

معوقات الإبداع الإداري بمدارس المرحلة الثانوية العامة . دراسة ميدانية .

الدكتورة نايفة علي*

تاريخ الإبداع 30 / 1 / 2012 . قبل للنشر في 14 / 6 / 2012

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف معوقات تطبيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمدرسين في محافظتي دمشق وريفها، وكذلك تعرف الفروق في وجهة نظر عينة البحث تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة). اشتملت عينة البحث على (460) مديراً ومدرساً للعام الدراسي 2010 - 2011. ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت (26) عبارة، خصصت لمقومات الإبداع الإداري الفعال، و(68) عبارة لمعوقات تطبيق الإبداع الإداري، وزعت إلى ثلاثة مجالات تضمنت المعوقات (البيئية، التنظيمية، الشخصية). أظهرت النتائج أن مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي تمارس بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن (19.39%) من إجابات أفراد العينة وافقوا على تواجد المعوقات المذكورة في الاستبانة بدرجة كبيرة جداً، مقابل (32.03%) بدرجة كبيرة، في حين أن (25.39%) وافقوا على هذه المعوقات بدرجة متوسطة، و(15.61%) بدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً (7.36%). كما وجدت فروق دالة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، الخبرة)، وقدم البحث مقترحات عديدة، منها إيلاء الإبداع الإداري أهمية من قبل وزارة التربية وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، المرحلة الثانوية، التطوير.

* مدرسة - قسم التربية مقارنة - كلية التربية - جامعة تشرين - سورية.

The Barriers of Administrative Creativity in Secondary Schools - field Study -

Dr. Nayfa Ali*

(Received 30 / 1 / 2012. Accepted 14 / 6 / 2012)

□ ABSTRACT □

The purpose of the research is to study the attitudes of administrators and teachers towards the barriers of administrative creativity in secondary schools, and to study the difference of such attitudes according to variables (Job Status, qualification, and experience). The sample included (480) administrators and Teachers for the academic year 2010/2011. To achieve the objective of the research a questionnaire is made and it included (26) items, for Administrative Creativity principles and (68) items distributed to three areas for Barriers (environmental ,regulatory, personality). The final results showed that Administrative Creativity principles were not used more. Also it showed that (19.39%) of the examined sample approved of Barriers with very high degree, (32.03%) with high degree, where (25.39%) found to agree with middle degree, (15.61%) with lowest degree, and (7.36%) with very little degree. In fact, there are statistically significant differences in (qualification) and no differences in (Job status, experience).

Keywords: Administrative Creativity, Ssecondary School, Development.

*Assistant Professor, Demonstrator in Comparative Education Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تعد الإدارة أداة لبناء الحضارة، وما زالت تؤدي دوراً رئيساً وبارزاً في تقدم المجتمعات، وهذا يعود إلى دور إبداع الأفراد، وخاصة الإداريين منهم، فمؤشر نجاح أي منظمة من المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها يعود إلى الجهود الإبداعية التي تنهض بمستوى أداء هذه المنظمات، وتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات.

وبذلك فإنّ التّعليم أحد هذه المجالات المهمة في المجتمع، فتأثير هذه التحولات والتطورات يقع على التّعليم بشكل عام، لكونه المسؤول عن تحقيق النمو المتكامل للتلميذ من جميع جوانب شخصيته، وذلك من خلال تزويده بأساسيات المعارف، والمهارات، والخبرات النظرية والعلمية، والاتجاهات السلوكية، التي تنفع التلميذ في حياته كمواطن، وتمكنه من مواصلة تعلمه في المراحل التالية وفقاً لقدراته واستعداداته (كحيل، 2007، 162).

وأصبح من أهم أدوار مدير المدرسة التطوير والإبداع والابتكار في العمل المدرسي، ذلك لأن طبيعة العمل الإداري هي التطوير في الإستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات وغيرها، فإذا أراد مدير المدرسة لمدرسته أن تواكب التطور الحاصل في الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب، أو التغيير الحاصل في العلاقات الإنسانية ومنهجية العمل المدرسي أن يأخذ بالإبداع الخلاق والتفكير الابتكاري، فإن التطور والتنمية يتوقفان على مدى الإبداع بدرجة كبيرة، إذ أن مسيرة التقدم المؤسسي تتحقق بالتدبير الإبداعي والتفكير الابتكاري، وحتى تصبح البيئة المدرسية بيئة إبداعية فإنه ينبغي على مدير المدرسة وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن المعلمين والإداريين بإمكانهم أن يبدعوا في إيجاد حلول لمشاكل العمل المدرسي وبالتالي تنمية الإبداع وتفجير الطاقات الإبداعية لا يتم عفواً، بل لا بد من إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات (العويسي، 2003، 8). وبالتالي فإنّ ذلك يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير هذه المدارس بكل عناصرها ومراحلها، وخاصةً مرحلة التّعليم الثانوي، لما لها من أهمية ومكانة خاصة مقارنةً مع مراحل التّعليم الأخرى، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هيكلة هذه المدارس وإدارتها وفق الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها الإبداع الإداري، حيث أصبح الإبداع الإداري ضرورة ملحة للمؤسسات بمختلف أنواعها.

. مشكلة البحث:

تُعد مهارات الإبداع الإداري وأساليبه أحد الضروريات الأساسية المطلوبة في الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة يقع على عاتقه تقدم المجتمع الإنساني ورفيحه، والتقدم لا يتم بصورة مثمرة إلا بالفكر المستنير القادر على التخطيط الدقيق والتنفيذ الحكيم. فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاية النظام الإداري القائم عليها، فإن تطوير النظام التعليمي يقوم على قدرة إدارته في التعامل مع مدخلاته ومخرجاته بكفاية. وتشكل العملية التعليمية والتربوية منظومة متكاملة تقوم على رأسها الإدارة المدرسية، والذي أصبح تطويرها من أبرز الضروريات الملحة، بما ينعكس على المواصفات المطلوب توفرها في الإدارة المدرسية، بحيث تصبح قادرة على رفع الكفاءة البشرية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. وتعد المهارات الإبداعية والتدريب على أساليب تنمية التفكير الإبداعي مطلباً ضرورياً لمدير المدرسة، ذلك أن شكل الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى نتائجها التعليمي ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التطوير.

كما كثر الحديث عن الإبداع في الآونة الأخيرة وعن الإدارات الإبداعية والقادة المبدعين الذين يمتلكون شخصيات فاعلة وناجحة في منظماتهم أو مؤسساتهم ومدارسهم. ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والأبحاث التي أجريت في وزارة التربية وكلية التربية والتي تناولت واقع التعليم الثانوي في سورية ومشكلاته، أكدت على

أن المناهج التعليمية في سورية تعاني من النمطية والافتقار على مواد الرياضيات، العلوم، واللغات دون الاهتمام بالتقانة والمعلومات، البيئة والتلوث، والصحة والجنس (الغزالي، واقع النظم التعليمية في سورية، 2008، 4). وأن محتوى المناهج لجميع المواد الدراسية وطرائق تدريسها تعاني من وجود بعض جوانب القصور، التي تتبع من أن المعارف والمهارات والقيم المكتسبة من خلالها غير موظفة في حياة المتعلم بشكل فعال، وتتناول معارف نظرية يستخدم في تدريسها أساليب وطرق تنتم بالتلقين والإلقاء، بعيدة كل البعد عن الإبداع والابتكار (ورقة عمل حول تضمين المفاهيم الأخلاقية والقانونية والمجتمعية للتعامل مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المناهج الدراسية، 2008، 1). وترى الباحثة من خلال المعطيات السابقة أن مشكلة البحث تتحدد من خلال تعرف مقومات الإبداع الإداري الفعال من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها، والمعوقات التي تعترض تطبيقه في مدارس التعليم الثانوي؟

أسئلة البحث:

- 1 . ما مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي من وجهة نظر عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها؟
- 2 . ما معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها؟
- 3 . هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟
- 4 . هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟
- 5 . هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي تعزى لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟

أهمية البحث وأهدافه:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتي:

- تسليط الضوء على أهم مجالات البيئة الإبداعية المؤدية إلى تطوير مدارس التعليم الثانوي، والتي قد تسهم في دعم وتشجيع الخصائص الإبداعية لدى مديري المدارس، وخاصةً أن المدارس تواجه عدداً من التحديات التي تفرض عليها أن تغير طبيعتها وأسلوب تحقيق أهدافها، كانهجار المعلومات والثورة التكنولوجية الحديثة.
 - يمكن الاستفادة من هذا البحث في رفع المستوى الإبداعي للمدارس، مما ينعكس على أدائها وتحقيق أهدافها ووظائفها لمواكبة التطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة.
- كما يهدف البحث إلى تحقيق النقاط الآتي:

- التعرف إلى مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها.
- التعرف إلى معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها.
- التعرف إلى الفروق في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً للمتغيرات الآتية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة).

مصطلحات البحث:

- 1 . التطوير: هو جهد منظم ومخطط لزيادة فاعلية كيان ما، أو مؤسسة ما، أو منظمة ما، عن طريق التدخل المخطط في عملياتها (صبحي، 2000، 414). ويعرف إجرائياً بأنه "الجهد المنظم والمخطط لزيادة فاعلية المدرسة، من خلال تطبيق مقومات الإبداع الإداري فيها.
- 2 . المرحلة الثانوية: "هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي في معظم البلدان العربية. مدة الدراسة فيها الغالب ثلاث سنوات من عمر 15-17 سنة. أما في المغرب والكويت فمدة الدراسة الثانوية تبلغ أربع سنوات" (علي، 2006، 162). ويعرفها الباحث إجرائياً: "هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي في سلم التعليم العام ما قبل الجامعي والممتدة من الصف الأول الثانوي إلى الصف الثالث الثانوي (وزارة التربية، 1994). ومدرس هذه المرحلة هو الذي يدرس الطلبة من الصف الأول الثانوي حتى الثالث الثانوي لكافة المواد كل حسب تخصصه.
- 3 . الإبداع : يُعرّف بأنه: "المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة وإيجاد حلول لها، باعتماد أساليب علمية تستند على أفكار عميقة مبتكرة، ينتج عنها اكتشافات جديدة وأعمال متميزة تحدث تطوراً في المجتمع (طافش، 2003، 78). ويعرفه الباحث إجرائياً "بأنه القدرة على تقديم شيء جديد ذو قيمة للمجتمع، قد يتعلق هذا الشيء بعمل أو فكرة أو أسلوب جديد.
- 4 . السلوك الإبداعي: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديدة أو خدمة جديدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل (السالم، 1999، 100).
- 5 . الإبداع الإداري : يُعرّف بأنه: قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين شامل وتجديد في السياسات، والإجراءات، والوسائل، والتقنيات، وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يسهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز (العويسي، 2007، 4). ويعرف الباحث إجرائياً الإبداع الإداري بأنه "قدرة مدير المدرسة على تهيئة جو من الثقة والتعاون المثمر بين العاملين في المدرسة لتحقيق أفضل النتائج بطرق مختلفة.
- 6 . المعوقات: هي جميع العوائق المالية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعوق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها (المغدي، 1997، 71). ويعرف الباحث معوقات تطبيق الإبداع الإداري بأنها: الأسباب أو العوامل التي قد تعرقل أو تقلل من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظتي دمشق وريفها من وجهة نظر المديرين والمدرسين، وقد حددت في هذا البحث بالمعوقات (البيئية، التنظيمية، الشخصية) في المدرسة.

7 - مدير المدرسة: هو "المرجع لجميع العاملين في المدرسة من المدرسين والإداريين وهو مسؤول عن توجيه العام في المدرسة، وعن مراقبة سير التدريس وأعمال المدرسين والموظفين الإداريين والمستخدمين وهو مسؤول أيضاً عن سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة" (وزارة التربية، 1994، 16). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: المسؤول المباشر في المدرسة، فهو المشرف على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية.

الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

. تكوين الأسس النظرية للبحث:

تباينت آراء العلماء حول مفهوم الإبداع فبعضهم يقصد بالإبداع خلق شيء جديد أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز (Ability) القدرة وخصوصاً (process) العملية، بينما يقصد بعضهم الآخر العمليات السيكولوجية منها، والتي يتم بها ابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته (طافش، 2003، 16). ويعرّف بول تورنس (Pull Torrance) الإبداع بأنه "عملية تشبه البحث العلمي وعملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات، وتشكيل أفكار أو فرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها حتى يتم الوصول إلى نتائج" (ناديا السرور، 2002، 85). ويعرفه (الصرن، 2000، 28) بأنه " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة أو تجميعها ". وفي المفهوم التربوي يعرف آدم وآخرون الإبداع (Adam, et. al, 1998, 140) بأنه "عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية، والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة لغرض تطوير حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العاملين والمجتمع، والنقيض من الإبداع هو استخدام الأساليب القديمة والروتين.

ويوضح (Cook, 1998, 181) الفرق بين الإبداع والابتكار بوصف أن الأول هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار، والعاملين، وتشكل هذه بدورها مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية. ويعرف أبو فارس الأداء الإداري المبدع بأنه " القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمل من قبل العاملين في المنظمات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل " وهذا يعني أن الإبداع عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة (أبو فارس، 1990، 19).

ولكي يتحقق الإبداع الإداري لا بد من توفر عدة شروط هي: (الانتماء للمنظمة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها، الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة، العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، احترام الرأي والرأي الآخر، البعد الإنساني في التعامل والاتصالات، الإيمان بمواهب الآخرين) (الصيرفي، 2003، 79). ويرى توفيق، (2006، 5 - 6) أن عناصر الإبداع أو عناصر التفكير الابتكاري تتمثل في (الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة).

وقسم (السويدان والعدلوني، 2004، 85 - 86) معوقات الإبداع إلى أربعة معوقات هي: أولاً - المعوقات النفسية: ومنها: (الخضوع للطرق المألوفة في الحل، ومقاومة التغيير، الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس، نقص الثقة بالنفس وأفكارنا وتصوراتنا، الخوف من الخطأ والتفريط واللوم والسخرية. وعدم الجرأة في

إعلان الرأي المخالف ما دام الجميع متفقين على غيره). ثانياً . معوقات ذهنية: منها: (السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ، إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة، وغير المتأنية، ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية، عادات التفكير والنمطية. ثالثاً . معوقات بيئية داخلية (الأسرة والمدرسة): ومنها (السخرية التي تعيق الإبداع، غياب التشجيع المناسب الذي يضعف الدافعية للإبداع). رابعاً . معوقات بيئية خارجية (العمل والمجتمع) ومنها: (جو الإدارة الرديء، التضيق الإداري، عدم كفاية المصادر والموارد، الضغط النفسي والضغط الزمني وقيود الوقت، المحافظة على الوضع القائم، قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة، طريقة تقسيم العمل الجامدة، وعدم وجود حوافز، طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي).

وهناك العديد من عناصر الإبداع الإداري كما أوردها (الشرييني، وصادق، 2002، 169 . 170) وهي كالآتي:

- 1 . الطلاقة: يقصد إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2 . المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. 3 . الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة. 4 . الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً. 5 . التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أو اختيارها وتفتيتها. 6 . المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك. 7 . الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من الترتبة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

الدراسات السابقة:

▪ دراسة ماكفادين (Mcfadzean, 1998) التي جاءت بعنوان: تحفز التفكير الإبداعي داخل المنظمات. هدفت إلى معرفة الأساليب التي تحسن الإبداع داخل المنظمات، تعليم المديرين كيفية تحسين المناخ الإبداعي في منظماتهم، عرض عدد من الأساليب المستخدمة في حل المشكلات بطريقة إبداعية، والتي يمكن أن تستخدم مع أنواع مختلفة من المجموعات. واستخدمت هذه الدراسة منظوراً عقلياً يعمل على تنمية المناخ داخل المنظمات، ويوضح كيف يمكن للمنظمة أن توسع من قدرتها الإبداعية عن طريق تطوير ثقافة إبداعية داخل المنظمة، وعن طريق حل المشكلات الجماعية بطرق إبداعية. وخلص الباحث إلى النتائج التالية وكان من أهمها: أن أساليب حل المشكلات بطرق إبداعية تسهم في تنمية عمل المجموعة بحيث يمكن توليد أفكار مبتكرة، ويتم تطويرها في حلول علمية. وأن استخدام حل المشكلات بطرق إبداعية بوساطة المجموعات سيكون فعالاً إذا كان لدى المنظمة ثقافة إبداعية. ويجب أن تشجع الإدارة العليا على توفير مناخ من التفوق ودعم الأفكار الإبداعية وأن تساعد على توليد أفكار جديدة وقوية ومبتكرة.

▪ دراسة (أيوب، 2000) التي أظهرت مدى تأثير السلوك الإبداعي لدى المديرين بمناخ العمل في المنظمة الذي يشجع على الإبداع أو يعيقه، وطبيعة العلاقة المتبادلة في العمل والأسلوب الذي يتبعه المديرين في حل المشكلات، والكشف عن مدى اختلاف السلوك الإداري الإبداعي للمديرين باختلاف المستوى العلمي، والخبرة العملية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: تأثير مستوى السلوك الإداري الإبداعي بصورة إيجابية بمناخ العمل

الملائم، ويرتفع مستوى السلوك الإداري الإبداعي المتعلق بالمقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل، بينما المقدرة على اتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات لا تتأثر عند استخدام الأسلوب النمطي في حل المشكلات. وتوجد فروق ذات دلالة عند مستوى بين مستويات السلوك الإداري الإبداعي تبعاً لاختلاف المستوى العلمي والخبرة العملية للمديرين لصالح المديرين الحاصلين على درجة الدكتوراه وذوي الخبرة العملية الطويلة.

▪ دراسة (قطاونة، 2000) وقد هدفت إلى التعرف إلى كل من المناخ التنظيمي، والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده مركزية القرارات، الانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز والسلوك الإبداعي، والتعرف إلى العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديموغرافية وقد أظهرت الدراسة أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي كانت إيجابية، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعد مستوى عال، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر.

▪ دراسة شيرمان وجونسون (Sharman & Johnson, 2002) هدفت إلى إيجاد طريقة لكل المديرين للعمل لابتكار مناخ إبداعي داخل المنظمة حيث إيجاد القدرة الحالية للمنظمة على الإبداع وكيفية تطوير مناخ إبداعي داخل المجموعات. وتوصل الباحثان إلى أن الذي يحتاجه المديرين للعمل بشكل مختلف هي: سرعة الاستجابة، الاختيار، التقدم السريع، التعلم المستمر لمجموعة تساعدهم، كفاءة مميزة. ووجدت الدراسة أن التحديات التي ستواجه الإدارة في الألفية القادمة هي: كيفية تحفيز وإثارة الإبداع والتغيير المستمر، وكيفية تبني طرق إبداع جذرية للتنظيم والإدارة. وكذلك توصلت الدراسة إلى تجربة ابتكار جديدة تستخدم كقنينة مع المجموعات لاستثارة المناخ الإبداعي وورش عمل لحل المشكلات تعمل على ترسيخ العلاقة بين المجموعات والمشاركة في حل المشكلات.

▪ دراسة توريمان (Toremén, 2003) هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية، وتشجيع الإبداع الفردي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع، كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم للإبداع، وأن من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

▪ دراسة (الحرمي، 2003) هدفت إلى الوقوف على مدى ممارسة مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين، وكذلك تعرف درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس على بعدي: المعوقات الشخصية، والتنظيمية. ووجود فروق على بعد المعوقات الشخصية فقط تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، بينما لا توجد فروق عند بعدي المعوقات التنظيمية، والبيئية تعزى لتلك المتغيرات.

▪ دراسة (كحيل، 2007) والتي هدفت التعرف إلى مدرسة المستقبل وإدارتها، وأهم جوانب التطوير التي تمت في الدول الأجنبية، بالإضافة إلى التعرف على ملامح التعليم الأساسي وإدارته في مصر، من ثم اقتراح استراتيجيات

لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة إعادة هيكلة مدارس التعليم الأساسي لتحويلها من مدارس تقليدية إلى مدارس المستقبل التي تعمل على تنشئة جيل متكامل في جميع الجوانب، جيل مهياً للمستقبل بكل أبعاده. وضرورة إيجاد إدارة مدرسية تقوم على إدارة كافة عناصر العملية التعليمية من معلمين وإداريين وعاملين ومناهج وأساليب التعليم وأنشطة و تقويم بجودة وفاعلية.

■ دراسة (سليمان، 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديرات ومساعدات المدارس وفقاً للمحاور الآتية: مهارة العصف الذهني، مهارة الخريطة الذهنية، مهارة الحوار. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والحكومية بمدينة مكة المكرمة. وأظهرت النتائج أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعد ذات أهمية عالية لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بدرجة احتياج عالية، بحسب نوع المسمى الوظيفي، المرحلة التعليمية، نوع المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، مما يؤكد الحاجة الماسة لإشباع هذه المهارات لديهن. وفي ضوء النتائج توصى الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية تشبع الحاجات الفعلية للمتدربات وفق محاور الدراسة الثلاث العصف الذهني، الخريطة الذهنية، الإبداع بالحوار.

■ دراسة (أبو جامع، 2008) التي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية. وكانت أهم نتائجها أن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت متوسطة. ولا توجد فروق دالة لمتغير الجنس في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية الأردنية. ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيرات المؤهل التربوي، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، والدورات التدريبية في مجال الإبداع الإداري في امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة التربوية لصالح المؤهل والمتدرب. ودلت النتائج على أن المستوى الأدنى من متغيرات "المستوى التعليمي، والخبرة، والمركز الوظيفي" أكثر امتلاكاً للمقدرات الإبداعية من المستوى الأعلى عموماً.

ومما سبق يتبين أن معظم الدراسات السابقة تناولت واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ومستوى الإبداع الإداري لدى إدارات مدارس التعليم، بينما تهتم الدراسة الحالية بمعوقات الإبداع الإداري لدى مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق وريفها، وتسعى إلى وضع مقترحات تسهم في تطبيق الإبداع الإداري في هذه المدارس. وقد استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في تحديد مفهوم الإبداع الإداري ومبادئه وأسسها، وفي وضع أسسها النظرية وإعداد أدواتها وإجراءاتها. وبالتالي فإن هذه الدراسات السابقة لا تغني عن البحث الحالي بل تؤثر إلى أهميتها وإمكانية الاستفادة منها في بعض جوانبها. ويعدّ هذا البحث الأول من نوعه - على حد علم الباحث - فيما يتعلق بالتعرف إلى معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمشق، فهي جديدة في بحثها عن هذه المعوقات، وعن مقومات تطبيقه. كما أن المقترحات التي قدمتها يمكن أن تسهم في تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الإبداع في المدارس، والتوصل إلى مقترحات تسهم في تطبيق الإبداع الإداري في محافظات القطر.

منهجية البحث:**. مجتمع البحث وعينته:**

بلغ المجتمع الإحصائي لمديري مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها وللمدرسين للعام الدراسي 2010/2011، (9680) تم اختيار عينة عشوائية بلغت (469) مديراً ومديرة ومعاوني مديرين ومدرّساً ومدرّسة، وبعد استبعاد (9) استبانات لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، أصبحت العينة (460) فرداً، بنسبة (4.75%). ويوضح الجدول (1) توزيع عينة أفراد البحث بحسب متغيراتها ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1): توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	العدد	النسبة %	
المؤهل العلمي	أهلية تعليم ابتدائي	48	10.4%
	إجازة جامعية	187	40.7%
	دبلوم تأهيل تربوي	181	39.3%
	دبلوم دراسات عليا	44	9.6%
الخبرة	أقل من خمس سنوات	225	48.9%
	من (5 . 10) سنوات	154	33.5%
	أكثر من عشر سنوات	81	17.6%
المسمى الوظيفي	مدير	90	19.6%
	معاون مدير	92	20%
	مدرس	278	60.4%
المجموع	460	100%	

المصدر: (نتائج الاستبانة الموجهة إلى عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمشق وريفها)

. إعداد الاستبانة وحساب صدقها وثباتها: للإجابة عن أسئلة البحث أعددت استبانة، تتعلق بمقومات الإبداع الإداري ومعلوماته في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها، عدد بنودها (26) بنداً لمقومات الإبداع الإداري، و(68) بنداً لمقومات الإبداع الإداري، توزعت إلى ثلاثة مجالات للدراسة على الشكل الآتي: المجال الأول: مقومات بيئية وعددها (14) بنداً، وترتيبها من (1 - 14)، والمجال الثاني: مقومات تنظيمية، وعددها (32) بنداً، وترتيبها من (15 - 46)، والمجال الثالث: مقومات شخصية، وعددها (22) بنداً، وترتيبها من (47 - 68)، وحددت درجة الإجابات بخمسة مستويات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، لتقدير درجة الإعاقة، كما يلي: بدرجة كبيرة جداً: أعطيت الدرجة (5)، بدرجة كبيرة: أعطيت الدرجة (4)، بدرجة متوسطة: أعطيت الدرجة (3)، بدرجة قليلة: أعطيت الدرجة (2)، بدرجة قليلة جداً: أعطيت الدرجة (1) للبنود الإيجابية، كما ووزعت الإجابات بدرجة كبيرة جداً: أعطيت الدرجة (1)، بدرجة كبيرة: أعطيت الدرجة (2)، بدرجة متوسطة: أعطيت الدرجة (3)، بدرجة قليلة: أعطيت الدرجة (4)، بدرجة قليلة جداً: أعطيت الدرجة (5) للبنود السلبية.

■ **صدق الاستبانة:** إن الحكم على صدق الاستبانات وتعديلها وصولاً إلى جعلها صادقة في تمثيل ما يراد قياسه، وقد اعتمد في هذه العملية على آراء وملاحظات محكمين مختصين في هذا المجال من أعضاء هيئة التدريس

في جامعة دمشق، وبلغ عددهم (9)، وقد تم إضافة العبارات المناسبة وأيضاً حذف العبارات غير المناسبة. وفي ضوء ذلك تم تعديل ما جاء بها من ملاحظات المحكمين.

■ **ثبات الاستبانة:** لتقدير درجة ثقة نتائج الاستبانة ووثوقيتها استخدم كرونباخ ألفا. لحساب قيم معامل الثبات، قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (15) مديراً ومدرساً في محافظتي دمشق وريفها، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha – Cornpach، وقد بلغ معامل الثبات للمقومات الإبداع الإداري في مدارس مرحلة التعليم الثانوي (0.86)، كما بلغ معامل الثبات لمعوقات الإبداع الإداري للمجال الأول (0.89)، وللمجال الثاني (0.9)، وللمجال الثاني (0.93)، والاستبانة ككل (0.91)، وهي قيم عالية حسب التطبيق السابق، ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة البحث.

■ **استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لاستخلاص النتائج الكمية:** لاستخلاص نتائج البحث استخدمت أساليب إحصائية تتمثل بتقريب إجابات عينة البحث توضح تكرار الإجابات لفئات عينة البحث، لاستخلاص النسب المئوية لإجابات عينة البحث، كما استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنات المتعددة، واختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

حدود البحث:

- . الحدود الزمنية: العام الدراسي 2010/2011 والتي طبق البحث خلالها.
- . الحدود المكانية: مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها.
- . الحدود البشرية: المديرون ومعاونو المديرين والمدرسون القائمون على الإدارة والتدريس الفعليين في مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها.
- . الحدود الموضوعية: تمثلت في معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم والمدرسين في هذه المدارس، ومقومات الإبداع الإداري الفعال.
- . منهج البحث: استخدم المنهج الوصفي والذي يصف الظاهرة التربوية كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة، وقد تم جمع البيانات الإحصائية عن آراء أفراد عينة البحث من المديرين ومعاوني المديرين والمدرسين القائمين على الإدارة والتدريس في مدارس مرحلة التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها في معوقات الإبداع الإداري في مدارسهم من خلال استبانة وجهت إليهم للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في التوصل إلى نتائج حول مقومات الإبداع الإداري، ومعوقات تطبيقه، وتقديم المقترحات التي تسهم في إزالة المعوقات التي تعترض تطبيق الإبداع الإداري في مدارس القطر.

النتائج والمناقشة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: ما مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية للتعليم الثانوي من وجهة نظر أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها وريفها؟

للإجابة عن هذا السؤال الأول استخدمت النسب المئوية لعبارات مقومات الإبداع الإداري الفعال، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، ورتبت إجابات العبارات تبعاً للمتوسط الحسابي لكل بند ولكل مجال على النحو المبين في الجدول الآتي (2). ومن قراءته يتبين أن المتوسط الحسابي العام لمقومات الإبداع الإداري الفعال بلغ (3.2) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما يتبين وجود اتفاق في آراء عينة البحث على أن

(الأخذ بمبدأ المشاركة في السلطة واتخاذ القرار) يعدّ من أهم مقومات الإبداع الإداري الفعال، حيث وردت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54)، وقد أتت عبارة (رغبة القيادات التعليمية في التغيير والتجديد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48)، وقد وردت العبارتين (تكيف الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية مع متطلبات الإبداع الإداري)، (نبذ الجمود والانغلاق والسياقات الجاهزة في العمل الإبداعي) في المرتبتين الأخيرتين بمتوسطين حسابيين بلغا (2.92)، و(2.75). كما بلغ متوسط النسب للعبارات ككل (15.86) بدرجة عالية جداً، و(29.97) بدرجة عالية، و(25.6) بدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة (16.45)، وبدرجة قليلة جداً (12.45). وهذا يعني أن ما يقارب نصف أفراد عينة البحث من المديرين والمدرسين يرون أن مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية في محافظتي دمشق وريفها، الواردة في الاستبانة، ويمكن تطبيقها لتحقيق التطوير المستمر في المدرسة.

جدول (2): إجابات عينة البحث حول مقومات الإبداع الإداري الفعال بمدارس المرحلة الثانوية في محافظتي دمشق وريفها ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البنود
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
1.	الأخذ بمبدأ المشاركة في السلطة واتخاذ القرار.	25.7	33	21.3	9.6	10.4	3.54	1.29	1
2.	تزكية مبدأ المبادرة في العمل المدرسي.	24.6	31.5	20.2	12.6	11.1	3.46	1.29	3
3.	إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.	15.9	30.9	21.3	17.8	14.1	3.17	1.29	12
4.	التمتع بقدر من الاستقلالية في تنظيم إدارتها.	8.7	42	19.6	23.3	6.5	3.23	1.1	10
5.	تهيئة مناخ العمل الداعم للإبداع في المدرسة الثانوية.	10.2	42.8	17.8	14.6	14.6	3.2	1.24	11
6.	تكيف الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية مع متطلبات الإبداع الإداري.	5.4	38.5	18.9	17.4	19.8	2.92	1.25	20
7.	تشجيع الإبداع والاتجاهات الإبداعية لدى العاملين في المدرسة ومكافأتها.	15	28.7	28.9	16.1	11.3	3.2	1.21	11
8.	تحديد محكات للحكم على الفكر والعمل الإبداعي.	17.8	33.3	26.5	11.3	11.1	3.35	1.22	7
9.	تطبيق التجارب العالمية لتطوير الإبداع.	19.8	33.3	25.2	12.6	9.1	3.42	1.2	4
10.	وضوح المعايير للعمل الإبداعي.	13.9	29.6	22.8	22.6	11.1	3.13	1.23	14
11.	الإيمان بأن الإبداع والابتكار طريق مضمون للتطوير.	11.1	24.3	41.5	11.1	12	3.12	1.13	15
12.	اعتماد الإبداع طريق للتطوير والانجاز.	12.6	30.4	27.2	16.1	13.7	3.12	1.23	15
13.	التنافس بين الإدارات على طريق الانجاز بختزل الطريق للتقدم.	13	34.1	27.4	14.3	11.1	3.24	1.18	8
14.	نبذ الجمود والانغلاق والسياقات الجاهزة في العمل الإبداعي.	4.6	30.9	24.1	15.7	24.8	2.75	1.26	21
15.	اعتبار الإبداع أسلوب لتطوير حياتنا يمكن تعلمه والتدريب عليه.	13.7	27	32.4	16.7	10.2	3.17	1.17	12
16.	وجود شبكة اتصال فعالة بين المستويات التنظيمية للمدرسة.	14.3	25.4	28.3	18	13.9	3.08	1.25	16
17.	تأكيد البعد الإنساني في التعامل بالمدرسة.	14.1	27.2	29.6	14.8	14.3	3.12	1.24	13
18.	توفير الإمكانيات والمخصصات المالية اللازمة لتطوير المدرسة الثانوية.	12	27.4	25.9	19.6	15.2	3.01	1.25	17

18	1.12	3	12.2	17.6	36.1	26.1	8	توفير المعلومات الدقيقة اللازمة للتطوير والإبداع.
19	1.24	2.95	15.4	21.5	26.5	25.4	11.1	الإطلاع على التجارب العالمية لتطوير الإبداع.
12	1.27	3.17	14.8	13.7	27.6	28	15.9	إيمان المسؤولين بجدوى الإبداع الإداري الفعال في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية
9	1.24	3.22	8	25.7	21.5	26.3	18.5	الالتزام بمبدأ التنافس بين المدارس كأساس لتقويم أداء العاملين في المدرسة.
3	1.27	3.46	8.7	15.2	24.1	25	27	توافر مهارات الإنجاز لدى العاملين في المدرسة.
5	1.24	3.37	10	14.6	25	29.6	20.9	تهيئة الفرص لتجربة الأفكار الجديدة.
2	1.27	3.48	8.5	15.4	23	25.4	27.6	رغبة القيادات التعليمية في التغيير والتجديد.
6	1.34	3.36	11.7	16.1	22.8	23	26.3	السماح بالمخاطرة مع تقبل احتمال الفشل، وإبداء الاستعداد لتحمل نتائجه.
3.2			12.45	16.45	25.6	29.97	15.8 6	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمقومات الإبداع الفعال

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: ما معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر

أفراد عينة البحث في محافظتي دمشق وريفها عند كل من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت النسب المئوية لكل بند من بنود المجالات المدروسة، ومن ثم استخرجت المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات البحث على النحو الآتي:

■ المجال الأول: المعوقات البيئية:

يبين الجدول (3) النتائج التي توصل إليها البحث وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث من مديري ومعاوني مديري ومدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حول المعوقات البيئية. يبدو من الجدول أن المتوسط الحسابي للمعوقات البيئية بلغ (3.33)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. وبرزت عبارتي (توفر قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للتوصل إلى حلول إبداعية، توفر نشاطات تنمية الإبداع من خلال المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية المختلفة) كأهم معوقين ضمن هذا المجال، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، وقد جاءت ضمن الدرجة العالية. وقد وردت بقية المعوقات الواردة ضمن هذا المجال ضمن الدرجة المتوسطة. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في مجال المعوقات البيئية هي (17.83%) كبيرة جداً، (28.78%) كبيرة، (28.85%) متوسطة، (17.58%) قليلة، (6.95%) قليلة جداً. وهذا يعني أن تواجد هذه المعوقات بدرجة كبيرة وكبيرة جداً اقترب من (47%) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحرمي، 2003) التي أظهرت وجود معوقات بيئية كبيرة في المدارس.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات البيئية ممثلة بالنسبة المنوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
1.	رفض أولياء الأمور للأفكار الجديدة غير المألوفة في تسيير العمل المدرسي.	23.5	24.1	24.6	18	9.8	3.33	1.28
2.	اهتمام وسائل الإعلام بنشر جهود المدارس الثانوية الإبداعية في مجال العمل والأنشطة المدرسية.	21.3	34.8	25.9	14.3	3.7	3.56	1.09
3.	قلة إسهام وسائل الإعلام في توسيع الآفاق الفكرية من خلال برامج تنمية مهارات التفكير.	5.7	27.2	26.1	33.3	7.8	2.90	1.07
4.	الانتقاد الشديد للأفكار والأساليب الجديدة في تطبيق المناهج من قبل أولياء الأمور.	7.6	28	30.4	18.9	15	2.94	1.17
5.	قلة تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة فيما طرحه من أفكار جديدة لتطوير العمل.	8	20.7	23.9	34.8	12.6	2.77	1.15
6.	ضعف الدعم المادي والمعنوي من أفراد المجتمع ومؤسساته للأفكار التي تطرحها المدرسة.	27.4	20.7	28	16.1	7.8	3.44	1.26
7.	قلة إسهام أولياء الأمور في تطوير العمل المدرسي من خلال تزويد المدرسة بأفكارهم واقتراحاتهم.	23.9	28.7	26.1	19.6	1.7	3.53	1.11
8.	قلة إسهام ذوي القدرات والمهارات من أبناء المجتمع في تطوير العمل المدرسي.	15.4	21.7	34.3	16.7	11.7	3.12	1.21
9.	إصرار أولياء الأمور على التمسك بالأساليب الروتينية المعتادة ومقاومة الأفكار التي تحيد عنها.	23	33	28.7	10.9	4.3	3.60	1.09
10.	تأكيد المجتمع لسلوك التبعية والتمطية.	15	15.4	54.3	13.5	1.7	3.28	0.94
11.	القيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد لا تحول دون طرح الأفكار الجديدة غير المألوفة.	12.2	37.8	28.3	13.5	8.3	3.32	1.11
12.	التأثير الإيجابي للخبرات البيئية المتكسبة للفرد على توجهات الإبداع الإداري لديه.	15	36.1	22.4	18.3	8.3	3.31	1.17
13.	توفر قنوات اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحلي، للتوصل إلى حلول إبداعية.	28.3	35.4	23.3	9.3	3.7	3.75	1.08
14.	توفر نشاطات تنمية الإبداع من خلال المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية المختلفة.	23.3	39.3	27.6	8.9	0.9	3.75	0.94
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجال المعوقات البيئية		17.8	28.7	28.85	17.5	6.95	3.33	

المجال الثاني: المعوقات التنظيمية:

يبين الجدول (4) النتائج التي توصل إليها البحث وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التنظيمية. ويظهر من خلاله أن المتوسط الحسابي للمعوقات التنظيمية بلغ (3.41)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. وبرزت عبارة (قلة الاهتمام بتطبيق سياسات إدارية جديدة في الترقية والأجور) كأهم معوق ضمن هذا المجال، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، وقد حصلت على متوسط نسب بدرجة كبيرة جداً مقداره (34.6%)، (41.5%) كدرجة إعاقة كبيرة. كما إن هناك عبارات أيضاً وردت ضمن هذا المجال جاءت ضمن الدرجة العالية وهي (قلة القيادات الإدارية التي تؤمن بالتجديد والابتكار، تركز السلطة في يد المسؤولين، قلة الحوافر المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة). وقد حصلت هذه العبارات على متوسطات حسابية هم على التوالي (3.86)، (3.75)، (3.67). في حين وردت بقية المعوقات في هذا المجال ضمن الدرجة المتوسطة. كما أن متوسط النسب للعبارات الواردة في مجال المعوقات التنظيمية هي (20.68%) كبيرة جداً، (30.53%) كبيرة، (25.26%) متوسطة، (16.19%) قليلة، (7.33%) قليلة جداً. وهذا يعني أن توجد المعوقات التنظيمية بدرجة كبيرة جداً، زاد عن (51%)

من وجهة نظر أفراد عينة البحث، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (الحرمي، 2003) التي أظهرت وجود معوقات تنظيمية كبيرة في المدارس، و(أبو جامع، 2008) التي أظهرت أن درجة الإبداع الإداري في وزارة التربية كانت متوسطة.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات التنظيمية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الترتيب المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية					العبارات	الرقم
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
27	1.21	2.91	5.2	45.7	18.3	14.8	16.1	تأكيد الالتزام الحر في تطبيق القوانين والتعليمات والإجراءات.	15.
9	1.16	3.57	6.1	11.3	27.2	30.4	25	تناسب الأنظمة والتشريعات الوظيفية المعمول بها مع متطلبات الإبداع الإداري.	16.
16	1.12	3.39	4.8	17.2	31.5	27.4	19.1	ضعف المرونة لدى النظام الإداري بشكل عائقاً أمام الإبداع.	17.
11	1	3.52	2.2	11.5	38.3	28.5	19.6	الاهتمام المستمر بتطوير سياسات العمل وأنظمتها ولوائحه وإجراءاته.	18.
4	1.23	3.67	6.5	15	13	36.3	29.1	قلة الحوافر المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإيجابية الجديدة.	19.
19	1.16	3.33	7	21.3	18	39.6	14.1	عدم تناسب الأجور والعلاوات المخصصة مع الجهد المبذول.	20.
1	1.1	3.92	3.9	10.4	9.6	41.5	34.6	قلة الاهتمام بتطبيق سياسات إدارية جديدة في الترقية والأجور.	21.
28	1.16	2.77	17.4	20.9	36.7	17.2	7.8	قلة المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية التي تتناسب والجهد المبذول.	22.
13	1.17	3.46	6.1	15.2	28.3	27.6	22.8	كثرة الأعباء اليومية المدرسية الروتينية خاصة الكتابية مما تقلل فرص المبادرة بأفكار جديدة	23.
12	1.05	3.47	3.9	10.7	40	25	20.4	توفير مهارات استخدام الأجهزة الحديثة لدى العاملين في المدرسة.	24.
27	1.02	2.91	7.8	26.5	40	18.5	7.2	قلة الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل.	25.
7	1.13	3.62	3.7	16.1	20	35.4	24.8	تقدير أهمية فرق العمل كأسلوب لاقتراح الأفكار الجديدة والحلول المناسبة للمشكلات.	26.
24	1.25	3.14	10.4	23.3	25	24.3	17	افتقار المناخ السائد في المدرسة الثانوية للعمل الجماعي والتعاوني.	27.
25	1.17	3.11	15.4	8.9	32.6	35.4	7.6	وجود علاقات الصداقة بين الزملاء في المدرسة الثانوية.	28.
22	1.25	3.25	15.2	9.1	23.9	38.5	13.3	الاهتمام بإعداد برامج ودورات تدريبية حول مهارات الإبداع والابتكار والتجديد في العمل	29.
18	1.17	3.34	8.7	18.7	14.6	46.1	12	ضعف وعي المسؤولين بأهمية الإبداع والتجديد في تحسين مخرجات العمل بالمدرسة الثانوية	30.
17	1.17	3.37	7.6	17	22.8	36.1	16.5	وجود مقاييس واضحة ومحددة للإبداع الإداري.	31.
6	1.03	3.65	2	13.5	24.3	37.6	22.6	تأكيد ضرورة الامتثال لوجهات نظر المسؤولين وعدم مخالفتها.	32.

14	1.11	3.45	3.7	18	27.8	30.9	19.6	33.	إتاحة الحرية في العمل المدرسي.
15	1.22	3.41	4.3	25	20.4	25.9	24.3	34.	عدم السماح بإبداء الآراء المخالفة لحل مشكلات العمل.
11	1.17	3.52	4.8	15.9	27.2	27.2	25	35.	تشجيع تجريب الأساليب الجديدة في إدارة المدرسة وحل مشكلاتها.
3	1.19	3.75	8	6.3	19.6	35	31.1	36.	تركز السلطة في يد المسؤولين.
10	1.35	3.53	11.7	11.3	21.3	23.9	31.7	37.	عدم السماح بالخروج عن الطول التقليدية إلى حلول غير مألوقة.
8	1.14	3.59	3.3	17.2	22.6	31.1	25.9	38.	توتر مناخ العمل السائد في المدرسة.
22	1.15	3.22	7.2	21.3	27.6	29.8	14.1	39.	تمتع المدرسة بقدر من اللامركزية في تنظيم أمورها.
20	1.32	3.29	12.4	18	18.7	29.8	21.1	40.	ضعف التوازن بين السلطات والمسؤوليات.
2	1.21	3.86	9.6	2.4	16.5	35.2	36.3	41.	قلة القيادات الإدارية التي تؤمن بالتجديد والابتكار.
5	1.13	3.66	6.5	8.7	20.7	40.2	23.9	42.	إتاحة الفرصة لحضور الندوات وحلقات النقاش والمؤتمرات.
11	1	3.52	4.3	8.5	34.1	37	16.1	43.	اعتماد الترقية في العمل على الأقدمية وليس على الكفاءة.
26	1.12	3.04	6.7	27.4	33.9	19.1	12.8	44.	التواصل الفعال بين العاملين في المدرسة وزملائهم في المدارس الأخرى.
23	1.29	3.24	12.4	15.9	27.4	24.1	20.2	45.	كثرة الموافقات التي يجب الحصول عليها لتطبيق الأفكار والأنشطة الجديدة المبتكرة.
5	1.18	3.66	5.9	10	26.5	27.6	30	46.	تعزيز مبدأ المساءلة كأساس لضبط تصرفات العاملين.
	3.41		7.33	16.19	25.26	30.53	20.68		المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجال المعوقات التنظيمية

المجال الثالث: المعوقات الشخصية:

يظهر الجدول (5) النتائج التي توصل إليها البحث وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث من مديري ومعاوني مديري ومدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حول المعوقات الشخصية. ومن قراءته يتبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات الشخصية بلغ (3.47)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. وبرزت عبارة (الشعور بالحرج عند رفض الأفكار والاقتراحات أو نقدها) كأهم معوق ضمن هذا المجال، وحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) يقع ضمن الدرجة العالية، وقد حصلت على متوسط نسب بدرجة كبيرة جداً (34.3%)، (36.1%) كدرجة إعاقة كبيرة، في حين أن هناك عبارات أيضاً جاءت ضمن الدرجة العالية وهي (التسرع في تقويم الأفكار والحكم عليها بمجرد توليدها، ضعف المرونة في العمل الإداري، تركيز الجهد على المشكلات الصعبة وتجنب استنفاده في المشكلات البسيطة، الاكتفاء بفكرة واحدة وإتقانها أفضل من أفكار عديدة محيرة ومشتتة). وقد حصلت هذه العبارات على متوسطات حسابية هي على التوالي (3.8)، (3.78)، (3.77)، (3.72). في حين وردت بقية المعوقات ضمن الدرجة المتوسطة. كما أن متوسط النسب لعبارات هذا المجال هي (19.67%) كبيرة جداً، (36.77%) كبيرة، (22.05%) متوسطة، (13.07%) قليلة، (7.81%) قليلة جداً. وهذا يعني أن تواجد هذه المعوقات الشخصية بدرجة كبيرة وكبيرة جداً اقترب من (56%) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحرمي، 2003) التي أظهرت وجود معوقات شخصية كبيرة في المدارس.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول آرائهم في المعوقات الشخصية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					الانحراف المعياري	ترتيب المعوق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
47.	الحرص على إنجاز الأعمال بالأساليب المعتادة ضماناً لنجاحها.	15.9	33	32.4	13	5.7	1.08	14
48.	الميل إلى مسايرة الآخرين في أفكارهم وآرائهم تجنباً للنقد.	25.9	31.1	22.6	17.2	3.3	1.14	9
49.	الحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة مهما كانت معرضة للمخاطرة.	14.1	29.8	27.6	21.3	7.2	1.15	20
50.	قلة ابتكار أساليب جديدة في العمل خوفاً من الوقوع في الخطأ أو الإخفاق والفشل.	23.9	40.2	20.7	8.7	6.5	1.13	6
51.	التسرع في تقويم الأفكار والحكم عليها بمجرد توليدها.	26.5	46.5	15	4.3	7.6	1.11	2
52.	التردد كثيراً في عرض الأفكار عندما تكون غريبة.	19.8	29.3	40	5	5.9	1.05	10
53.	الحرص التام على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	19.6	30.9	27.8	18	3.7	1.11	12
54.	تجنب التعبير عن المقترحات المخالفة لآراء المسؤولين.	9.8	49.1	16.1	12.4	12.6	1.19	17
55.	الاعتقاد بأن الالتزام بالنظريات والقوانين الثابتة في العمل يؤدي إلى النجاح والتميز.	9.6	44.1	22.6	13	10.7	1.14	19
56.	احترام رغبة الفرد في العمل سواء أكان منفرداً أو مع جماعة.	24.3	25.9	20.4	25	4.3	1.22	13
57.	مقابلة الأفكار بالمعارضة لا يحول دون دراستها وعرضها مرة أخرى.	25	27.2	27.2	15.9	4.8	1.17	10
58.	الشعور بالحرج عند رفض الأفكار والاقتراحات أو نقدها.	34.3	36.1	18.7	7.4	3.5	1.06	1
59.	الاكتفاء بفكرة واحدة وإيقانها أفضل من أفكار عديدة محيرة ومشتتة.	27.4	41.5	13.7	10.4	7	1.17	5
60.	تركيز الجهد على المشكلات الصعبة وتجنب استنفاده في المشكلات البسيطة.	27	43.3	17.2	5.4	7.2	1.12	4
61.	عدم تثمين جهود المبدعين وإعلان أسماءهم في نشرة فصلية أو سنوية في المدارس.	23.9	31.3	25	8.9	10.9	1.25	11
62.	ضعف الجرأة في المجاهرة بالأفكار المبدعة.	19.6	32.2	18	19.6	10.7	1.28	18
63.	الابتعاد عن تنظيم مهرجان سنوي للإبداع الإداري من قبل المديرين.	17.8	38	22	8.7	13.5	1.26	15
64.	عدم تقبل الأفكار الجديدة مهما كانت صغيرة في بدايتها.	3.7	46.7	19.1	19.8	10.7	1.11	21
65.	ضعف المرونة في العمل الإداري.	0.7	43.7	12	20.9	22.8	1.24	3
66.	المبالغة في نقد الطريقة التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم دون تقديم البدائل.	24.8	35.4	20	16.1	3.7	1.13	8
67.	مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.	16.5	36.1	22.8	17	7.6	1.17	16
68.	وضع الإداريين أمام مسؤولياتهم في اختزال الزمن.	22.6	37.6	24.3	13.5	2	1.03	7
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجال المعوقات الشخصية	19.67	36.77	22.05	13.07	7.81	3.47	
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب لمجالات معوقات الإبداع الإداري	19.39	32.03	25.39	15.61	7.36	3.4	

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟

من أجل الإجابة عن السؤال السابق وإظهار الفروق ودلالاتها إجابات أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حول معوقات الإبداع الإداري في مدارسهم حسب متغير المسمى الوظيفي، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين، وتحليل التباين (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدول (6). ومن خلاله تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المسمى الوظيفي في مدى تقديرهم للمعوقات التنظيمية وللمعوقات التنظيمية وللمعوقات ككل في مدارسهم عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة مستوى الدلالة، وهي أكبر من 0.05. كما يظهر الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث مدارس التعليم الثانوي وفق متغير المسمى الوظيفي في مدى تقديرهم للمعوقات البيئية، عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة $F=3.3$ ، كما جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.038) وهي أصغر من 0.05.

جدول (6) تحليل التباين الأحادي مجالات معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المعوقات البيئية	بين المجموعات	414.502	2	207.251	3.3	0.038	دال *
	داخل المجموعات	28702.620	457	62.807			
	المجموع	29117.122	459				
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	666.015	2	333.008	1.204	0.301	غير دال
	داخل المجموعات	126369.418	457	276.520			
	المجموع	127035.433	459				
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	613.690	2	306.845	2.832	0.06	غير دال
	داخل المجموعات	49514.508	457	108.347			
	المجموع	50128.198	459				
كافة المجالات	بين المجموعات	4189.400	2	2094.700	2.157	0.117	غير دال
	داخل المجموعات	443853.896	457	971.234			
	المجموع	448043.296	459				

* عند مستوى دلالة 0.05.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (7) الذي أظهر أن مصدر هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حول المعوقات البيئية جاء بين معاوني المديرين والمدرسين لصالح معاوني المديرين، وهذا يعني أن معاوني المديرين أقدر على التعرف على المعوقات البيئية من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي.

جدول (7): نتائج اختبار شيفيه للفروق في المعوقات البيئية

في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
المعوقات البيئية	مدير	معاون مدير	-1.337	1.175	0.524	-4.22	1.55
	معاون مدير	مدرس	1.064	.961	0.542	-1.30	3.42
		مدير	1.337	1.175	0.524	-1.55	4.22
	مدرس	مدرس	2.402(*)	0.953	0.043	0.06	4.74
		مدير	-1.064	0.961	0.542	-3.42	1.30
	معاون مدير	معاون مدير	-2.402(*)	0.953	0.043	-4.74	-0.06

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى

إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تعزى لمتغير

المؤهل العلمي عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟

للإجابة عن السؤال السابق ذكره وللكشف عن الفروق ودلالاتها لدرجات تقدير أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي

في محافظتي دمشق وريفها حول معوقات الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والجدول الآتي يبين هذه المتوسطات. ومن قراءته يتبين من خلال المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير أفراد عينة البحث

في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها لمعوقات الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي وجد فروقاً ظاهرية في

درجات تقدير أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حسب مؤهلهم العلمي، ولاختبار دلالة هذه

الفروق استُخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لمعوقات الإبداع الإداري في مدارس

التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المعوقات البيئية	بين المجموعات	916.886	3	305.629	4.942	0.000	دال *
	داخل المجموعات	28200.235	456	61.843			
	المجموع	29117.122	459				
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	6737.589	3	2245.863	8.513	0.000	دال *
	داخل المجموعات	120297.844	456	263.811			
	المجموع	127035.433	459				
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	3362.542	3	1120.847	10.929	0.000	دال *
	داخل المجموعات	46765.656	456	102.556			
	المجموع	50128.198	459				
كافة المجالات	بين المجموعات	27620.261	3	9206.754	9.986	0.000	دال *
	داخل المجموعات	420423.035	456	921.980			
	المجموع	448043.296	459				

* عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق واختبار دلالة الفروق في درجات تقدير الثانوي في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها لتصورهم حول معوقات تطبيق الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مجال من مجالات المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية وعند كافة المجالات، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05). وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الذي أظهر أن مصدر هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها حول المعوقات البيئية من ذوي المؤهل العلمي (أهلية تعليم ابتدائي وحملة دبلوم تأهيل تربوي) لصالح حملة دبلوم تأهيل تربوي، وعند مجالي المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية، وكافة المجالات جاءت الفروق بين ذوي المؤهل العلمي أهلية تعليم ابتدائي وكل من حملة الإجازة الجامعية، وحملة دبلوم تأهيل تربوي، وحملة دبلوم دراسات عليا، لصالح حملة الشهادة الأعلى، كما هو موضح في الجدول (9). وتفسر هذه النتيجة بأنه كلما ازداد المستوى التعليمي للفرد كلما كان أقدر على التعامل مع معوقات تطبيق الإبداع الإداري، وأنه قادر على مواجهة الصعوبات والمشكلات التي تعترض تطبيق الإبداع الإداري، ويمتلك المعرفة الكافية واللازمة للتعامل مع المشكلات التي تعترض الإبداع الإداري.

جدول (9): نتائج اختبار شيفيه للفروق في مجالات معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	(I) مؤهل علمي	(J) مؤهل علمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%		
						أدنى قيمة	أدنى قيمة	
المعوقات البيئية	أهلية تعليم ابتدائي	إجازة جامعية	-3.406	1.272	0.068	-6.98	0.16	
		دبلوم تأهيل تربوي	-4.669(*)	1.277	0.004	-8.25	-1.09	
		دبلوم دراسات عليا	-2.131	1.641	0.641	-6.74	2.47	
	إجازة جامعية	أهلية تعليم ابتدائي	3.406	1.272	0.068	-1.16	6.98	
		دبلوم تأهيل تربوي	-1.263	0.820	0.500	-3.56	1.04	
		دبلوم دراسات عليا	1.275	1.318	0.817	-2.42	4.97	
	دبلوم تأهيل تربوي	أهلية تعليم ابتدائي	4.669(*)	1.277	0.004	1.09	8.25	
		إجازة جامعية	1.263	.820	0.500	-1.04	3.56	
		دبلوم دراسات عليا	2.538	1.322	0.299	-1.17	6.25	
	المعوقات التنظيمية	دبلوم دراسات عليا	أهلية تعليم ابتدائي	2.131	1.641	0.641	-2.47	6.74
			إجازة جامعية	-1.275	1.318	0.817	-4.97	2.42
			دبلوم تأهيل تربوي	-2.538	1.322	0.299	-6.25	1.17
إجازة جامعية		أهلية تعليم ابتدائي	-12.796(*)	2.628	0.000	-20.17	-5.42	
		دبلوم تأهيل تربوي	-12.329(*)	2.637	0.000	-19.73	-4.93	
		دبلوم دراسات عليا	-11.678(*)	3.390	0.008	-21.19	-2.17	
دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	12.796(*)	2.628	0.000	5.42	20.17		
	دبلوم تأهيل تربوي	.467	1.694	0.995	-4.29	5.22		
	دبلوم دراسات عليا	1.118	2.721	0.982	-6.52	8.75		
	أهلية تعليم ابتدائي	12.329(*)	2.637	0.000	4.93	19.73		
	إجازة جامعية	-0.467	1.694	0.995	-5.22	4.29		
دبلوم دراسات عليا	.651	2.730	0.996	-7.01	8.31			

21.19	2.17	0.008	3.390	11.678(*)	أهلية تعليم ابتدائي	دبلوم دراسات عليا	المعوقات الشخصية
6.52	-8.75	0.982	2.721	-1.118	إجازة جامعية		
7.01	-8.31	0.996	2.730	-0.651	دبلوم تأهيل تربوي		
-3.76	-12.95	0.000	1.639	-8.357(*)	إجازة جامعية	أهلية تعليم ابتدائي	
-4.45	-13.68	0.000	1.644	-9.062(*)	دبلوم تأهيل تربوي		
-0.18	-12.04	0.040	2.114	-6.114(*)	دبلوم دراسات عليا		
12.95	3.76	0.000	1.639	8.357(*)	أهلية تعليم ابتدائي	إجازة جامعية	
2.26	-3.67	0.931	1.056	-0.705	دبلوم تأهيل تربوي		
7.00	-2.52	0.627	1.697	2.243	دبلوم دراسات عليا		
13.68	4.45	0.000	1.644	9.062(*)	أهلية تعليم ابتدائي	دبلوم تأهيل تربوي	
3.67	-2.26	0.931	1.056	0.705	إجازة جامعية		
7.72	-1.83	0.393	1.702	2.949	دبلوم دراسات عليا		
12.04	0.18	0.040	2.114	6.114(*)	أهلية تعليم ابتدائي	دبلوم دراسات عليا	
2.52	-7.00	0.627	1.697	-2.243	إجازة جامعية		
1.83	-7.72	0.393	1.702	-2.949	دبلوم تأهيل تربوي		
-10.77	-38.34	0.000	4.913	-24.559(*)	إجازة جامعية	أهلية تعليم ابتدائي	كافة المجالات
-12.23	-39.89	0.000	4.930	-26.060(*)	دبلوم تأهيل تربوي		
-2.14	-37.70	0.020	6.337	-19.922(*)	دبلوم دراسات عليا		
38.34	10.77	0.000	4.913	24.559(*)	أهلية تعليم ابتدائي	إجازة جامعية	
7.38	-10.39	0.973	3.166	-1.501	دبلوم تأهيل تربوي		
18.91	-9.64	0.842	5.088	4.636	دبلوم دراسات عليا		
39.89	12.23	0.000	4.930	26.060(*)	أهلية تعليم ابتدائي	دبلوم تأهيل تربوي	
10.39	-7.38	0.973	3.166	1.501	إجازة جامعية		
20.46	-8.18	0.695	5.104	6.138	دبلوم دراسات عليا		
37.70	2.14	0.020	6.337	19.922(*)	أهلية تعليم ابتدائي	دبلوم دراسات عليا	
9.64	-18.91	0.842	5.088	-4.636	إجازة جامعية		
8.18	-20.46	0.695	5.104	-6.138	دبلوم تأهيل تربوي		

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لدى إجابات عينة البحث في معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تعزى لمتغير الخبرة عند كل مجال من المجالات المدروسة، وعلى المستوى الإجمالي ككل؟

للإجابة عن السؤال السابق ذكره والكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة البحث العاملين في مدارس التعليم الثانوي من (مديرين ومعاوني مديرين ومدرسين) لتقديرهم لمعوقات تطبيق الإبداع الإداري تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استخدام تحليل التباين (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (10). من قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي في درجة تقديرهم لمعوقات تطبيق الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة، عند كل مجال من مجالات معوقات تطبيق الإبداع الإداري وعلى المستوى الإجمالي ككل، عند مستوى دلالة (0.05)، فقد جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وفي ذلك إجابة عن السؤال المخصص لذلك.

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لمعوقات الإبداع الإداري
في مدارس التعليم الثانوي في محافظتي دمشق وريفها تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المعوقات البيئية	بين المجموعات	31.270	2	15.635	0.246	0.782	غير دال
	داخل المجموعات	29085.852	457	63.645			
	المجموع	29117.122	459				
المعوقات التنظيمية	بين المجموعات	1538.365	2	769.182	2.801	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	125497.068	457	274.611			
	المجموع	127035.433	459				
المعوقات الشخصية	بين المجموعات	639.548	2	319.774	2.953	0.053	غير دال
	داخل المجموعات	49488.650	457	108.290			
	المجموع	50128.198	459				
كافة المجالات	بين المجموعات	4666.147	2	2333.074	2.405	0.091	غير دال
	داخل المجموعات	443377.149	457	970.191			
	المجموع	448043.296	459				

* عند مستوى دلالة 0.05.

الاستنتاجات والتوصيات:

تناول البحث الحالي مقومات الإبداع الإداري ومعوقات تطبيقه في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة دمشق ويفها من وجهة نظر مديري ومدربي مدارس التعليم الثانوي والعاملين فيها. وتوصل إلى نتائج مهمة، قد تفيد في التحفيز لإجراء بحوث أخرى للتعرف إلى معوقات الإبداع الإداري في إدارات المؤسسات التربوية، ومقومات تطبيقه، في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يخلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات، التي من شأنها تسهم في التغلب على معوقات تطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي، ويؤمل أن تسهم في تطوير العمل الإداري في المؤسسات التربوية على الوجه الآتي:

1. إيلاء الإبداع الإداري أهمية من قبل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها، بهدف زيادة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين لتطوير العمل نحو الأفضل.
2. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي على مستوى محافظات القطر.
3. العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية وابتكارية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أكثر تطوراً، والتعرف على مهارات وأساليب جديدة للعمل الإداري.
4. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة حول مقومات الإبداع الإداري في مجال الإدارة التربوية في مؤسسات تعليمية أخرى، ومقارنة نتائجها بالنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.
5. الاستفادة من الأفكار المقترحة، التي تفيد للعمل، كتقديم حلول مثلى لمشكلات معينة، أو توليد طرق جديدة لإدارة المدرسة وإنجاز الأعمال، بحيث تحفز ما لدى العاملين من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف بصورة أفضل.

المراجع:

1. أبو جامع، إبراهيم أحمد عواد - ثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. الجامعة الأردنية، 2008، 198.
2. أبو فارس، محمود عودة - الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، 1990، 103.
3. أيوب، ناديا حسين- العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، م(40)، ع(1)، 2000، 1 - 51.
4. توفيق، عبد الرحمن والقرشي، ليلي - كلنا مبدعون ولكن. مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك: القاهرة، 2006، 96.
5. الحرمي، منى محفوظ- معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، 2003، 199.
6. السرور، ناديا هايل - مقدمة في الإبداع. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، 276.
7. سليمان، أريج - الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008، 198.
8. السويدان، طارق محمد ومحمد أكرم، العدلوني - مبادئ الإبداع. ط3، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004، 436.
9. الشربيني، زكريا وصادق، يسرية - المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، ط1، الرياض: مطابع نجد التجارية، 2002، 307.
10. الصرن، رعد - إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، دار الرضا للنشر: دمشق، 2000، 176.
11. طافش، محمود - الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان، 2003، 245.
12. العويسي رجب، 2003 - التخطيط الاستراتيجي ومسؤولية مدير المدرسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. <http://www.moe.gov.om/moe/eduinfo/2/5thissu/02.htm>، 57.
13. الغزالي، ناصر - واقع النظم التعليمية في سورية، 2008. عن الانترنت: (WWW.MOKARABAT.COM)، 65.
14. قطاونة، منار إبراهيم عبد - المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين والإداريين في الوزارات الأردنية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000، 161.
15. المغيدي، الحسن محمد - معوقات الإشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية. رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني عشر، يوليو، 1997، 289ص.
16. كحيل، أمل - استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، 2007، 369.

17. ورقة عمل حول تضمين المفاهيم الأخلاقية والقانونية والمجتمعية للتعامل مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المناهج الدراسية، 2008، 49.
18. مؤيد، سعيد - العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين. مجلة دراسات، م(26) ع (2)، 1999، 92 . 111.
19. وزارة التربية _ النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية. دمشق، وزارة التربية، 1994، 36ص.
20. وزارة التربية- الكتاب السنوي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. المؤسسة العامة للطبوعات، دمشق، 2002، 319.
21. TOREMEN, FATIB - *Creative School and Administration. Educational Sciences: Theory & Practice.* 3(1), 2003, 248-253.
22. SHARMAN, DAVE and JOHNSON, ALMERIC- On The Creative Climate Of A Work Grope In Organization. "www. Management first.com, 2002, 123.
23. COOK. PETER- *The Creativity Advantage Your Organization The Leader of The Pack?* Journal Industrial And Commercial Training. 30(5).1998, 179-184.
24. ADAM, RODNEY, KELLY- *Brigitte. and Armstrong. Green. Investigation of Relationship Total Quality an Innovation.* European Journal of Innovation Management. 1998, 1(3), 249.
25. MCFADZEAN, ELSPETH (1998) *enhancing creative thinking with in organizations"- management decision.* v(36), N(5), Mcb university press, London , p. p 309 – 315.
26. SHARMAN, DAVE and JOHNSON, ALMERIC (2002) *On The Creative Climate Of A Work Grop In Organization*, www. Management first.com, 97.