

The extent of the practice of secondary school principals in the capital Sana'a of administrative creativity strategies from the point of view of principals and teachers

Abdullah Ali Hadi Al-Afad

Abdullah Ali Saleh Al-Najjar

Faculty of Education || Sana'a University || Yemen

Abstract: The study aimed to know the extent to which secondary school principals in the capital Sana'a practice the strategies of administrative creativity, and to find out whether there are statistically significant differences between the average estimates of the study members for the principals' practice of administrative creativity strategies, due to the variables (type, job title), and the study adopted the descriptive survey approach. The researcher used a questionnaire consisting of (28) items, which was applied to a sample of (422) individuals, including (87) principals, and (267) male and female teachers. The secondary school in the capital Sana'a for the strategies of administrative creativity according to the views of the principals and teachers working in it, and for the various fields, came with a "medium" rating, with an average of (3.30), and at the level of fields; The flexibility domain got the highest average (3.53), then the fluency domain with an average (3.41), both of them with a degree of practice (great), and the sensitivity domain for problems came in the third place, with an arithmetic mean (3.24) and a "medium" degree of practice, and finally, the originality domain with an average of (3.15) and a degree of "medium" practice. The practice of "Medium", in addition to the presence of statistically significant differences between the average estimates of the study members in the areas of fluency and flexibility due to the gender variable, and the differences in favor of males, and the presence of differences due to the job title variable, and in favor of managers.

Based on the results, the study gave the following recommendations: -

The necessity of holding training courses to develop the performance of secondary school principals in the capital Sana'a and all governorates of Republic on the practice of administrative creativity strategies.

Keywords: principals' practice, strategies, administrative creativity, secondary schools, Capital of the secretariat, Sana'a.

مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين

عبد الله علي هادي العفاد

عبد الله علي صالح النجار

كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لممارسة المديرين لاستراتيجيات الإبداع

الإداري، تعزى لتغيرات (النوع، والمسعى الوظيفي)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من (28) عبارة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (422) فرداً، منهم (87) مديراً ومديرة، و(335) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري بحسب وجهات نظر المديرين والمعلمين العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير "متوسطة"، وبمتوسط (3.30)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال المرونة على أعلى متوسط (3.53)، ثم مجال الطلاقة بمتوسط (3.41) وكلاهما بدرجة ممارسة (كبيرة)، وجاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، وأخيراً مجال الأصالة بمتوسط (3.15) وبدرجة ممارسة "متوسطة"، إضافةً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد الدراسة لمجالي الطلاقة والمرونة تعزى لتغير النوع، ولصالح الذكور، ووجود فروق في كل المجالات وعلى المستوى الكلي تعزى لتغير المسعى الوظيفي، ولصالح المديرين.

واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وعموم محافظات الجمهورية على ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: ممارسة المديرين، استراتيجيات، الإبداع الإداري، المدارس الثانوية، أمانة العاصمة صنعاء.

1- مقدمة.

يشهد العالم تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وطفرة هائلة في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، وأصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقى، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواكب مع متغيرات العصر.

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة؛ فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة روتينياً، أو مجرد المحافظة على النظام فيها والانضباط وسير الدراسة رغم أهمية هذا الدور، بل أصبح عمله إبداعياً؛ يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر. (شهاب، 2010، ص112).

والإبداع عنصر مهم وسمة أساسية ينبغي توافرها في مدير المدرسة الحديثة، ويذكر (السويدان والعدلوني، 2004، ص 23) أن "الإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث" وأصبح الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص، أحد أهم متطلبات الإدارة الناجحة والمتميزة، فثمة - على الدوام - أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل.

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية، وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات التي سعت إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للإبداع، كدراسة (أبو ناصر: 2018) ودراسة (أبو حيش: 2018م)، ودراسة (السودي: 2016) ودراسة العوادة: (Alawawdeh2016) ودراسة (مرعي: 2014) إلى أن ممارسة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة يحقق عدداً من أهداف التربية، وأن الإبداع يولد أفكاراً تتعلق بمواجهة التحديات والأزمات التعليمية. كما أكدت هذه الدراسات بمختلف أنواعها أن ممارسة استراتيجيات الإبداع من متطلبات نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية المعاصرة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التربوية والتعليمية وقيادة المدرسة، ويمكن القول إن الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية تواجه الكثير من التحديات جراء الحروب وتفاقم الأزمات، إضافةً إلى ضعف القدرات ونقص الكفاءات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية التي أجريت عن الإدارة المدرسية في اليمن كدراسة (المساجدي2017)، ودراسة (اليفرسي 2007)، التي أشارت نتائجها إلى افتقار العديد من مديري المدارس إلى المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة العمل المدرسي، وبناء على ما سبق فإن

الإدارة المدرسية تحتاج إلى تبني تطبيقات إدارية حديثة توجه خطواتها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وهذا ما جعل الباحثين يتجهان نحو إجراء هذه الدراسة، التي ستكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.

مشكلة الدراسة:

من يتأمل الواقع الإداري التربوي بمدارس أمانة العاصمة صنعاء يلمح غياب ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري، فالإدارة المدرسية في شكلها الحالي لا تلي الحد الأدنى المطلوب، وهذا ما أثبتته نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة (السعدي والدحياني 2018)، التي أظهرت نتائجها أن مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء بحاجة إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب، ودراسة (المخلافي 2008)، التي أثبتت نتائجها أن العديد من مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء يفتقرون إلى المهارات والكفاءات اللازمة للقيادة المدرسية. ومن خلال العرض السابق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين في هذه المدارس؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري (النوع، والمسعى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات)، من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- 2- تعرّف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري (النوع، والمسعى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- 1- إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات باعتباره إحدى الاستراتيجيات التي تسهم في تطوير أساليب الإدارة وتطوير قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات.
- 2- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تشجيع مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، على توفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وجاذبة للعاملين كافة.
- 3- قد تنعكس نتائج هذه الدراسة على مخرجات العملية التعليمية، حيث إن تطوير الأداء الإداري في الإدارات المدرسية ينعكس على الخدمات التعليمية التي يقدمها المعلمون، وهذا يعمل على تطوير قدرات الطلبة ومهاراتهم.

4- قد تفيد نتائج الدراسة القائمين على عملية التربية، والمعنيين وصناع القرار في الإدارات؛ بتشخيص الواقع وتقديم المقترحات لتطوير وتفعيل القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

5- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة، ويمكن توقع استخدامها مرجعاً لهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

- الحدود الموضوعية: الكشف عن مدى ممارسة المديرين لاستراتيجيات الإبداع الإداري (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات).
- الحدود البشرية: عينة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود المكانية: عينة من المدارس الثانوية الحكومية (بنين- بنات) التابعة لإدارة التعليم بأمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020- 2021 م.

مصطلحات الدراسة:

- المدى: يعرف (إبراهيم 2009، ص 901) المدى بأنه: "القدر الذي يحدده الخبراء من المادة العلمية متضمناً في منهج ما".
- ويعرف الباحثان مدى الممارسة إجرائياً بأنه: "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري (المتضمنة في الأداة التي أعدها الباحث)، ويتحدد مدى ممارستهم لهذه الاستراتيجيات من خلال المستوى الذي يحصلون عليه في الأداة، وفق المقياس المستخدم (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)".
- الإبداع الإداري: يعرف (أبو بكر 2004، ص 196) الإبداع الإداري بأنه: "عملية منظمة متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد ونافع للفرد والمنظمة والمجتمع".
- ويعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: "مجموعة من المهارات المتمثلة في (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة ويوظفها لخلق بيئة إبداعية في المدرسة، فيميزها بذلك عن غيرها بأسلوب غير مألوف".
- مدير المدرسة: ويعرف المدير بأنه: "فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وتمثل وظيفة المدير في مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء". (درة 2009، ص 30).
- وتعرف اللائحة المدرسية مدير المدرسة بأنه: "المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية، والفنية، والإدارية، والمالية، والاجتماعية، والثقافية". (اللائحة المدرسية لسنة 1997، مادة 139، ص 45).
- الاستراتيجيات: يعرف (على 2011، ص 219) الاستراتيجيات بأنها: "مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يقوم بها مديرو المدارس لتوفير بيئة تعليمية مناسبة".
- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأساليب والإجراءات والسلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي يستخدمه مدير المدرسة، من أجل تحقيق أهداف التعليم".

- التعليم الثانوي: "هو الذي يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادات المرحلة الأساسية الموحدة متابعة تنمية معارفهم العلمية والتخصصية، وتستغرق الثانوية التخصصية ثلاث سنوات يستطيع التلاميذ بعد تخرجهم منها إما الدخول إلى سوق العمل مباشرة، أو مباشرة تعليمهم الذاتي، ويفتح أمامهم مجالات عديدة للاختيار في ضوء قدراتهم وميولهم واستعدادهم في ضوء التوجه التربوي لهذه الاختيارات". (قانون رقم 45 لسنة 1992، بشأن القانون العام للتربية والتعليم، مادة (20)، ص 6).
- ويعرف الباحثان مرحلة التعليم الثانوي إجرائياً بأنها: "المرحلة الدراسية التي تشمل الصفوف العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر)، من السلم التعليمي الرسمي في وزارة التربية والتعليم، بالجمهورية اليمنية، وهي مرحلة تعليم وسطي بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً، ويتوزع الطلبة في السنتين التاليتين على التخصصين العلمي والأدبي، وتتراوح أعمار الطلبة في التعليم الثانوي بين (16-19) سنة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإدارة المدرسية.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها مجموع العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني، يبعث الرغبة في العمل، ويؤدي إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع. (آدم، 2014، ص 29).

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: ذلك الجهد المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لمناخ تربوي وتعليمي مناسب، ووفقاً لسلسلة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع. (المعلمي وآخرون، 2002، ص 20).

مما سبق يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: عبارة عن جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم المدرسة والمجتمع.

أهمية الإدارة المدرسية:

تنبع أهمية الإدارة المدرسية في كونها مسؤولة مسؤولة كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب، فالمدرسة لم تعد مكاناً للتعليم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية، حيث تعمل على تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة، وتحويل الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى مشاريع تربوية مفيدة، والنهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على الطالب من ضعف في الدراسة، أو غياب، أو صعوبات في التعليم، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك. (أبو العلا، 2013، ص 23).

مما سبق يتضح أن الإدارة المدرسية هي المستوى الإجرائي الفعلي للإدارة التعليمية، فمن خلالها تتحقق أهداف المجتمع وآماله وتطلعاته، حيث تقوم ببناء الشخصية السليمة في كافة الجوانب العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والانفعالية، وإعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.

معايير الإدارة المدرسية المبدعة:

- هناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقييم الإدارة المدرسية الجيدة ومنها:
- 1- وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.
 - 2- التحديد الواضح للمسؤوليات؛ بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل، وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات، وأن يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين، وعاملين، وطلاب على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالذور المنوط به.
 - 3- تفويض السلطات بطريقة تضمن حسن أداء العمل.
 - 4- أن تكون كل طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التعليمية التربوية.
 - 5- يجب أن تكون الروح السائدة في عمل إدارة المدرسة قائمة على التفاهم والاحترام، وإنصاف الآخرين.
 - 6- وجود نظام جيد للاتصال، سواء أكان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، أو بينها وبين السلطات التعليمية العليا. (السبيل، 2013، ص 48).

التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في اليمن:

- تواجه الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية معوقات متنوعة أهمها:
- 1- ضعف القدرة الاستيعابية للنظام التعليمي.
 - 2- تدني مستوى تأهيل مديري المدارس.
 - 3- قصور فعالية وبرنامج اختيار مديري المدارس، والابتعاد عن التعيين وفقاً للشروط المحددة باللائحة.
 - 4- قصور مستوى التدريب أثناء الخدمة؛ حيث نجد أن التدريب لمديري المدارس يكاد يكون منعدماً، وإن توفر فإنه لا يرقى إلى المستوى المطلوب، سواء من حيث برنامج التدريب، أو من حيث الفترة الزمنية.
 - 5- قصور فعالية التوجيه التربوي للإدارة المدرسية والرقابة الإدارية من قبل الإدارة التعليمية، وغياب تطبيق قاعدة العقاب والثواب من قبل الإدارات الإشرافية.
 - 6- عدم الاهتمام بالنمو المعرفي والتثقيف الذاتي بهدف مواكبة التطور الجاري.
 - 7- انخفاض المشاركة المجتمعية وضعف العلاقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع.
 - 8- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية.
 - 9- نقص الإمكانيات المادية بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن 2015، ص 17).

المبحث الثاني:

الإبداع الإداري: يعرف (الصيرفي 2006، ص 259) الإبداع بأنه: "ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة". ويعرف (بيتر كوك، 2008، ص 16) الإبداع بأنه: ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار". ويعرف (نجم الدين وأشرف، 2001، ص 584) الإبداع الإداري بأنه: قدرة مدير المدرسة على امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للتوصل إلى أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة لحل مشكلات المدرسة الداخلية والخارجية، الحالية والمستقبلية من أجل الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع.

الإبداع في الإدارة المدرسية: هناك مجموعة من الممارسات المميزة لمدير المدرسة المبدع، والإبداع في الإدارة المدرسية متعدد المجالات كالنجاح في قيادة الآخرين، والقدرة على التأثير في الآخرين، والقدرة على ابتكار الحلول المتميز

لأزمة ما أو مشكلة، والتجديد في فكرة معينه أو تطبيق برنامج تربوي غير مسبوق، والتأثير على أولياء أمور الطلاب وجعلهم يدعمون المدرسة مادياً ومعنوياً، والمبدع هو الشخص المرن، ذو الأفكار الأصيلة، المتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معاني تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس. (السبيل، 2013، ص 56).

أهمية وفوائد الإبداع الإداري: يعد الإبداع الإداري ضرورة من ضرورات التطور الحضاري والتقدم العلمي، لمواجهة تحديات المستقبل، وتوضح أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة وبخاصة في المؤسسات التعليمية من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر، حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة، فالإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، كما يساعد الإبداع الإداري المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تحسين العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وتحسين إنتاجيتها وجودتها، إضافة إلى ما سبق يعد الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة، فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة أو مرحلة جديدة من مراحل التطور الحضاري، وهي لهذا عملية إبداعية. (جوبتا، 2008، ص 108).

معوقات الإبداع الإداري:

يذكر (الشقيرات 2004، ص 7-8) العديد من معوقات الإبداع، ومنها:

- أ- المعوقات الشخصية: ومنها التفكير المتمحور حول الذات، والأحكام المسبقة، والانطباع الخطأ، والتطرف، والتصلب في الرأي، وضعف الثقة بالنفس، والحماس المفرط، والخضوع للعادات والتقاليد، وعدم الحساسية.
- ب- المعوقات المجتمعية: وتتمثل في الآتي: قمع الحريات والتسلط على المرؤوسين. والتمييز غير القائم على أسس منطقية بين الذكر والأنثى، والضعف الاقتصادي، وارتفاع نسبة الأمية، وضعف وسائل الإعلام وتبعيتها وسلبيتها. ويذكر (العتيبي 2007، ص 17) جملة من معوقات الإبداع أبرزها: الخوف من الفشل، والإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم وضوح الرؤية، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع.

مما سبق يتبين أن الباحثين قد صنّفوا معوقات الإبداع، في العديد من التصنيفات، فكان هناك اختلاف في تصنيفاتهم، وإن كان بعضهم قد أضاف تصنيفات أخرى، ونرى هنا أن العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري متنوعة، منها: عوامل عقلية، ونفسية، وبيئية، وقد تدرجت من الفرد نفسه حتى وصلت إلى المجتمع. وهذا دليل واضح على وجود الكثير من المعوقات التي تقف حائلاً دون حدوث الإبداع، والتي تتطلب معالجة لكي يسمو الإبداع ويرقى تفكير الشخص المبدع، ويترك له العنان ليبدع في حدود ما أمرنا الله عز وجل. ويرى الباحثان أن الوضع الاقتصادي المتدني لأي بلد يُعد من أبرز معوقات الإبداع الإداري، ودليل ذلك ما تم ملاحظته في بلدنا اليمن، الذي يمر بوضع اقتصادي متردي: الأمر الذي نتج عنه حدوث تأثير سلبي على كل من: المعلم والمتعلم، والمدرسة والأسرة، والمجتمع. إضافةً إلى جمود اللوائح وعدم تحديثها وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وهيمنة المحسوبية والمناطقية، والطائفية في شؤون المدرسة، وعدم تشجيع إدارات التعليم للإبداع.

متطلبات الإبداع الإداري في المدرسة:

هناك مجموعة من المتطلبات التي تسهم في تحقق الإبداع الإداري وقد أوجزها (نصر وآخرين 2013، ص

142) بالأمور الآتية:

- 1- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الإبداعي.

- 2- تخصيص الموارد للإبداع الإداري.
 - 3- توافر الكفاءات والمهارات الاستشارية.
 - 4- مشاركة المدير التنفيذي في المجهود الإبداعي.
 - 5- تحديد العلاقة بين الإدارة التنفيذية والهيئة الاستشارية.
 - 6- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون الإبداع.
- ويرى الباحثان أن تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية يتطلب: تأمين الموارد المالية اللازمة للإبداع، وإقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لتحسين أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، والتخلي عن المحسوبة في اختيار المديرين والاهتمام بعامل الكفاءة والتميز، وبناء مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة وبين أفراد المجتمع المحلي وتوفير التجهيزات الضرورية مثل أجهزة الاتصالات، والحاسب الآلي، وشبكة الإنترنت، كما يتطلب إعادة النظر في القرارات واللوائح والقواعد والتعليمات المنظمة للعمليات الإدارية بما يحقق اللامركزية على مستوى المدرسة، ووضع معايير لتقييم الأداء المدرسي مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي لها علاقة بالإبداع الإداري في المدارس، وجرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

- أجرى مفتاح (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية: المسحي والارتباطي، واستخدم في الدراسة استبانة مكونة من (50) عبارة، موزعة على خمسة محاور هي: (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطر)، وتكونت عينة الدراسة من (695) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة "عالية"، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، والمرحلة الدراسية).
- أجرى كل من المصاورة والمصاورة (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقدير المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وأعد الباحثان استبانة مكونة من (47) عبارة، وزعت على أربعة مجالات تمثل عناصر الإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وتكونت عينة الدراسة من (762) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- وهدفت دراسة الشاعر (2016) إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (28) عبارة، وزعت على أربعة مجالات تُمثل عناصر الإبداع الإداري هي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية كانت كبيرة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الإبداعية تبعاً لجنس المدير على مجالات (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، ولصالح المديرات (الإناث)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح مجموعة 10 سنوات فأكثر.

- كما قام تويتوك (TOYTOK 2016) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين مناهج الإبداع الإداري لقيادة المدارس والضغوط المؤسسية، وتم استخدام نموذج مسحي وصفي علائقي، وتم توزيع ما يقرب من (1000) استبانة على المستوى المدرسي، وقد استجاب (171) معلماً في المدارس الابتدائية، و(178) معلماً في المدارس المتوسطة، و(164) معلماً في المدارس الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المراحل الابتدائية والمتوسطة، والثانوية في محافظة (KOCOSINAN) في مدينة قيصاري بتركيا، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقات دالة بسيطة في الاتجاه السليبي عبر مجالات الثقافة المؤسسية وسلوكيات الإبداع الإداري لقيادة المدارس، وكذلك وجود علاقة سلبية بين الإبداع الإداري وبين الأدوار الهيكلية والضغوط المؤسسية في الاتجاه السليبي أيضاً.

- أما مرعي (2014) فقد قام بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة، وكذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (35) عبارة موزعة على (8) مستويات هي: (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والانفتاح على التغيير، والحساسية للمشكلات، وتقبل المخاطر، والقدرة على التحليل والربط، والدوافع الداخلية للعمل)، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة و(20) مديراً ومديرة مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم. كان مرتفعاً. وأنه لا توجد فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكور- إناث) وامتغير الوظيفة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين.

- وقام كل من أبو دلبوح وجرادات (2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحثان استبانة مكونة من (53) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير "كبيرة". كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح

الذكور، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والخبرة) في جميع المجالات، وفي الأداة ككل.

- كما قام كل من سليمان والتبانيان (Soleimani, N., & Tebyanian 2011)، بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إبداع مديري المدارس والسعادة المؤسسية للمدارس الثانوية في سمنان، بجمهورية إيران، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وأعد الباحثان استبانة مكونة من (32) عبارة موزعة على أربعه مجالات هي: (المبادرة، والمرونة، والتحفيز، والتسامح)، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً قاموا بالتدريس في المدارس الثانوية في مدينة سمنان. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن السلوك القيادي لمديري المدارس هو أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين أي من مكونات إبداع مديري المدارس (الابتكار، والتحفيز، والمرونة، والتسامح)، والسعادة المدرسية.
- كما أجرى ربي وآخرون (Reppa, A. A, et al. 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأهالي الطلبة في اليونان، واستخدمت الدراسة المنهج البحثي النوعي في إجراء مقابلات نوعية مع (6) مديرين، و(18) فرداً من أولياء أمور الطلبة، من كل مدرسة (3) أفراد. وتمحورت أسئلة المقابلات حول أثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مديري المدارس تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار الصائبة والانتقادات من أولياء الأمور.
- أما دراسة با ناجي وآخرون (Banaji et al, 2010) فقد هدفت إلى التعرف على استراتيجيات الإبداع الإداري خلال العملية التعليمية لإدارة تدريب المعلمين والمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أسلوب المقابلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (81) مديراً من مدارس مختلفة في أوروبا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك استراتيجيات تساعد على إدارة المدارس عند المديرين بطريقة إبداعية، وأن مديري المدارس ما زالوا بحاجة إلى دورات تدريبية في مجال الإبداع تساعدهم على إدارة المدارس والعملية التعليمية، كما أنه يجب أن تكون هناك عوامل تحفز على إيجاد الإبداع الإداري عند المديرين من حيث توافر بيئة مدرسية وتبادل الاحترام بين المديرين والمعلمين والطلاب حتى يستطيع المديرين تطوير مهاراتهم الإدارية بشكل إبداعي.

التعقيب على الدراسات

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي اهتمت بتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري أنها جميعاً تناولت الإبداع الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، وأن عيناتها كانت من المعلمين والمديرين، وأنها استخدمت الاستبانات في جمع البيانات ما عدا دراسة با ناجي وآخرون (Banaji et al, 2010) ودراسة ربي وآخرون (Reppa, A. A, et al. 2010) اللتين استخدمتا أسلوب المقابلة لجمع البيانات، كما اتفقت جميعها على أهمية الإبداع الإداري لما له من مزايا وسمات تجعله الأمثل والملائم لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات المدرسية، في حين تباينت نتائجها حول مستوى ممارسة المديرين للإبداع الإداري، بين درجة ممارسة "كبيرة"، و"متوسطة". واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الإبداع الإداري، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، وأن عينتها كانت من المعلمين والمديرين، وأنها استخدمت الاستبانة أداة لها، وقد استفاد الباحثان

من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة. ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تناولت موضوعاً حيوياً ومهماً في مجال الإدارة على المستوى المحلي، وهو استراتيجيات الإبداع الإداري وهذا، ما لم تتطرق إليه أي دراسة في البيئة اليمنية، -على حد علم الباحث- كما تميزت الدراسة الحالية بخصوصية اختيار مجتمع الدراسة؛ حيث تم اختيار فئة (المديرين، والمعلمين) في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، الأمر الذي قد يكشف عن مصداقية المديرين.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، حيث يهدف إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (العساف، 2006: 192).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ذكوراً وإناثاً التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (2020 - 2021 م)، والبالغ عددهم (113) مديراً ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات بمدارس أمانة العاصمة والبالغ عددهم (2613) فرداً، منهم (1049) معلماً و(1554) معلمة وذلك حسب الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، وقام الباحثان باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة، و(267) معلماً ومعلمة ممن يدرسون في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء. والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع، والمسمى الوظيفي)

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية%
1	النوع	ذكر	140	33.2%
		أنثى	282	66.8%
		المجموع	422	100.0%
2	المسمى الوظيفي	مدير	87	77%
		معلم	335	13%
		المجموع	422	100.0%

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة لجمع البيانات، حيث تضمنت مهارات الإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وقد تم إعدادها اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (28) عبارة، توزعت على مجالات الإبداع الإداري وهي: الطلاقة (7) عبارات، والمرونة (7) عبارات، والأصالة (7) عبارات، والحساسية للمشكلات (7) عبارات.

الصدق الظاهري للأداة (الاستبانة):

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحثان بعرضها على لجنة من المحكمين، وعددهم (9) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم إعادة صياغة بعض العبارات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (28) عبارة، كما جرى حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

للتأكد من صدق محاور الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي لجميع العبارات للمحاور الأربعة باستخدام معامل بيرسون، حيث تم تحليل عبارات المقياس وحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات وبين ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل عبارة من عبارات الأداة مع الأداة ككل، وتراوحت معاملات ارتباط العبارات مع المحاور ما بين (0.485 - 0.867)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط العبارات مع الأداة ما بين (0.545 - 0.795).

جدول (2) معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، وبين العبارات والأداة ككل

الطلاقة			المرونة			الأصالة			الحساسية للمشكلات		
الرقم	الارتباط بالمحور	الارتباط بالأداة	الرقم	الارتباط بالمحور	الارتباط بالأداة	الرقم	الارتباط بالمحور	الارتباط بالأداة	الرقم	الارتباط بالمحور	الارتباط بالأداة
1	.813**	.742**	1	.842**	.745**	1	.668**	.699**	1	.831**	.761**
2	.873**	.789**	2	.826**	.737**	2	.706**	.737**	2	.881**	.787**
3	.853**	.755**	3	.826**	.731**	3	.701**	.781**	3	.864**	.782**
4	.870**	.764**	4	.804**	.655**	4	.485**	.545**	4	.858**	.790**
5	.807**	.777**	5	.830**	.767**	5	.751**	.783**	5	.864**	.777**
6	.837**	.698**	6	.862**	.780**	6	.692**	.728**	6	.859**	.749**
7	.813**	.698**	7	.789**	.656**	7	.675**	.739**	7	.867**	.795**

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وللتأكد من صدق الاستبانة استخرجت معاملات صدق الاتساق الداخلي للمجالات وذلك بربط كل مجال من المجالات الأربعة بالاستبانة كاملة باستخدام معامل بيرسون (pearson) وكما يتضح من الجدول (3) فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.882 - 0.903).

جدول (3) معاملات الارتباط بين المحاور ببعضها والأداة ككل

المجال	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات
معاملات الارتباط	.882**	.877**	.889**	.903**

** الارتباط دال عند مستوى (0.01)

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائياً؛ عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، وبذلك تعد جميع مجالات الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، بلغت (30) فردًا، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل، فتراوحت قيم معاملات ثبات الاستبانة ما بين (0.79 - 0.80) وللمجالات مجتمعة (0.94) واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ للمحاور والأداة ككل

م	المجال	عدد العبارات	معاملات الثبات
1	الطلاقة	7	0.80
2	المرونة	7	0.70
3	الأصالة	7	0.80
4	الحساسية للمشكلات	7	0.79
	المجالات مجتمعه	28	0.94

المعيار الإحصائي لتحديد مستوى ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة ولتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري لكل مجال، تم الاعتماد على تدرج ليكرت في تحديد مستويات الأداء، باستخدام ميزان تقدير متدرج مكون من خمسة تقديرات لفظية، وهذه التقديرات هي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وقد تم تحديد التقديرات الكمية بإعطاء الدرجات (5-4-3-2-1) للتقديرات اللفظية الخمسة على التوالي. واستخدم المعيار الإحصائي للدلالة على درجة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات كل مجال، ولكل مجال، وللدرجة الكلية، وقد تم احتساب المعيار الإحصائي من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى لدرجة الممارسة (5) - الحد الأدنى لدرجة الممارسة (1)}}{\text{عدد فئات مستوى الممارسة (5)}} = 0.80$$

وذلك من خلال حساب المدى بين درجات القياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	مستويات درجة الممارسة	فئات المتوسط الحسابي	فئات الوزن المئوي
1	(منخفضة جداً) إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1 - 1.80	20% - 35.8%
2	"منخفضة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1.81 - 2.60	36% - 51.8%
3	"متوسطة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	2.61 - 3.40	52% - 67.8%
4	"كبيره" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	3.41 - 4.20	68% - 83.8%
5	"كبيره جداً: إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	4.21 - 5	84% - 100%

واعتبر الباحثان أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل لمتوسط الاستجابة للعبارة وللمجال وللأداة ككل.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المؤدية لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومجالاتها.
2. معامل ثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل استراتيجية من استراتيجيات الإبداع الإداري وكانت كما هي موضحة في الجدول (6).
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب	درجة الممارسة
2	المرونة	3.53	0.95	70.6	1	كبيره
1	الطلاقة	3.41	0.95	68.2	2	كبيره
4	الحساسية للمشكلات	3.24	0.99	64.8	3	متوسطة
3	الأصالة	3.15	1.00	63.0	4	متوسطة
	المجالات مجتمعة	3.30	0.84	66.0		متوسطة

من خلال الجدول السابق يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمحتوى المجالات مجتمعة بلغ (3.30)، وانحراف معياري (0.84)، ونسبة مئوية (66%). وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري بشكل عام تقع ضمن المدى الذي يمثل درجة الممارسة "المتوسطة" بحسب المعيار الذي اعتمده الباحثان لدرجة الممارسة. وهذه النتيجة تشير إلى أن مديري المدارس يمارسون مهارات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ورغم أنها إيجابية إلا أنها أيضاً لا زالت دون المستوى المطلوب الذي ينبغي أن تكون عليه من الأهمية، الأمر الذي يقتضي معه ضرورة تطوير أداء مديري المدارس في ضوء أسلوب الإبداع الإداري. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض مديري المدارس لا يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة للإدارة المدرسية، عدا بعض الممارسات التقليدية غير المقصودة التي اكتسبوها في الميدان. وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المصاورة، 2017)، التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري كانت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع دراسة مفتاح (2021)، ودراسة الشاعر (2016)، ودراسة مرعي (2014)، ودراسة أبو دلبوح وجردات (2013) التي أشارت جميعها إلى أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.

عرض النتائج المتعلقة بمجال المرونة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عبارات مجال المرونة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (7) الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات مجال المرونة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبرة	درجة الممارسة
1	يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره.	3.92	1.14	78.4%	1	كبيرة
2	يملك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	3.62	1.11	72.4%	2	كبيرة
7	يفوض بعض صلاحياته للعاملين المتميزين لإنجاز العمل في المدرسة.	3.60	1.19	72.0%	3	كبيرة
3	يتقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين.	3.49	1.16	69.8%	4	كبيرة
6	يتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة بالموقف الوظيفي.	3.49	1.14	69.8%	5	كبيرة
4	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل.	3.34	1.11	66.8%	6	متوسطة
5	يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل.	3.25	1.14	65.0%	7	متوسطة
	عبارات المجال مجتمعة	3.53	0.94	70.6%		كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (7) السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة في مجال مهارة "المرونة" تقع بين درجة الممارسة (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى وسط حسابي (3.92) ووزن نسبي (78.4%) الذي حصلت عليه العبرة (1) ونصها "يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره" وتمازس بدرجة ممارسة "كبيرة". وبين أدنى وسط حسابي (3.25) ووزن نسبي (65%) الذي حصلت عليه العبرة (5) التي تنص على "يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل" وبدرجة ممارسة "متوسطة". وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك فقرتين فقط مارسها المديرون بدرجة "متوسطة"، في حين أن (5) عبارات بنسبة (70%) من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة "كبيرة". وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية مرونة عالية وغير تقليدية، وأفكارهم قابلة للتغيير والتبديل والجدل، بل يحاولون أن يطوروا أنفسهم علمياً وثقافياً مما يزيد في تحسين إبداعهم الإداري الذي يزيد من تحسين مستوى أدائهم لمواكبة التغييرات التي تفرضها متطلبات العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو دلبوح وجرادات (2013) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس مهارة المرونة كانت بدرجة كبيرة. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بدرجة ممارسة عنصر المرونة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة الشاعر (2016)، والتي أظهرت أن عنصر المرونة يمارس بدرجة متوسطة.

عرض النتائج المتعلقة بمجال الطلاقة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عبارات مجال الطلاقة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8) الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات مجال الطلاقة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
1	يملك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.68	1.03	73.6%	1	كبيرة
3	يوظف خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في العمل المدرسي.	3.62	1.13	72.4%	2	كبيرة
2	يطرح العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية.	3.44	1.16	68.8%	3	كبيرة
5	يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	3.39	1.11	67.8%	4	متوسطة
4	يتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	3.36	1.07	67.2%	5	متوسطة
6	يستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة.	3.24	1.17	64.8%	6	متوسطة
7	يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	3.14	1.11	62.8%	7	متوسطة
	عبارات المجال مجتمعة	3.41	94.	68.2%		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (8) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة "الطلاقة" تقع بين درجة الممارسة (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (3.68). وبين أدنى وسط حسابي (3.14) وبدرجة ممارسة "متوسطة". كما يتبين أن هناك ثلاث عبارات جاءت بدرجة ممارسة "كبيرة"، وتمثل ما نسبته (42.86%) من مجموع العبارات التي يشتمل عليها مجال "الطلاقة"، وتمثل في العبارات (1، 3، 2)، ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الأول المتعلق باستراتيجية الطلاقة جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.41) وانحراف معياري (945)، وبوزن نسبي (68.2%) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لاستراتيجية الطلاقة كانت بدرجة "متوسطة". ويفسر الباحثان ذلك بأن لدى مديري المدارس قدرة متوسطة على استمطار الأفكار وامتلاك مهارات الإقناع، وأنهم يستغرقون وقتاً إضافياً في دراسة المعلومات حول المشكلات الإدارية، ويرى الباحثان أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن تجاوز العقبات يحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى كثير من المديرين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصاورة (2017) ودراسة الشاعر (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في مجال الطلاقة جاء بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة أبو دلبوح وجرادات (2013) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لمهارة الطلاقة كانت بدرجة كبيرة.

عرض النتائج المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عبارات مجال استراتيجية الحساسية للمشكلات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9) الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات مجال الحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبارات	درجة الممارسة
1	يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة.	3.49	1.09	69.8%	1	كبيرة
2	يشجع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة.	3.46	1.17	69.2%	2	كبيرة
7	يقترح حلولاً منطقية لمشكلات العمل.	3.35	1.16	67.0%	3	متوسطة
3	يتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	3.30	1.19	66.0%	4	متوسطة
6	يمتلك إحساساً دقيقاً لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في المدرسة	3.18	1.18	63.6%	5	متوسطة
4	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3.05	1.12	61.0%	6	متوسطة
5	يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها.	2.88	1.10	56.6%	7	قليلة
	عبارات المجال مجتمعة	3.24	.99	64.8%		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (9) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال استراتيجية الحساسية للمشكلات تقع بين درجة الممارسة "الكبيرة" و"المتوسطة"، والقليلة" إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى وسط حسابي (3.49) ووزن نسبي (69.8%) الذي حصلت عليه العبارة (1) ونصها " يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة" وتمازس بدرجة "عالية"، وبين أدنى وسط حسابي (2.88) ووزن نسبي (56.6%) الذي حصلت عليه العبارة (5) ونصها " يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التنبؤ بالمشكلات جاء في المرتبة قبل الأخيرة لعدة عوامل أهمها؛ تفاقم مشكلات المدارس الثانوية التي معظمها خارج إطار سيطرة الإدارة المدرسية في ظل الظروف الراهنة بأمانة العاصمة صنعاء، وما تمر به المؤسسات التعليمية من تحديات أبرزها انقطاع المرتبات لأكثر من عامين. ويرى الباحثان أن شخصية مدير المدرسة تحتم عليه تحمل المسؤولية والتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه من جانب وتواجه المدرسة من جانب آخر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المصاورة (2017). وأظهرت نتائجها أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال الحساسية للمشكلات كانت بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة أبو دلبوح وجرادات (2013)؛ أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لمهارة الحساسية للمشكلات كانت بدرجة كبيرة. كما اختلفت مع دراسة الشاعر (2016) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في مجال الحساسية للمشكلات جاء في المرتبة الأخيرة.

عرض النتائج المتعلقة بمجال الأصالة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة عبارات مجال استراتيجية الأصالة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10) الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات مجال الأصالة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب العبرة	درجة الممارسة
1	يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة.	3.40	1.20	68.0%	1	متوسطة
2	يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة.	3.26	1.12	65.2%	2	متوسطة
7	يقدم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلي حاجات العاملين في المدرسة.	3.13	1.09	62.6%	3	متوسطة
3	ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	3.12	1.13	62.4%	4	متوسطة
6	يوظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية.	3.08	1.17	61.6%	5	متوسطة
4	يملك القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون.	3.08	1.88	61.6%	6	متوسطة
5	يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعة.	3.03	1.20	60.6%	7	متوسطة
	عبارات المجال مجتمعة	3.15	.99	63.0%		متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (10) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال استراتيجية الأصالة تتفاوت بين درجة الممارسة "كبيرة" و"متوسطة"؛ إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى وسط حسابي (3.40) ووزن نسبي (68%) الذي حصلت عليه العبرة (1) ونصها "يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة" وتمارس بدرجة "كبيرة" وبين أدنى وسط حسابي (3.03) ووزن نسبي (60.6%) الذي حصلت عليه العبرة (7) ونصها "يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعة". ويتضح كذلك من نتائج الجدول (5) أن هناك عبارة واحدة فقط مارسها المديرون بدرجة "كبيرة"، في حين أن (6) عبارات بنسبة مئوية (85.71%) من إجمالي عبارات المجال البالغ عددها (7) عبارات تمارس من قبل المديرين بدرجة "متوسطة"، حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات (2، 3، 4، 5، 6، 7) بين (3.26)، و(3.03) وأوزان نسبية بين (65.2%)، و(60.6%) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجات ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية. ومن خلال النتائج يلاحظ أن مجال الأصالة جاء في المرتبة الأخيرة، من حيث درجة الممارسة. ويمكن تفسير ذلك بأن هناك كثيراً من الأفكار التي يطبقها المديرون تكون عبارة عن قرارات من وزارة التربية والتعليم، وتعمم على كافة المدارس، وبالتالي فإن ممارسة المديرين لاستراتيجية الأصالة جاء أدنى من الاستراتيجيات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المصاورة (2017) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال الأصالة جاء في المرتبة الأخيرة. وتختلف مع دراسة الشاعر (2016) ودراسة أبو دلبوح وجردات (2013) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال الأصالة كان بدرجة كبيرة.

- نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، والمسعى الوظيفي)؟
للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي (T-test) لمتغيرات (النوع، والمسعى الوظيفي)، وقد تم عرض النتائج في الجداول التالية، وذلك كما يلي:

أولاً: نتائج الفروق الخاصة بمتغير النوع (ذكر - أنثى):

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات عينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (11) الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الاستبانة وفقاً لمتغير النوع (ذكور- إناث)

المجال	النوع	العدد	المتوسط	قيمة ت	الدلالة	الاستنتاج
استراتيجية الطلاقة	إناث	282	3.51	1.553	.032	دال
	ذكور	140	3.35			
استراتيجية المرونة	إناث	282	3.63	1.617	.047	دال
	ذكور	140	3.47			
استراتيجية لأصالة	إناث	282	3.22	1.005	.211	غير دال
	ذكور	140	3.12			
استراتيجية الحساسية للمشكلات	إناث	282	3.34	1.460	.567	غير دال
	ذكور	140	3.19			
على مستوى المجال	إناث	282	3.39	1.591	.079	غير دال
	ذكور	140	3.26			

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد الدراسة تجاه درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في مجال استراتيجية الطلاقة، تعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)، إذ بلغت قيمة (ت) (1.553)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.032). وجاءت الفروق لصالح المديرات. كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) في مجال استراتيجية المرونة، إذ بلغت قيمة (ت) (1.617)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.047)، وجاءت الفروق لصالح المديرات الإناث. في حين أن قيمة (ت) المحسوبة في المحورين الثالث والرابع وعلى مستوى الأداة ككل كانت غير دالة إحصائياً.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد ترجع إلى أن المديرات أكثر حرصاً على تنمية ذواتهن مهنيًا من خلال الدورات التدريبية، وأكثر تقبلاً لتطبيق الأفكار التربوية الجديدة من زملائهن المديرين، وربما يرجع ذلك إلى أن انشغال المديرين الذكور بالأوضاع الاقتصادية في البلد جعلتهم أقل إقبالا على مهنة الإدارة، كما أنه يغلب على المديرات التنافس وإظهار كل ما هو جديد ومبتكر.

أما بالنسبة لاستراتيجيتي الأصالة والحساسية للمشكلات فيمكن تفسير عدم وجود فروق دالة إحصائية إلى تشابه الخبرات التدريبية والإشرافية التي تقدمها إدارة التعليم بأمانة العاصمة للمديرين في المدارس التابعة لها، وعدم اهتمام إدارات المديرية التعليمية بالمديرين والعمل على تطويرهم مهنيًا. وعلى الرغم من عدم وجود فروق

دالة إحصائية بين مديري ومديرات المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ممارستهم لاستراتيجيات الإبداع الإداري فإن مستوى أداء الإناث الكلي في ممارستهم لاستراتيجيات الإبداع كان أعلى من مستوى أداء الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الإبداعية تبعاً لجنس المدير ولصالح المديرات (الإناث).

وتختلف مع نتيجة دراسة مفتاح (2021) ودراسة المصاورة (2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لمتغير (النوع). كما اختلفت مع دراسة أبو دليوح وجرادات (2013) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير (النوع)، وكانت لصالح الذكور.

ثانياً: نتائج الفروق الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم):

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات عينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (12) الآتي:

جدول (12) المتوسطات وقيمة (ت) المحسوبة لمجالات الاستبانة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم)

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	الدلالة	الاستنتاج
استراتيجية الطلاقة	مدير	87	3.97	6.566	.000	دال
	معلم	335	3.26			
استراتيجية المرونة	مدير	87	3.99	5.298	.000	دال
	معلم	335	3.41			
استراتيجية الأصالة	مدير	87	3.61	4.995	.000	دال
	معلم	335	3.03			
استراتيجية الحساسية للمشكلات	مدير	87	3.82	6.416	.000	دال
	معلم	335	3.09			
المجالات مجتمعة	مدير	87	3.71	5.310	.000	دال
	معلم	335	3.20			

يلاحظ من الجدول (12) السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجات مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، في ممارستهم لاستراتيجيات الإبداع، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مدير - معلم)، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة في المحور الأول (-6.566) وفي المحور الثاني (-5.298) وفي المحور الثالث (-4.995) وفي المحور الرابع (-6.416) وعلى مستوى الأداة ككل (-5.310)، وجميع هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ولما كانت المتوسطات الحسابية لمديري المدارس الثانوية أكبر من متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة الإبداع الإداري فإن ذلك يعني أن الفروق الدالة إحصائية كانت لصالح مديري المدارس.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المديرين عند تقديرهم لسلوكهم، وضعوا في اعتبارهم عدم الظهور بمظهر النقص أمام الآخرين، مما قد يفقدهم بعضاً من الدقة والموضوعية، ومن ناحية أخرى قد تكون إجابات المعلمين ناتجة عن رغبتهم وتطلعهم في تطوير الأداء، أو أنهم بنوا تقديراتهم على ما هو قائم في الواقع العملي، وأن المديرين

قادرون على تطوير الأداء الإداري بمستوى أعلى مما هو عليه، فيما لو تم ممارسة استراتيجيات الإبداع الإداري بصفة مستمرة والاستفادة منها، وبذل المزيد من الإعداد والتأهيل في ذلك.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرعي (2014) التي أثبتت نتائجها عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية في محافظة الشرقية تعزى لمتغير الوظيفة.

الاستنتاجات:

توصل الباحثان من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تبين أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يطبقون استراتيجيات الإبداع الإداري بدرجة "متوسطة"، وأنهم ما زالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، الأمر الذي يتطلب من الجهات المعنية والممثلة بوزارة التربية والتعليم إعادة النظر فيما يتعلق بتحديث اللائحة المدرسية ودمج مبادئ الإبداع ضمن معايير وشروط اختيار مديري المدارس الثانوية العامة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، والتأهيل المستمر لمديري المدارس بما يتواءم مع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، وذلك من أجل الانتقال بهذا الواقع المتوسط إلى واقع أفضل منه، ينسجم مع الدور الجديد لمديري المدارس ويلبي الاحتياجات الإدارية، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر التغير السريع الذي تتزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية التعليمية وكامل مكوناتها ومخرجاتها.
2. أشارت النتائج إلى أن أعلى درجة ممارسة كانت في مجال المرونة، ثم في مجال الطلاقة، ثم في مجال الحساسية للمشكلات، وأن أدنى درجة ممارسة كانت في مجال الأصالة، ما يعني أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يتمتعون بالمرونة في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وأنهم بحاجة إلى مزيد من الحرية في مجال العمل بعيداً عن قيود القوانين والأنظمة المفروضة من وزارة التربية والتعليم التي تحد من فاعلية القيادة المبدعة.
3. تبين عدم قدرة المديرين على استخدام استراتيجيات وطرق تقوم على الحدس والتنبؤ وحل المشكلات بطرق إبداعية.
4. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد الدراسة لمجالي الطلاقة والمرونة تعزى لمتغير (النوع)، والفروق في اتجاه الذكور. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات أفراد الدراسة لممارسة مديري المدارس الثانوية لاستراتيجيات الإبداع الإداري تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكانت الفروق باتجاه المديرين.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على ما سبق يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

- 1- تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لاستراتيجيات الإبداع الإداري، خصوصاً (الأصالة، والحساسية للمشكلات)، التي أظهرت الدراسة ضعف ممارستها لها.
- 2- تنمية مهارات الحوار لدى قادة المدارس، من خلال إشراكهم في برامج تطبيقية تساعد على اكتساب مهارات الحوار والمناقشة، والإقناع، وفهم الآخرين وإدراك مقاصدهم.
- 3- تطوير قدرات المديرين على استنباط الأفكار الجديدة، وتشجيعهم على إنجاز مهامهم الإدارية بأساليب متجددة.

- 4- إشراك قادة المدارس في برامج تدريبية تطبيقية للمنهجية العلمية في حل المشكلات المدرسية، وجمع المعلومات اللازمة حولها، ووضع وتطوير بدائل متعددة لحلها.
- 5- توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشجعة للإبداع، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لإظهار قدراتهم الإبداعية في الأنشطة التعليمية، والابتعاد عن التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
- 6- تزويد المديرين بكل جديد في المجالات المختلفة للمهارات القيادية، وإطلاعهم على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.
- 7- واستكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:
 1. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية، في محافظات مختلفة.
 2. إجراء دراسة عن أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.
 3. إجراء دراسة عن الإبداع الإداري وعلاقته ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، مجدي عزيز (2009م). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. القاهرة، عالم الكتب.
- أبو العلا، محمد (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى (2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو حيش، أسماء إسماعيل عودة (2018م). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- أبو دليوح، موسى؛ وجرادات، صفاء (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلة المنارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث، ص ص 9-38.
- أبو ناصر، فتحي محمد (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، المجلد، الخامس والأربعون، العدد الرابع، الجامعة الأردنية، ص ص 570-583.
- آدم، طلعت محمد (2014). الإدارة المدرسية الميدانية. مصر، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن (2015). وزارة التربية والتعليم الجمهورية اليمنية.
- بيتر كوك (2008م). إدارة الإبداع. القاهرة، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر.
- جويتا، برافين (2008م). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. مصر، ترجمة الدكتور أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- درة، محمد عمر (2009م). مدخل إلى الإدارة. حلب، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار الرضوان.

- السبيل، مضايوي علي محمد (2013م). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. المملكة العربية السعودية، عنيزة، فهرسة الملك فهد الوطنية.
- السعدي، محمد زين؛ والدحياني، ناصر سعيد (2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء للمهارات القيادية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص 146-177.
- السوداني، سناء راجي أحمد (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- السوداني، طارق محمد؛ والعدلوني، محمد أكرم (2004م). مبادئ الإبداع. الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشاعر، حسين سليم سالم (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الشقيرات، محمود طاف (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. كلية التربية، جامعة الملك سعود، دار الفرقان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- شهاب، شهرزاد محمد (2010م). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. معهد إعداد المعلمين، نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص 99-131.
- الصيرفي، محمد (2006م). القيادة الإدارية والإبداعية. مصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- العتيبي، محمد زويد (2007م). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة.
- العساف، صالح حمد (2010). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض، مكتبة العبيكان.
- علي، محمد السيد (2011). موسوعة المصطلحات التربوية. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اللائحة المدرسية. (1997) مادة 139، وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية.
- المخلافي، أمل محمد سرحان (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات العليا.
- مرعي، على عبد الرحمن محمد (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية- محافظة الشرقية. رسالة دكتوراه، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الخامس عشر، يناير 2014، ص 390-434.
- المساجدي، خالد صالح (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المصاروة، أسامة؛ والمصاروة، عدي (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد الواحد والثلاثون، العدد التاسع، ص 1526-1556.

- المعلمي، عبد الملك؛ الجنداري، عبد الكريم؛ الحوثي، إبراهيم محمد؛ الصوفي، محمد عبد الله؛ وقاسم، انصاف عبده (2002). دليل الإدارة المدرسية. وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية.
- مفتاح، عائشة أحمد (2021). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- نجم الدين، أحمد عبديروس؛ وأحمد، أشرف محمود (2011). الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية. جدة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- نصر، عزة جلال؛ وأحمد، عدنان محمد؛ والذبياني، منى سليمان (2013). إدارة الأصول الفكرية. منظور استراتيجي، القاهرة، ط1، دار النشر للجامعات.
- وزارة التربية والتعليم القانون العام للتربية والتعليم. رقم (45) لسنة 1992، الجمهورية اليمنية.
- اليفرسي، أمين عبده سعيد (2007). تقويم كفاءة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة إب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

ثانياً - المراجع بالإنجليزية:

- Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7 (11), 98-105.
- Banaji, S., Cranmer, S., & Perrotta, C. (2010). Expert perspectives on creativity and innovation in European schools and teacher training: enabling factors and barriers to creativity and innovation in compulsory education in Europe, based on interviews with educational stakeholders.
- Reppa, A. A., Botsari, E. M., Kounenou, K., & Psycharis, S. (2010). School leadership innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 2207-2211.
- Soleimani, N., & Tebyanian, E. (2011). A study of the relationship between principals' creativity and degree of environmental happiness in Semnan high schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1869-1876.
- Toytok, EsefHakan (2016). school leader's Innovation managements & organizational stress: A relational Model study. *Universal Journal of Educational Research* 4 (12A).