الخبرة الإدارية	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول المعوقات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٥٠.٨٨	٤.٨٩	٢	٠.٠٩
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧	٢٦.٨٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧	١٨.١٥			
الثاني: المعوقات الدافعية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٦.٠٠	١٠.١١	٢	٠.٠١
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧	٣٠.٦٤			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧	١٦.٥٠			
الثالث: المعوقات النفسية	أقل من ٥ سنوات	١٣	٢٠.٥٤	٠.٦٦	٢	٠.٧٢
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧	١٩.٨٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧	١٧.٤٧			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٦.٣٥	٥.٦٨	٢	٠.٠٦
	من ٥ - ١٠ سنوات	٧	٢٧.٧١			
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧	١٧.٤٤			

تشير نتائج جدول (١١) أن قيم (مربع كاي) تراوحت من (٠.٦٦-٤.٨٩) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين كل من متوسطات الرتب لدرجات المعوقات الدافعية فقط تعود لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، وهذا لا يتفق مع دراسة العنزي (٢٠١٨) والجرايدة والعريمي (٢٠١٢)، وإجراء المقارنات الثنائية بين متوسطات الرتب للبعد الثاني (المعوقات الدافعية) اتضح أن الفروق في اتجاه القائدات ذوات سنوات الخبرة الإدارية من (٥ - ١٠ سنوات) مقارنة بسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ١٠ سنوات)، ولكنها تتفق مع دراسة العمري (٢٠١٥) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في اتجاه ذوي سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات)، وقد يعود السبب أن قائدات المدارس ذوات الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات) يتميزن بدافعية وحماس عالي في العمل الإداري، ومؤهلات بالدورات التدريبية السابقة في المهارات الإدارية المختلفة قبل تولي المنصب كشرط للترشيح، أما بالنسبة للقائدات ذوات سنوات الخبرة الإدارية (أكثر من ١٠ سنوات) قد تكون الدافعية كبيرة لديهن بسبب الخبرة الإدارية العالية التي تتميز بها، وهذا قد يختلف مع القائدات ذوات سنوات الخبرة الإدارية من (٥ - ١٠ سنوات) فهنا القائدة تتميز بالروية وأكثر حرصا في اتخاذ القرار والمبادرة والإقدام.

### أهم النتائج:

تتلخص النتائج فيما يأتي:

١. وجد أن هناك معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة تقدير كبيرة في معوقات الإبداع الإداري بشكل عام بمتوسط حسابي قدره (٣.٧٩) وبدرجة انحراف معياري مرتفع.
٢. كما وجد أن هناك معوقات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية بدرجة تقدير كبيرة في المعوقات (التنظيمية - الدافعية - النفسية) منفردة بمتوسط حسابي يبلغ ما بين (٣.٧٦ - ٣.٩٠) وانحراف معياري مرتفع.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في معوقات الإبداع الإداري (التنظيمية، الدافعية، النفسية) لمتغير المؤهل العلمي.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) في معوقات الإبداع الإداري (الدافعية) فقط تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية تعزى لسنوات الخبرة من (٥-١٠) سنوات.

**Main Findings:**

The Findings are summarized as follows:

1. There are obstacles to administrative creativity among female secondary school leaders (the courses system) in the Northern Borders region, with a high degree of administrative creativity obstacles in general, with an arithmetic average of (3.79) and a high standard deviation.
2. There are obstacles to administrative creativity among female secondary school leaders (the courses system) in the Northern Borders region, with a high degree of (organizational – motivational – psychological) obstacles with an arithmetic mean of between (3.76 – 3.90) and a high standard deviation.
3. There are no statistically significant differences at a level less than (0.05) in administrative creativity (organizational, motivational, and psychological) obstacles in favor of the scientific qualification variable.
4. There are statistically significant differences at a level less than (0.05) in administrative creativity (motivation) obstacles only due to years of managerial experience variable due to experience years of (5–10) years.

**التوصيات:**

- بما أن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا توصي الباحثة من خلال هذه الدراسة بما يأتي:
١. العمل على تطوير المهارات الإدارية الحديثة لدى قائدات المدارس الثانوية لنظام المقررات للتغلب على كافة المعوقات سواء (الدافعية، والتنظيمية، والنفسية) للإبداع الإداري.
  ٢. ضرورة عقد ورش عمل بإدارات التعليم بالمنطقة لتدريب قائدات المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني.
  ٣. وضع نظام للحوافز مبني على أسس تضمن التميز والإبداع الإداري في العمل.
  ٤. تشجيع القيادة المدرسية على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة والخلقة.
  ٥. نشر ثقافة الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري لدى القيادات.
  ٦. وضع نظام فعال للاتصالات يسمح للقيادات بإبداء آرائهن ومقترحاتهن من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية مثلا بين الإدارات العليا والقيادات المدرسية.

**Recommendations:**

Based on the findings, the researcher recommends the following:

1. Developing modern management skills among female secondary school leaders for the courses system to overcome all obstacles (whether motivational, organizational, and psychological) to administrative creativity.
2. The necessity to hold workshops in education departments in the region to train high school leaders on how to overcome administrative creativity obstacles through practical field training.
3. Establishing an incentives system based on principles that ensure excellence and administrative creativity at work.
4. Encouraging the school leadership to experiment with new working methods and to highlight creative ideas.
5. Spreading awareness culture regarding the importance of achieving administrative creativity, as well as highlighting its role in facilitating administrative work procedures for leaderships
6. Establishing an effective communication system allows leaderships to express their opinions and proposals through periodic meetings among higher administrations and school leaders.

**المقترحات:**

١. إجراء بحث يطبق على قائدي المدارس الثانوية (نظام المقررات) بمنطقة الحدود الشمالية ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالي.
٢. إجراء بحث يطبق على قائدي مدارس الموهوبين بمنطقة الحدود الشمالية.
٣. إجراء بحوث مماثلة في مناطق أخرى ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

**Proposals:**

1. Conducting a research to be applied to secondary school leaders (the courses system) in the northern border region as well as comparing the findings with the current study.
2. Conducting a procedure applied to leaders of gifted students schools in the northern border region.
3. Conducting similar research in other areas and comparing it with the findings of the current study.

## المراجع:

١. أبو سمرة، محمود أحمد و الطيطي، محمد عبدالآله وأبو عمشا، جينا (٢٠١٢). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم فلسطين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٢).
٢. أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٠). العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قاع البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة (١)، الرياض.
٣. البدراني، زعار بن غصبان (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
٤. البدراني، زعار بن غصبان (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
٥. بلوط، حسين إبراهيم (٢٠٠٥). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان.
٦. توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٣). إدارة المستقبل (القيادة - التفكير - التسويق)، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
٧. الجرايدة، محمد سليمان والعريمي، حليس محمد (٢٠١٢). معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس.
٨. جروان، فتحي (٢٠٠٢). الإبداع مفهومه-معايره-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٩. الحارثي، مشعل مبارك (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٠. الحارثي، سالم سيف (٢٠١٤). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
١١. الحرمي، منى بنت محفوظ (٢٠٠٣). معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
١٢. الحويلة، عبدالمحسن والحويلة، محمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية (٥٣).

١٣. الداوود، منيرة عبدالعزيز (٢٠١٠). تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
١٤. السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز، القاهرة، مصر، دار الغريب.
١٥. سليمان، أمل محمد (٢٠٠٤). تنمية الطالب المبدع في الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة، مصر.
١٦. السويدان، طارق والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤). مبادئ الإبداع، الرياض، السعودية قرطبة للنشر والتوزيع.
١٧. الشراري، عبدالرحمن (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
١٨. شقورة، منير حسين (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
١٩. الشمري، فهد عايض (٢٠٠٢). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، السعودية: شركة مطابع نجد التجارية.
٢٠. الشهراني، حنان سفر (٢٠١٨). تطوير الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الإبداعية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٢ (١٥).
٢١. الصيدلاني، خالد صالح (٢٠٠١). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بأمانة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
٢٢. العريفي، سعود محمد (٢٠٠٦). المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين: دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
٢٣. العساف، وفاء عبدالعزيز (٢٠٠٤م). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري المدارس بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
٢٤. علي، أمينة عبدالقادر والحاكم، علي عبدالله (٢٠١٥). العلاقة بين مقومات معوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، ١ (١٦)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢٥. العمري، خلود خميس مديس (٢٠١٥). معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بإدارة تعليم المخوة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحا، المملكة العربية السعودية.
٢٦. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٧. العنزي، عويد هليل (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٢٨. العنزي، عمير يتيم (٢٠١٨). معوقات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية (١٧٧)، جامعة الأزهر، ٤٠٣-٤٣٩.
٢٩. العواد، عبدالله محمد (٢٠٠٥). درجة ممارسة الإبداع وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٠. فارس، محمود عبدالعزيز (٢٠١٢). الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٣١. القحطاني، لاحق عبدالله (٢٠٠٧). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٢. الكلباني، أمل راشد (٢٠٠٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والأبحاث العربية، القاهرة، مصر.
٣٣. المعايطه، عبدالعزيز عطالله (٢٠١٤). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٤).
٣٤. المعلم، عبدالقادر (٢٠٠٢). مهارات الإبداع الإداري كما يدرها مدير المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٥. نصر، عزة جلال (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة \_ رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية.
٣٦. واصلي، فاطمة علي محسن (٢٠٠٨). مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٣٧. وزارة التعليم (٢٠١٥). دليل التعليم الثانوي نظام المقررات، الإصدار السادس.
٣٨. الهذلي، وجوه سمران (٢٠١٠). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٩. هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٩). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، ١ (٣٩)، ص ٦-٣.
٤٠. البيحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، ٨٢ (٢١)، جامعة الكويت، ٦-٢٧.



**References:**

1. Abu Samra, Mahmoud Ahmad and Al-Titi, Muhammad Abd-al-Ellah and Abu Amsha, Jina (2012), the reality of administrative creativity and its obstacles for school headmasters in Bethlehem Governorate, Palestine. University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences, 9 (2)
2. Ayoub, Nadia Habib (2000), Factors affecting the Innovative behavior of managers at the bottom of commercial banks, Journal of Public Administration (1), Riyadh.
3. Al-Badrani, Dhu'ar Bin Ghusban (2011), Obstacles to Administrative Creativity for Government Primary School Directors in Buraidah from Their Headmasters and Deputies Perspectives, Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
4. Ballout, Hussein Ibrahim (2005), Modern principles and trends in corporate management, Arab Renaissance House, Lebanon.
5. Tawfiq, Abdulrahman (2003), Future Management (Leadership – Thinking – Marketing), Cairo, Egypt: Professional Management Expertise Center (PMEC).
6. Al-Jarida, Muhammad Suleiman and Al-Arimi, Halis Muhammad (2012), Obstacles to administrative creativity among department heads in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman, Unpublished MA Thesis in the Department of Fundamentals and Educational Administration, Sultan Qaboos University.
7. Jarwan, Fathy (2002), Creativity – its concept – criteria – theories – measurement – training – stages. Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for Printing, Publishing and Distribution.
8. Al-Harhi, Meshaal Mubarak (2012), The reality of applying the administrative creativity elements and its most prominent obstacles to government secondary school headmasters in Jeddah, from its headmasters and deputies perspectives, Unpublished MA Thesis, Department of Educational Administration and Planning, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

9. Al-Harhi, Salem Saif (2014), A proposal for the development of administrative creativity among school headmasters in the North Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman, an unpublished MA thesis, University of Nizwa, Sultanate of Oman.
10. Al-Harami, Mona Bint Mahfouz (2003), Obstacles to Administrative Creativity in Secondary Education Schools in the Sultanate of Oman, an unpublished MA thesis, Sultan Qaboos University, Muscat, Sultanate of Oman.
11. Al-Huwailah, Abdul-Mohsen and Al-Huwaila, Muhammad (2009), The degree of practice of high school male and female headmasters in the Ahmadi educational region for the behaviors of achieving administrative creativity, Journal of the Association of Arab Universities (53)
12. Al-Daoud, Munira Abdul-Aziz (2010), Development of administrative creativity among government school headmasters in Riyadh. Unpublished PhD thesis, College of Social Sciences, Department of Education, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
13. Al-Sulami, Ali (2002), Department of Excellence, Cairo, Egypt, Dar Al-Gharib.
14. Suleiman, Amal Muhammad (2004), Creative student development in high school. Unpublished Master's Thesis, Ain Shams University, College of Education, Cairo, Egypt.
15. Al-Suwaidan, Tariq and Al-Adlouni, Muhammad Akram (2004), Principles of Creativity, Riyadh, Saudi Arabia Cordoba for publishing and distribution.
16. Al-Sharari, Abdulrahman (2008), The public school headmasters role in developing the creativity of teachers in Al-Jouf region in the Kingdom of Saudi Arabia from the teachers' own perspective, unpublished PhD thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
17. Shaqoura, Munir Hussain (2012), Change Management and its Relation to Administrative Creativity among Secondary School Headmasters in Gaza Governorates from Teachers' Perspective, Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.

18. Al-Shimmari, Fahid Ayedh (2002), Creative Introduction of Crisis and Disaster Management, Riyadh, Saudi Arabia: Najd Commercial Printing Press.
19. Al-Shihrani, Hanan Safar (2018), Developing administrative creativity among secondary school leaders in Khamis Mushait in light of creative leadership, Arab Journal of Science and Research Publishing, 2 (15)
20. Al-Saidalani, Khaled Saleh (2001), Organizational climate and its relationship to administrative creativity in decision-making in the Emirate of Madinah and its secretariat, Unpublished MA Thesis, Riyadh: Naif University for Security Sciences.
21. Al-Urifi, Saud Muhammad (2006), Organizational Obstacles to Staff Creativity: A Field Study on the Administrative Development Unit in the Security Services in Riyadh, an unpublished MA Thesis, King Abdul-Aziz University, Saudi Arabia.
22. Al-Assaf, Wafa' Abdul-Aziz (2004 AD), The reality of creativity and its obstacles for school headmasters in Riyadh, an unpublished MA thesis, King Saud University, Saudi Arabia.
23. Ali, Amina Abdul Qader and Al-Hakim, Ali Abdullah (2015), the relationship between the constituents of obstacles to administrative creativity in Sudanese institutions, Journal of Economic Sciences, 1 (16), Sudan University of Science and Technology.
24. Al-Omari, Kholoud Khamis Medis (2015), Obstacles to administrative creativity among school headmasters in the Department of Psychology from their perspective, Unpublished MA Thesis, College of Education, Al-Baha University, Saudi Arabia.
25. Al-Emian, Mahmoud Suleiman (2005), Organizational behavior in business organizations., 3<sup>rd</sup> Edition, Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
26. Al-Anzi, Awaid Hulail (2008), The level of administrative creativity of headmasters in northern Saudi Arabia schools from teachers' perspectives and educational supervisors, Unpublished MA thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan

- 
27. Al-Anzi, Umair Al-Yateem (2018), Obstacles to administrative creativity among academic leaders at Northern Border University in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Education (177), Al-Azhar University, 403-439.
28. Al-Awwad, Abdullah Muhammad (2005), The practicing creativity degree and methods of developing it, Unpublished MA Thesis, Naïf University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
29. Faris, Mahmoud Abdul-Aziz (2012), Administrative creativity in crisis management among secondary school headmasters in Gaza governorates, Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
30. Al-Qahtani, Daqiq Abdullah (2007), Administrative Creativity and Its Obstacles in Public Security in Riyadh, an unpublished MA thesis, Naïf Arab University for Security Sciences, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
31. Al-Kalbani, Amal Rashid (2007), Public education school headmasters' leadership styles in the Sultanate of Oman and their relationship to administrative creativity: a field study, an unpublished MA thesis, Institute for Arab Studies and Research, Cairo, Egypt.
32. Al-Mu'aytah, Abdul-Aziz Atallah (2014), The administrative creativity level of the directors and headmasters of government secondary schools in the General Directorate of Education in Karak Governorate from their perspective, Journal of Educational and Psychological Sciences, 15 (4)
33. Al-Mu'Allem, Abdul-Qader (2002), Administrative creativity skills, as recognized by the primary school headmaster, and their role in developing school performance., Unpublished MA Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.

- 
- 34.Nasr, Azza Jalal (2008), Administrative creativity and self-development of the public secondary school, a strategic vision, the National Center for Educational Research.
- 35.Wassli, Fatima Ali Mohsen (2008), developments for Administrative Creativity for female secondary school headmasters in Makkah Al-Mukarramah and Jizan, an unpublished MA thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- 36.Ministry of Education (2015), Secondary Education Handbook, Courses System, 6<sup>th</sup> Edition.
- 37.Al-Huzali, Wogouh Simran (2010), Self-management and its relationship to administrative creativity among secondary school female headmasters in Makkah Al-Mukarramah, Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza.
- 38.Higan, Abdulrahman Ahmad (1999), Obstacles to creativity in Saudi organizations, Journal of Public Administration, 1 (39), pp. 3-6.
- 39.Al Yahyawi, Sabriya Muslim (2007), Administrative creativity in governmental secondary schools for girls in Madinah, The Educational Journal, 82 (21), Kuwait University, 6-27.

## المراجع الأجنبية:

1. Ambil T & Sensabugh. Shron.J (1992). High creativity versus low creativity what make the difference In S.S cryskiewicz. And D.A.Hills (EDS), **reading in innovation.**
2. Athanasoula, A., Reppa, A., Makri, E., Kalliopi, B and Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2 (10): 2207–2211.
3. Menca,A.D (2015). Innovation in the management of educational institutions. **Procedia – Social and Behavioral Sciences** (209),310–315.
4. Ombille, L. (2004). Innovation in Ekwadoor Schools, Educational Journal, 3(2), pp 66–112.
5. Sanger, J &.Levien. L (2003). Leading the learning. Organization, portrair of four leaders. **Leadership and Organization Development Journal**, 23(5), 241–149.
6. Tommas, G (١٩٩٩). **School Effectiveness Coming of ace the Twenty First century Newyourk.** Stewart Set line. Pub. Lishare.
7. Toytok, Esef Hakan (2016). School leader,s Innovation managements & organizational stree; A relational Model study. **Universal Journal of Educational Research** 4(12A); 173–179.