



معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان

د. محمد سليمان الجرايدة*

د. حليس محمد العريمي**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان؛ ومن أجل تحقيق الهدف صممت استبانة مكونة من (٥٤) فقرة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (١٠٠) رئيس قسم. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت).

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة عالية هي زيادة أعباء الدور نوعياً، والخوف من الفشل. أما أبرز المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بدرجة متوسطة فهي: عدم وجود علاقات اجتماعية، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وضوح الرؤية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم

* دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عام ٢٠٠٦م، أستاذ الإدارة التربوية المساعد، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

** دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية العلوم التطبيقية بصور، سلطنة عُمان.

في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بإتاحة الفرصة أمام الأفكار الإبداعية لرؤساء الأقسام ورعايتها وتشجيعها عن طريق إيجاد قنوات اتصال تمكنهم من طرح أفكارهم دون خوف أو تردد، تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على مساندة العمل الجماعي باعتباره إحدى قنوات الإبداع المهمة، مراعاة التوازن بين التشدد في العمل والرقابة الزائدة والعمل من أجل تحقيق الأهداف في هذه المديریات، والحد - ما أمكن - من التمسك بالأساليب البيروقراطية لإنجاز العمل.

مقدمة :

يحتاج المسؤولون في المؤسسات التعليمية المعاصرة إلى تطوير استراتيجية تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات التي تواجههم بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، وهذا يتطلب إعادة التفكير بشكل شامل بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم أنشطتها إذا ما أرادت أن تصمد في بيئة، سمته التغيير السريع وتزايد متطلبات العمل. والتفكير الإبداعي عملية توحيد وتركيب للأفكار بشكل جديد بالنسبة إلى الفرد، وبذلك يمكن وضع التفكير الإبداعي في أعلى مستوى من مستويات التفكير.

إن تعقد الأعمال وتشابكها وتعدد مصادر الإنتاج وتطورها جلب تحديات ضخمة للمنظمة، تتمثل في ظهور مشكلات تؤثر في سير العمل، وإيجاد مناخ غير مناسب للعمل والإنجاز؛ مما يتطلب وجود تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات، والتفكير الإبداعي كأحد اهتمامات الإدارة الإبداعية يهدف - في المقام الأول - إلى حل المشكلات وتطوير الخدمات، ولذلك يتطلب وجود مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تهيئ الفرصة للإبداع والابتكار واستخدام طرق وأفكار غير تقليدية في مواجهة المشكلات والتغلب عليها. والإبداع الإداري محاولة التعبير عن فكر متطور يسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في طرق

العمل الإداري وأساليبه لجعلها أكثر سهولة وكفاءة وفعالية باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتجنب السلبيات وتدعم الإيجابيات.

ويعد الإبداع الإداري وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات (السويدان والعدواني، ٢٠٠٤م)، ويعرف الإبداع الإداري بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، ويقوم الأداء الإبداعي بتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر إبداعية (العواد، ٢٠٠٥م)، وهو يتطلب عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فروض جديدة، واختبارها؛ من أجل التوصل إلى حلول باستخدام المعطيات المتوفرة. والإبداع محاولة إنسانية للفرد لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية من أجل تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت (حمود، ٢٠٠٢م)، وقد ينظر إليه على أنه أداء متميز ينتج عنه فكرة أو عمل إيجابي جديد. (الحربي، ٢٠٠٣م).

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة؛ إذ ترتبط أهمية الإبداع بقدرته على حل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل، تسهم في زيادة جودته واختصار الوقت والجهد والتكلفة. (الشمري، ٢٠٠٢م)، ويمكن النظر إلى الإبداع الإداري من خلال أربعة مناحٍ رئيسة، هي: مفهوم الإبداع على أساس الفرد المبدع، ويعني المبادأة التي يبديها الشخص في قدرته على التخلص من النسق العادي للتفكير باتباعه نمطاً جديداً من التفكير. ومفهوم الإبداع على أساس الإنتاج، وهو يعني أن الإبداع ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الشخص وما يكتسبه من خبرات. ومفهوم الإبداع على أساس أنه عملية، ويقصد به أنه عملية تتضمن معرفة دقيقة بالمجال وما يحتويه من معلومات أساسية، ووضع الفروض، واختبار صحتها، وإيصال النتائج إلى

الآخرين. وأخيراً مفهوم الإبداع بناءً على البيئة، ويقصد بذلك البيئة التي تهئ جميع العوامل والظروف المحيطة بالفرد التي تساعد على نمو الإبداع. (أبو جادو، ٢٠٠٧م)، (سعادة، ٢٠٠٣م).

إن المؤسسة تتبع طرقاً غير تقليدية للمحافظة على النمو والتفوق وتطوير منتجاتها وخدماتها اعتماداً على التفكير المبدع الذي يعتمد أساساً على أفكار المبدعين وتصوراتهم لحل المشكلات وأساليب جديدة غير تقليدية، مواكبة للتطور، وهو ما يعبر بوضوح عن تمتع هذه المنظمات وأفرادها بمميزات وخصائص لا تتوافر في المنظمات التقليدية، ومن أهم هذه المميزات والخصائص: تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة للمنظمة، وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع، استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة، شعور العاملين فيها بالمتعة وحرية اختيار المشكلات وتعقبها وحرية مناقشة الأفكار، تشجيع الرأي والمشاركة والنقد الذاتي، تفتيح القدرات الذهنية للعاملين وتنمية إمكاناتهم الإبداعية في مواجهة المشكلات، دعم الرغبة والتوجه نحو الإنجاز ومنح الأولوية للفعل والشروع بالأداء بدلاً من تبديد الوقت في التحليل والاجتماعات واللجان، منح الوحدات استقلالية تشجعها على التفكير المستقل المبدع في إطار المنظمة وتوجهاتها، تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين وإمكاناتهم، توسيع نطاق الإشراف وتقليص المستويات الإدارية والحد من الوظائف القيادية، زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها وتشجيع الإقبال على العلم في جو يتسم بالثقة والمرونة، تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها (المطيري، ٢٠٠٣م).

ومما لا يحتاج إلى تأكيد أن تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال السعي إلى تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد؛ لأن إغفال عنصر من

هذه العناصر يقلل - نسبياً - من فرص الإبداع والتميز، ومن أهم أسباب الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري: أن المبدعين هم صانعو الحضارة المادية والروحية، أن تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم والازدهار، أن المبدعين هم الثروة الحقيقية للأمة، أن الدول الأقوى هي التي تملك عدداً كبيراً من المبدعين في مجالات الحياة كافة (عبدالنور، ١٩٩٨م).

ويمكن تنمية التفكير الإبداعي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال عدة استراتيجيات، أهمها العصف الذهني باعتباره أسلوباً تدريبياً يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة أحد الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. ويعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق المبادئ التالية: إرجاء التقويم؛ حيث لا يجوز تقويم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة؛ لأن نقد أي فكرة أو تقويمها بالنسبة إلى الفرد المشارك سوف يفقده المتابعة، ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل؛ حيث إن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعوقان التفكير الإبداعي، بينما إطلاق حرية التفكير يعني التحرر مما قد يعوق التفكير الإبداعي للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقويم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين، أما بالنسبة إلى الكم قبل کیف فيتطلب التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها؛ فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة، ويستند هذا المبدأ إلى الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة، وكذلك البناء على أفكار الآخرين فهو: جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة؛ حيث إن الأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها، بل هي حق مشاع لأي مشارك، وبإمكانها تحويلها وتوليد أفكار منها. وفيما يتعلق بتهيئة جو

الإبداع والعصف الذهني فإن المشاركين في جلسة العصف الذهني يحتاجون إلى تهيئتهم للجو الإبداعي، وتستغرق عملية التهيئة نحو خمس دقائق، يتدرب المتعلمون خلالها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه المعلم، كما يقوم المعلم بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية، ويطلب من المتعلمين تقديم أفكارهم بحرية، على أن يقوم أحدهم بتدوين الملاحظات بسرعة على السبورة مع ترقيم الأفكار بحسب تسلسل ورودها، ويمكن للمعلم بعد ذلك أن يدعو المتعلمين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها (هارمن، ٢٠٠٠م) و(حيزان، ٢٠٠٢م) و(جرجس، ٢٠٠٥م).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع من الموضوعات التي حظيت باهتمام المنظرين والباحثين في مجال الإبداع، بل يمكن القول إنه ربما لم يحظ موضوع من موضوعات الإبداع بمثل ما حظي به موضوع معوقات الإبداع من الشرح والتفسير. وقد كان الأسلوب المتبع في تحديد هذه المعوقات هو اللجوء إلى قياس اتجاهات الأفراد والعاملين في المنظمات؛ حيث تم التوصل من خلال الدراسات إلى نتائج متباينة فيما يتعلق بتحديد هذه المعوقات؛ فبعض الدراسات حددت معوقات الإبداع في: المعوقات الإدراكية، والمعوقات الانفعالية، والمعوقات الثقافية، والمعوقات الفكرية، والمعوقات البيئية، والمعوقات التعبيرية. في حين حددت دراسات أخرى المعوقات التي من الممكن أن تعوق الإبداع الإداري في: الخوف من الفشل، التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة، التبذل الذهني، التخصص الضيق المحدد، عدم الرغبة في ممارسة التأثير في الآخرين، التعامل مع الأمور، المبالغة في مكافأة النجاح (هيجان، ١٩٩٩م).

وتعد سلطنة عمان من الدول المتطلعة إلى مواكبة التطور في جميع الميادين، ومن أبرزها تحقيق التنمية البشرية للعاملين في مختلف المؤسسات الحكومية المختلفة، وخصوصاً التربوية، بتوفير بيئة إدارية مناسبة تشجع

الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعية وبطريقة غير مألوفة في التفكير، إلا أن دراسة (الكلباني، ٢٠٠٧م) كشفت أن مستوى الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان أقل من المتوسط بسبب وجود بعض المعوقات التي تحد منه؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف هذه المعوقات من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١ - ما معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

يعد الإبداع عنصراً أساسياً في جميع أنشطة المنظمات المعاصرة خصوصاً التربوية منها، التي أصبحت تضم أعداداً كبيرة من العاملين فيها والمتعاملين معها؛ الأمر الذي يتطلب استراتيجية تعتمد على المنهج الإبداعي في حل المشكلات التي تواجهها بدلاً من الاعتماد على المنهج التقليدي. وحاولت هذه الدراسة الكشف عن معوقات الإبداع لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لمعالجة الثغرات التي تحد من قدراتهم في توليد الأفكار الجديدة، وحل المشكلات والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتصحيح الممارسات الخاطئة التي تقلل من فرص التجديد والابتكار بشكل يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم وتقديم إبداعاتهم وتصوراتهم حول تطوير العمل. ويؤمل أن تتيح نتائج هذه الدراسة الفرصة أمام

القيادات التربوية لاكتشاف معوقات الإبداع الإداري، والوقوف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها في التعامل مع هذه المعوقات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ندرة الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع في مؤسسات تربوية مهمة ولا سيما المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، لذا فهي قد تكون حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتنمية الإبداع وإدارته في هذه المديريات.

أهداف الدراسة:

رمت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - تعرف المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
- ٢ - معرفة سبل تفعيل الإبداع في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
- ٣ - تحديد مدى الاختلاف في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وفقاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

محددات الدراسة:

- ١ - حددت أداة الدراسة في المجالات الآتية: عدم مساندة العمل الجماعي، عدم وجود جو من المرح والتسلية، عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، عدم التشجيع، غموض الدور، زيادة أعباء الدور كمياً، زيادة أعباء الدور نوعياً.
- ٢ - اقتصرَت الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في (مسقط، الباطنة جنوب، صلالة، الشرقية جنوب وشمال، الداخلية) التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

مصطلحات الدراسة:

من خلال مطالعات الباحثين للأدب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال خبرتهما في المجال التربوي جاءت تعريفات المصطلحات الواردة في الدراسة على النحو الآتي:

المعوقات: مجموعة العقبات والصعوبات والمشكلات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

الإبداع: مصدر مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه؛ أي اخترعه. **الإبداع الإداري:** عملية عقلية ينتج عنها أساليب وأفكار جديدة في العمل لدى رؤساء الأقسام العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

معوقات الإبداع الإداري: مجموعة العوامل السلبية التي تعوق رؤساء الأقسام العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عن ابتكار أساليب وأفكار جديدة في العمل.

رئيس القسم: هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ليقوم بإدارة القسم إدارياً وفنياً في المديريات التابعة للوزارة. (الهيكل التنظيمي للوزارة، ٢٠٠٨م).

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها. وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية التي يمكن تصنيفها إلى:

أولاً - الدراسات العربية:

هدفت دراسة **الحقباتي (١٩٩٨م)** إلى معرفة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث

الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط، مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية يعد أعلى قليلاً من المتوسط، الحوافز المادية في الأجهزة الحكومية تعد أقل من المتوسط، الحوافز المعنوية في الأجهزة الحكومية أعلى من المتوسط قليلاً، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في نمط القيادة والتدريب والحوافز المادية والمعنوية والأنظمة والإجراءات والاتصالات والمعلومات وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الحكومية.

أما دراسة هيجان (١٩٩٩م) فهدفت إلى الكشف عن معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠) وزارات و(١٨) مؤسسة و(٦) مصالح. وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات الإبداع في هذه المنظمات، هي: عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، عدم التشجيع في المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم شيوع جو المرح والتسلية في المنظمة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين والعاملين في هذه المنظمات.

وأجرت أيوب (٢٠٠٠م) دراسة هدفت إلى تعرف بعض معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين تبعاً لتجربتهم ورؤيتهم الخاصة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان حجم العينة (٣١٧) فرداً موزعين على المديرين في البنوك التجارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية وهي: قلة الخبرة، عدم توافر البرامج التدريبية التطويرية، التقيد - أحياناً -

بالبيروقراطية التي تركز اتباع التسلسل الوظيفي، قلة المخصصات المالية لدعم الأفكار الجديدة، ضغوط العمل المتواصلة، كثرة الواجبات، نقص المعلومات وعدم توافرها في الوقت المناسب، غياب عامل التحفيز، الخوف من الوقوع في الخطأ، عدم العمل كفريق.

وقام الدوي (٢٠٠١م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب المتبعة في التعامل معها، ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الحل الأمثل لها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها أن المعوقات الأساسية للإبداع، تتمثل في: عدم توافر البيئة التنظيمية المشجعة على الفكر الإبداعي؛ حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري، وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري، الخوف من الفشل، والتمسك بالأنماط المألوفة، وعدم تشجيع المنظمة.

أما دراسة السليم (٢٠٠١م) فقد هدفت إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، وتحديد عناصر الإبداع الأكثر توافراً لديهم، كذلك تحديد مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية السعودية بشكل عام متوسط. أكثر عوامل الإبداع توافراً لدى العاملين هي: القدرة على التحليل، المرونة، الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الإحساس بالمشكلات، الخروج عن المألوف. المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية السعودية هي: نمط القيادة، إجراءات العمل، الحوافز المعنوية، في حين لا يوجد أثر لمتغيري التدريب أو الحوافز المادية على الإبداع الإداري للعاملين.

وهدف دراسة السمييري (٢٠٠٢م) إلى محاولة تعرف العوامل المؤثرة

على الإبداع في المنظمات العامة التي تحول دون تمكين الأفراد من إظهار قدراتهم الإبداعية وتوظيفها في المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على مفردات مكونة من (٣٤٣) فرداً من الموظفين العاملين في محافظة جدة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مقاومة التغيير، وعدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل، تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات، كما أظهرت النتائج أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعد من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات.

وأجرى الشمري (٢٠٠٢م) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري من خلال تحديد المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية، ومستوى الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وقد جاءت وفقاً للترتيب التالي: الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب، وجود علاقة ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي ومستوى الإبداع الإداري، وجود ارتباطات سالبة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية ومستوى الإبداع الإداري، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي والمناخ التنظيمي.

وهدف دراسة الحرمي (٢٠٠٣م) إلى قياس مدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري تلك المدارس، والمعلمين الأوائل بها، وكذلك تعرف درجة وجود معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم العام (الثانوي) في السلطنة من وجهة نظرهم؛ وذلك تمهيداً لوضع إجراءات مقترحة تفي بالحد من معوقات الإبداع الإداري في هذه المدارس، وضمت عينة الدراسة الميدانية (٦٠٩) أفراد، منهم (٨٥) مدير مدرسة، و(١١٥) مساعد مدير مدرسة، و(٤٠٩) معلمين أوائل، وذلك في تسع

محافظات ومناطق تعليمية بالسلطنة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة أسس الإبداع الإداري الفعال بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة، تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود أبعاد معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان راوحت بين الكبيرة والمتوسطة؛ حيث حصل بعد كل من المعوقات البيئية، والمعوقات التنظيمية على تقدير كبير، في حين جاء بعد المعوقات الشخصية بتقدير متوسط، وكانت معوقات الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بسلطنة عمان ذات تقديرات كبيرة في جميع أبعاد الدراسة. وأوصت الدراسة بالعمل على تشجيع السلوك الإبداعي ودعمه في العمل الإداري بالمدارس الثانوية، والعناية بتوفير المناخ التنظيمي الجيد والملائم لذلك، كذلك الاهتمام بإجراء دراسات أخرى حول معوقات الإبداع الإداري بمختلف مراحل التعليم ونظمه في السلطنة، مع بحث أثر متغيرات أخرى على درجة وجود معوقات الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة الشهاب (٢٠٠٣م) إلى تعرف دور المعلم في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والتربويين والمعلمين أنفسهم، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥٠١) معلم ومعلمة و(٤٢) مشرفاً تربوياً بنسبة تمثل (٢١٪) من مجتمع الدراسة البالغ (٢٥٢٠) معلماً و(٦٤) مشرفاً تربوياً، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية. واستخدم الباحث لأغراض الدراسة استبانة أعدت خصيصاً من أجل كشف مدى ممارسة المعلم لدوره في تنمية التفكير الإبداعي. وهي مكونة من ستين فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي (دور المعلم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة، الكشف عن المهارات الإبداعية وتحديدتها، وتشجيع الإبداع وتبنيه). وكانت أبرز النتائج ما يلي: أن ممارسة المعلمين لدورهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة (متوسطة)، أن ممارسة المعلمين لدورهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى

الطلبة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم كانت بدرجة (عالية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة المعلمين لدورهم قي تنمية التفكير الإبداعي تعزى للمسمى الوظيفي لصالح تقدير المعلمين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لدورهم في تنمية التفكير الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وأجرى العواد (٢٠٠٥م) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره عن طريق تحديد معوقاته، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة متوسط، معوقات الإبداع الإداري موجودة بدرجة عالية، وهي على النحو الآتي: اتباع الأسلوب المركزي في حل المشكلات، وقلة التأهيل الإداري الكافي، وعدم توافر الإمكانيات البشرية المناسبة للمشاركة في صنع القرارات، وقلة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وعدم تأهيل العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعميد الإجراءات الإدارية وكثرتها، وتجاهل آراء العاملين حتى الإبداعية منها، وإيثار المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.

وأجرت الكلباني (٢٠٠٧م) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات التعليم العام في سلطنة عمان والعلاقة بين مستوى الإبداع الإداري لدى المديرات والأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم العام في السلطنة، وقد شملت الدراسة جميع مديرات التعليم العام بالسلطنة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (المتسلط، الديمقراطي، المتساهل) ومستوى الإبداع الإداري لدى هؤلاء المديرات.

وأجرى القحطاني (٢٠٠٧م) دراسة هدفت إلى الكشف عن جوانب الإبداع الإداري، ومعوقاته وتعرف سبل تفعيله في الأمن العام بمدينة الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات، ومن ثم وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (٢٠٨) ضباط. وأظهرت نتائج الدراسة وجود جوانب

متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام، منها: رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين، تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها والأهداف العامة والفرعية لوحداتها، كذلك أظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام هي: زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني، ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.

وهدفنا دراسة **الشعبي (٢٠٠٩م)** إلى التعرف أهم المعوقات الخاصة بمعلم العلوم الطبيعية التي تقف أمام تطبيقه للأداء الإبداعي، وتحديد دلالة الفروق بين استجابات معلمي العلوم الطبيعية حول المعوقات التي تواجههم في تطبيق الأداء الإبداعي والتي تعزى لمتغيرات "المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، والعمر الحالي". واستخدم الباحث الاستبانة أداة؛ إذ وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومشرفي العلوم الطبيعية في محافظة الرس، وعددهم (٧٥ معلماً، و٦ مشرفين)، وكانت أبرز المعوقات التي تحد من الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم، هي: ضعف الإعداد والتدريب، تفضيل الطرق التقليدية في التدريس، ضعف الدوافع الداخلية، الخوف من الفشل، أساليب التقويم العقيمة، صعوبة ضبط الصف، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المعوقات التي تواجههم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والدورات التدريبية، والعمل الحالي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **شموك (Schmook, 1996)** إلى تحديد إدراك المديرين والمعلمين للممارسات القيادية في أحياء مختارة من ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين **Break-the-Mold** في مدارس هذه الأحياء يؤدون ممارسات قيادية، منها: تحدي المهمة، وإلهام الرؤية المشتركة، وإتاحة الفرصة أمام الآخرين للعمل. وقد اعتبرت النسبة العالية من استجابات المديرين على: غالباً، دائماً، دليلاً على إدراكهم في هذا الاتجاه. كما أقر أغلب المعلمين بتأدية مديرهم لمهام تشمل ممارسات قيادية. وتوصلت الدراسة

كذلك إلى أن المديرين يبدون سمات إبداعية، مرتبطة بالعواطف، واتجاه العمل، والاستقلال، والأصالة، والمرونة، والمجال الواسع من الاهتمام، والذكاء في وضع الأهداف والإبداع في ذلك، والدافعية. وبينت الدراسة أن النسبة العالية لاستجابة المديرين على: غالباً، دائماً، أعطت دليلاً على إدراكهم في هذا المجال. أما استجابة المعلمين فقد بينت أن المديرين يؤدون مهام تشمل سمات إبداعية. وقام ماركينلي (Marcinelli, 1997) بدراسة هدفت إلى كشف الروابط بين الإبداع والقيادة في المنظمات التي تشجع الإبداع من خلال اختبار تصنيف الموظفين في ثلاث شركات كمبيوتر؛ إذ صنف الموظفون إلى ثلاث مجموعات بحسب المستوى الإبداعي، على أساس التقرير الذاتي، وملاحظات التصنيف. وعليه، يصبح هدف الباحثة الكشف عن وجود فروق بين موظفي مجموعة المستوى العالي من الإبداع، وبين موظفي المستوى المتدني منه بالنسبة إلى إدراك السلوك القيادي المثالي. وتوصلت الباحثة، إلى أن إدراك الموظفين لسلوك القائد ذو علاقة بمستواهم الإبداعي. وأيد هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي استشهدت بها الباحثة من وجود علاقة بين سلوك القادة المبتكرين (التسامح مع الغموض، منح الاستقلال، الحرية) وتفضيلهم للموظفين المبدعين. كما أظهرت الدراسة، السلوك الابتكاري، الذي لم يصنفه أو يرغبه الموظفون غير المبدعين. وبينت الدراسة أن كلاً من الموظفين ذوي المستوى العالي من الإبداع، والموظفين ذوي المستوى المتدني منه، أعطوا السلوكيات التي تحافظ على علاقات الانسجام وتشجعها أولوية على كل نشاطات القائد. كما صنفوا كل السلوكيات المرتبطة بقدرة القائد على التعامل مع المشكلات، وتقليل المشتتات والمحافظة على النظام، على أنها سلوكيات مرغوبة للقائد.

وهدف دراسة روبين (Robben, 1998) إلى اختبار نموذج السلوك الإبداعي في منظمة تطوير المنتجات العالية التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تم اختيار النمط الفردي في حل المشكلات، والقيادة، ومناخ الإبداع، وتوقعات القادة (كمحددات للسلوك الإبداعي)، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) مفردة موزعة على خمس مجموعات، هي (المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج،

والمصممون، والتقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون). واستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد محددات السلوك الإبداعي لكل مجموعة من المجموعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

وهدف دراسة فيلن (Phelan, 2001) إلى معرفة أثر كل من التفكير الإبداعي، والكفاءة الذاتية، وثقافة المنظمة، على الأداء المبدع. وقد أوضحت الدراسة بزوغ نموذج قدرات إبداعية من خلال عملية مراجعة مكثفة للأدب التربوي، شملت نظريات متعددة حول الكفاية الذاتية Bandura بطرق جديدة. وطرحت نموذجاً يستند إلى النظرية ومسبباتها الثلاثة، ووفق هذا التوجه فالعوامل ذات العلاقة بالإبداع والابتكار، تُعرّف من نظريات الإبداع بينما تعكس القيادة، وثقافة المنظمة، سلوكاً شخصياً ومعرفياً، ومساهمة بيئية للقدرات الإبداعية في العمل. وصممت الدراسة هيكلًا يتضمن عوامل للإبداع؛ منها: ثقافة المنظمة الإبداعية، والأداء الإبداعي المستند لنظرية الإبداع. وبينت أن الأدب التربوي، أكد أهمية التشارك بالمسؤولية بين المنظمة والموظف في عملية قيادة "القَدْح الواعي للزناد" بين قدرات الأفراد والمنظمات الإبداعية، بدلاً من تركها للحظ. كما أشارت إلى أن المنظمات مسؤولة عن تنمية ثقافة الإبداع، والقيادة التي تُنمّذ وتُعزز إبداع الأفراد وفرق العمل. وفيما يتعلق بالمبتكرين ونمطهم الإبداعي توصلت الدراسة إلى أنهما يرتبطان إيجابياً مع الثقة المبدعة في بعض الأحوال، وفي الأغلب لفترات قصيرة، وقد فشل تدريب لمدة سنة في رفع مستوى الثقة المبدعة لمستوى قيادة الذات الإبداعي، ولم يوفر خبرة إبداعية ملموسة.

وقام كل من كيم وجرابوسكي وسونج (Kim & Grabowski & Song, 2003) بدراسة هدفت إلى تعرف منظور معلمي العلوم الذين يستخدمون استراتيجيات حل المشكلات باعتبارها إحدى طرق التدريس الإبداعي بواسطة "الويب" داخل فصولهم من خلال دراسة إيمان المعلم بمهنة التدريس، والأدوار التي يقوم بها. وقد أجريت هذه الدراسة بولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون أن اعتماد المعلم على طرق مبدعة في التدريس يستند - بدرجة كبيرة - إلى مدى إيمانه بمهنة التدريس والدور الذي يقوم به لتنمية التفكير الابتكاري للتلاميذ.

وقام كل من جرنجر وبارنز وسكوفهام (Scofeham & Barmes & Grainger, 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد المقومات الشخصية للمعلم المبدع في مدارس المملكة المتحدة، واستخدمت لتحقيق هدفها بطاقة الملاحظة والمقابلة مع ثلاثة من المعلمين، والاستبانة والمقابلة الجماعية مع عينة من التلاميذ في المرحلة الابتدائية في مدارس المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خليطاً من الصفات والسلوكيات التي لا بد من جمعها معاً حتى يكون التدريس إبداعياً بينما انعدامها يلغي تماماً كون المعلم مبدعاً، وهذه الصفات هي: إيمان المعلم بأهمية مهنته والدور الذي يقوم به في تنمية تفكير التلاميذ، وتقدير التلاميذ واحترام آرائهم وأفكارهم والمساواة بينهم، وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص، وقدرة المعلم على إثارة الحماسة والمنافسة بين التلاميذ.

وأجرى هورنج وآخرون (Horng, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في التدريس الإبداعي في اليابان، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في التدريس الإبداعي بحسب الأهمية وأعلى درجة جاءت على النحو التالي: الإيمان بالتدريس والعمل الجاد، سلوكيات المعلم وصفاته الشخصية، وهي: الحماسة، الثقة بالنفس، المرح، تقبل الجديد، وطرق التدريس المستخدمة، وهي: العصف الذهني، القصص، التجارب والأنشطة، وتعاون الجهات الإدارية في المدرسة وتشجيعها، وأهم طرق التدريس المستخدمة لدى المعلمين المبدعين: النشاطات التي يبتكرها التلاميذ، وربط الدروس بواقع الحياة، والأسئلة المفتوحة، واستعمال الحاسب والوسائط المتعددة.

أما دراسة كينيني (Kinney, 2004) فقد أجريت في جامعة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تعرف الإبداع كعملية ومنتج، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تعرف مدركات المعلمين في اليابان مقارنة بأقرانهم في الولايات المتحدة الأمريكية عن الإبداع والتدريس الإبداعي وميسراته ومعوقاته.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه الكمي والكيفي، وقد طبقت الاستبانة على عينة، قوامها من المعلمات الأمريكيات واليابانيات: (٢٩) معلمة، و(١٤) معلماً في منطقة مورافيا الأمريكية، وهم معلمون من الروضة حتى الصف الثالث الابتدائي، في حين قدمت النسخة اليابانية عينة من المعلمين، قوامها ١٥ معلماً في عدة مناطق في طوكيو اليابانية. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم صحة الفرض الذي قامت عليه، وهو أن السياق الثقافي وظروف التعليم لا تيسر التدريس الإبداعي للمعلمين، ولا تيسر التعلم الإبداعي لدى الدارسين، كذلك وجدت اختلافات في مدركات المعلمين في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية عن التدريس الإبداعي والعملية الإبداعية، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية يرون أن الوقت أهم معوق للتدريس الإبداعي، في حين يرى اليابانيون أن مشكلة الوقت من صنع المعلم.

وحاولت دراسة شان (Shan, 2005) تعرف التغيرات الحاصلة في أداء المعلمين خلال فترة التدريس لأربع سنوات، سنة واحدة بالطريقة التقليدية وثلاث سنوات بالطرق المبدعة، وقد طبقت هذه الدراسة في جامعة Feng-Chia University في الصين، وتوصلت إلى أن المعلم المبدع يواجه عدداً من الصعوبات، وهي: صعوبة إعداد الدروس والنشاطات وإدارة الحوار، وفي الوقت ذاته استخدام الإجابات وتوظيفها لتنمية القدرات الابتكارية، وعدم اتساق طرق التقويم مع هذا النمط من التدريس؛ فالاختبارات تقيس التحصيل المعرفي في الغالب، عدم تقبل الطلاب لبعض استراتيجيات التدريس المبدع أو التفاعل معها، لا يظهر تأثير التدريس المبدع على مستوى التحصيل إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة.

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل معوقات الإبداع الإداري في

- مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع، مثل المديريات العامة للتربية والتعليم وبالذات في سلطنة عمان.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها.
 - تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعتبر دراسة تحليلية نظامية، تتعلق بمعوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، البالغ عددهم (٢٢٥) رئيس قسم (دليل الإحصاء التربوي، ٢٠٠٨م)، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية الآتية: مسقط، الباطنة جنوب، صلالة، الشرقية (جنوب، شمال)، الداخلية، الشرقية جنوب. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٠) رئيس قسم؛ أي ما نسبته ٤٣٪ من مجتمع الدراسة الأصلي.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة وتطويرها، وهي استبانة معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك اعتماداً على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات

الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة كدراستي: (هيجان، ١٩٩٩م)، (القحطاني، ٢٠٠٧م)، وتكونت الاستبانة من (٥٤) فقرة تدرج تحت تسعة مجالات رئيسية، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم ١٣ محكماً. وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث: دقة فقرات الاستبانة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها. وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، عدلت بعض الفقرات، أو أعيدت صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله. وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية ٥٤ فقرة.

وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

- أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل "كبيرة جداً".
- أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل "كبيرة".
- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل "متوسطة".
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل "قليلة".
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل "قليلة جداً".

وقد تم تقسيم درجة الموافقة على وجود معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم إلى ثلاثة مستويات، بناء على متوسطات الإجابات، وقد استخدم الباحثان السلم التصنيفي من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٥)؛ بحيث إن جميع المتوسطات التي تقع ضمن المدى (١ - ٢,٤٩) تقع في مدى الدرجة المنخفضة (قليلة أو قليلة جداً)، كما أن المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٢,٥٠ - ٣,٤٩) تقع في مدى الدرجة المتوسطة، وأخيراً فإن

المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن المدى (٣,٥٠ - ٥) تقع في مدى الدرجة العالية (كبيرة أو كبيرة جداً).

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لجميع مجالات الدراسة والجدول الآتي يبين معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة التسع.

الجدول (١)

معاملات ثبات الاختبار باستخدام كرونباخ ألفا لمجالات الأداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
١	عدم مساندة العمل الجماعي	٠,٧٠
٢	عدم وجود جو من المرح والتسلية	٠,٧٦
٣	عدم وضوح الرؤية	٠,٩٢
٤	الخوف من الفشل	٠,٨٥
٥	التمسك بالأنماط المألوفة	٠,٨٠
٦	عدم التشجيع	٠,٩٠
٧	غموض الدور	٠,٧٩
٨	زيادة أعباء الدور كمياً	٠,٨٢
٩	زيادة أعباء الدور نوعياً	٠,٨٠
معامل الثبات الكلي		٠,٨٣

وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٨٣)، وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم تجميع الاستبانات قام الباحثان بتفريغها، وذلك بإعطاء الإجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقراتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة، وتم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

المجال الأول: عدم مساندة العمل الجماعي.

الجدول (٢)

معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال عدم مساندة العمل الجماعي مرتبة بحسب أهميتها

المرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣ هناك شعور بالثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الذين أعمل معهم.	٣,٤٦	١,١٩
٢	٥ هناك استعداد لدى معظم رؤساء الأقسام في المديرية لمساعدة بعضهم بعضاً.	٣,١٠	١,١٢
٣	١ تقدر المديرية التي أعمل بها فرق العمل كأسلوب لاقتراح الأفكار الجيدة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في العمل.	٢,٥٤	٠,٩٠
٤	٦ يفضل رؤساء الأقسام في المديرية العمل بطريقة فردية بدلاً من أسلوب العمل الجماعي.	٢,٣٣	١,٠٤
٥	٤ في هذه المديرية يرغب كل رئيس قسم أن تنسب أفكاره إليه حتى لو كان عضواً في لجنة أو فريق عمل.	٢,١٠	٠,٨٣
٦	٢ ليس هناك فرصة مناسبة لي لأترقى في المديرية التي أعمل فيها.	٢,٠٩	٠,٩٤
المتوسط الحسابي العام		٢,٦٣	٠,٧٣

يتضح من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (٢,٠٩ و ٣,٤٦)؛ إذ نالت الفقرة (٣) "هناك شعور بالثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الذين أعمل معهم" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,٦٤)

وانحراف معياري (١,١٩)، يليها الفقرة (٥) "هناك استعداد لدى معظم رؤساء الأقسام في المديرية لمساعدة بعضهم بعضاً" بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,١٢). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي لل فقرات كان للفقرة (٢)، " ليس هناك فرصة مناسبة لي لأترقى في المديرية التي أعمل فيها " بمتوسط حسابي (٢,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٩٤).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال عدم مساندة العمل الجماعي (٢,٦٣) وبانحراف معياري (٠,٧٣)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: عدم وجود علاقات اجتماعية.

الجدول (٣)

معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال عدم وجود علاقات اجتماعية مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ١١	في مديرتي أسخر كل ساعات الدوام من أجل إنجاز الأعمال.	٣,٨٠	٠,٩٢
٢ ٨	تؤكد الإدارة في مديرتي وجوب الجدية في كل مظهر من مظاهر العمل.	٣,٠٥	٠,٨٥
٣ ٩	أكثر ما أخشاه في مديرتي أن أضبط من قبل مديري وأنا أمزح مع زملائي.	٣,٠١	٠,٧٩
٤ ١٠	عندما أذهب للمديرية أشعر كأنني ذاهب إلى مكان للتسلية والمرح.	٢,٤٠	٠,٧٦
٥ ٧	أعتقد من المقبول في هذه المديرية أن يقطع الموظف جزءاً من وقت العمل للتسلية مع زملائه.	٢,١٤	٠,٨٨
المتوسط الحسابي العام		٢,٨٨	٠,٧٢

يتضح من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (٢,١٤ و ٣,٨٠)، وحصلت الفقرة (١١) "في مديرتي أسخر كل ساعات

الدوام من أجل إنجاز الأعمال " على أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، يليها الفقرة (٨) "تؤكد الإدارة في مديرتي وجوب الجدية في كل مظهر من مظاهر العمل" بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٥). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي لل فقرات كان للفقرة (٧)، "أعتقد من المقبول في هذه المديرية أن يقتطع الموظف جزءاً من وقت العمل للتسلية مع زملائه" بمتوسط حسابي (٢,١٤)، وانحراف معياري (٠,٨٨). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال عدم وجود علاقات اجتماعية (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٢)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: عدم وضوح الرؤية.

الجدول (٤)

معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال عدم وضوح الرؤية مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ١٥	لا أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في وظيفتي الحالية.	٢,٨٢	٠,٨٤
٢ ١٣	لدي فكرة واضحة عن الحالة التي سوف تكون عليها المديرية التي أعمل بها.	٢,٧٦	٠,٩٥
٣ ١٤	أنا على دراية تامة بتطلعات وخطط المديرية التي أعمل بها.	٢,٥٧	٠,٧٧
٤ ١٢	كل موظف في هذه المديرية على اطلاع ودراية بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.	٢,٤٩	٠,٩٩
٥ ١٦	أعتقد أنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي.	٢,٣٠	٠,٨٨
	المتوسط الحسابي العام	٢,٥٨	٠,٧٥

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت

بين (٢,٣٠ و ٢,٨٢)؛ إذ نالت الفقرة (١٥) "لا أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء في وظيفتي الحالية" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٢,٨٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، يليها الفقرة (١٣) "لدي فكرة واضحة عن الحالة التي سوف تكون عليها المديرية التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩٥). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (١٦)، "أعتقد أنني أعمل في الوظيفة غير المناسبة لي" بمتوسط حسابي (٢,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٨٨).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال عدم وضوح الرؤية (٢,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٧٥)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الخوف من الفشل.

الجدول (٥)

معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال الخوف من الفشل مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٢٠	يفضل القيام بالأعمال الروتينية؛ لأنه لا يترتب عليها أية مخاطر.	٣,٥٠	٠,٨٩
٢ ١٨	في هذه المديرية عندما تتقدم بفكرة أو مشروع وتفشل في تحقيقه، فإنك تلام أكثر من الأشخاص الذين لم يتقدموا بأية مقترحات.	٣,٤٠	٠,٨٥
٣ ١٩	أفضل تنفيذ الأعمال ذات النتائج السريعة؛ لأنها تكون ملموسة من قبل الإدارة.	٣,٣٠	٠,٧٦
٤ ١٧	أفضل ألا أقترح فكرة جديدة في هذه المديرية خوفاً من ألا أتمكن من إنجازها.	٣	٠,٩٠

تابع / الجدول (٥)

معوقات الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال الخوف من الفشل مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	٢١ أتردد في أن أناقش مع المسؤولين في المديرية الأساليب المتبعة في العمل إذا شعرت أنها لا تخدم المديرية.	٢,٩٠	٠,٩١
٦	٢٢ تقدر المديرية محاولات الأفراد في عملية التحسين حتى لو فشلت هذه المحاولات.	٢,٦٣	٠,٧١
٧	٢٣ في هذه المديرية يتوقعون منا النجاح دائماً، ومن ثم لا مكان للمحاولات الخاطئة.	٢,٦٣	٠,٦٩
المتوسط الحسابي العام		٣	٠,٥٧

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (٢,٦٣ و ٣,٥٠)؛ إذ نالت الفقرة (٢٠) "يفضل القيام بالأعمال الروتينية؛ لأنه لا يترتب عليها أية مخاطر" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٨٩)، يليها الفقرة (١٨) "في هذه المديرية عندما تتقدم بفكرة أو مشروع وتفشل في تحقيقه، فإنك تلام أكثر من الأشخاص الذين لم يتقدموا بأية مقترحات" بمتوسط حسابي (٣,٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٥). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات كان للفقرة (٢٣)، "في هذه المديرية يتوقعون منا النجاح دائماً، ومن ثم لا مكان للمحاولات الخاطئة" بمتوسط حسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري (٠,٦٩).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال الخوف من الفشل (٣) وبانحراف معياري (٠,٥٧)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة عالية.

المجال الخامس: التمسك بالأنماط المألوفة.

الجدول (٦)

معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال التمسك بالأنماط المألوفة مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٢٨	أُتمتع بالحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي سوف أنفذ بها أعمالي.	٣,٧٧	٠,٨٠
٢ ٢٥	يتم إنجاز الأعمال في هذه المديرية بالأسلوب نفسه الذي تم إنجازها به في السابق.	٢,٩٠	٠,٧٨
٣ ٢٦	تتم مراقبة الموظفين في هذه المديرية بصفة دائمة لاكتشاف أية مخالفات للقواعد والأنظمة.	٢,٧٢	٠,٦٠
٤ ٢٧	نشعر بأننا تحت مراقبة دائمة للتأكد من أننا نعمل وفق القواعد والأنظمة.	٢,٧٢	٠,٩٠
٥ ٢٤	في هذه المديرية يؤكد بشدة وجوب التمسك بالخطط وعدم الخروج عنها قيد أنملة.	٢,٦٨	٠,٩٩
٦ ٢٩	عندما تواجهني مشكلة فإنني غالباً ما أقوم بحلها دون الرجوع إلى مديري.	٢,٦٠	٠,٩٠
٧ ٣٠	يحرص زملائي في المديرية بدرجة كبيرة على حماية أنفسهم من الوقوع في الأخطاء والتعرض للنقد.	٢,٥٠	٠,٨٥
المتوسط الحسابي العام		٢,٨٤	٠,٧١

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (٢,٥٠ و ٣,٧٧)؛ إذ نالت الفقرة (٢٨) "أُتمتع بالحرية فيما يتعلق بتقرير الكيفية التي سوف أنفذ بها أعمالي" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,٧٧)، انحراف معياري (٠,٨٠)، يليها الفقرة (٢٥) "يتم إنجاز الأعمال في هذه المديرية بالأسلوب نفسه الذي تم إنجازها به في السابق" بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٨). كما أظهر التحليل أن أدنى وسط حسابي للفقرات كان للفقرة (٣٠)، "يحرص زملائي في المديرية بدرجة كبيرة على حماية أنفسهم من الوقوع في الأخطاء والتعرض للنقد" بمتوسط حسابي (٢,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٨٥).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال التمسك بالأنماط المألوفة (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧١)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة.

المجال السادس: عدم التشجيع.

الجدول (٧)

معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال عدم التشجيع مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٣١	أشعر أن هناك دافعاً يدفعني دائماً إلى أن أتقدم بمقترحات جديدة في المديرية.	٢,٢٩	٠,٩٤
٢ ٣٢	أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الأفكار والحلول الجدية.	٢,٢٠	١,٠٥
٣ ٣٣	أشعر بالرضا عندما أتقدم بفكرة أو مقترح ويقبل من قبل مدير التربية.	٢,٠٧	٠,٧٨
٤ ٣٤	يتم تشجيعنا في هذه المديرية على حل المشكلات التي تواجهنا بطريقة إبداعية.	١,٩١	٠,٨٦
٥ ٣٥	أشعر بالارتياح في التعبير عن أفكارتي حتى لو تتعارض مع وجهة نظر مديري.	١,٦١	٠,٩٧
المتوسط الحسابي العام		٢,١٠	٠,٧٢

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (١,٦١ و ٢,٢٩)؛ إذ نالت الفقرة (٣١) "أشعر أن هناك دافعاً يدفعني دائماً إلى أن أتقدم بمقترحات جديدة في المديرية" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٢,٢٩)، انحراف معياري (٠,٩٤)، يليها الفقرة (٣٢) "أستمتع بالقيام بالعمل الجاد والبحث عن الأفكار والحلول الجدية" بمتوسط حسابي (٢,٢٠) وانحراف معياري (١,٠٥). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة

(٣٥)، "أشعر بالارتياح في التعبير عن أفكاره حتى لو تتعارض مع وجهة نظر مديري" بمتوسط حسابي (١,٦١)، وانحراف معياري (٠,٩٧). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال عدم التشجيع (٢,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٢)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة منخفضة.

المجال السابع: غموض الدور.

الجدول (٨)

معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال غموض الدور مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٣٩	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمديرية التي أعمل بها.	٢,٣٧	٠,٨٠
٢ ٣٧	ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في هذه المديرية.	٢,٣٥	٠,٧٨
٣ ٣٨	لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي.	٢,٣٢	٠,٦٠
٤ ٣٦	مهام العمل الذي أقوم به وأهدافه ليست واضحة.	٢,٢٢	٠,٩٠
٥ ٤٠	أقوم بمهام وأعمال أشعر أنها غير ضرورية.	٢,١٤	٠,٩٩
٦ ٤١	لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في المديرية التي أعمل فيها.	٢,٠٣	٠,٩٠
٧ ٤٢	طريقتي في العمل غير مقبولة من معظم زملائي.	١,٩٣	٠,٨٥
	المتوسط الحسابي العام	٢,٢٠	٠,٦٤

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (١,٩٣ و ٢,٣٧)، وانحراف معياري بين (٠,٨٥ و ٠,٨٠)؛ إذ نالت الفقرة (٣٩) "لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمديرية التي أعمل بها" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٢,٣٧)،

وانحراف معياري (٠,٨٠)، يليها الفقرة (٣٧) "ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في هذه المديرية" بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٨) كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي لل فقرات كان للفقرة (٤٢)، "طريقتي في العمل غير مقبولة من معظم زملائي" بمتوسط حسابي (١,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٨٥).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال غموض الدور (٢,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٦٤)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة منخفضة.

المجال الثامن: زيادة أعباء الدور كميّاً.

الجدول (٩)

معوقات الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال زيادة أعباء الدور كميّاً مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٤٣	أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها.	٣,١١	٠,٨٠
٢ ٤٤	أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي.	٣,١٠	٠,٧٨
٣ ٤٥	أكلف تأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.	٣,٠٤	٠,٦٠
٤ ٤٦	لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي.	٢,٩٨	٠,٩٠
٥ ٤٧	لا أستطيع أخذ وقت الراحة في أثناء الدوام الرسمي.	٢,٩١	٠,٩٩
٦ ٤٨	أحاول إنهاء عملي أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن ذلك.	٢,٥٩	٠,٩٠
٧ ٤٩	أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.	٢,٥٨	٠,٨٥
	المتوسط الحسابي العام	٢,١٥	٠,٦٤

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لهذه المعوقات قد راوحت بين (٢,٥٨ و ٣,١١)، وبانحراف معياري بين (٠,٦٠ و ٠,٩٩)؛ إذ نالت الفقرة (٤٣) "أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,١١) وانحراف معياري (٠,٨٠)، يليها الفقرة (٤٤) "أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي" بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (٠,٧٨). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي لل فقرات كان للفقرة (٣٩)، "أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك" بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٨٥).

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال زيادة أعباء الدور كميّاً (٢,١٥) وبانحراف معياري (٠,٦٤)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة منخفضة.

المجال التاسع: زيادة أعباء الدور نوعياً.

الجدول (١٠)

معوقات الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان المتعلقة بمجال زيادة أعباء الدور نوعياً مرتبة بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ ٥١	متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة.	٣,٥٥	٠,٩٤
٢ ٥٢	المهام التي يطلب مني القيام بها تزداد تعقيداً مع مرور الزمن.	٣,٥٠	١,٠٥
٣ ٥٣	ما يتوقع مني أن أقدمه للعمل في المديرية أكثر مما أملكه من مهارات وقدرات.	٢,٩٠	٠,٧٨
٤ ٥٤	ليس لدي التدريب والخبرة الكافيان لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل.	٢,٢٨	٠,٨٦
المتوسط الحسابي العام		٣,٠٥	٠,٧٢

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لهذه المتوسطات قد راوحت بين (٢,٢٨ و ٣,٥٥)؛ إذ نالت الفقرة (٥١) "متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة" أعلى متوسط حسابي؛ حيث بلغ (٣,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، يليها الفقرة (٥٢) "المهام التي يطلب مني القيام بها تزداد تعقيداً مع مرور الزمن" بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٠٥). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي لل فقرات كان للفقرة (٥٤)، "ليس لدي التدريب والخبرة الكافيان لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل" بمتوسط حسابي (٢,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٧٢). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال زيادة أعباء الدور نوعياً (٣,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٧٢)؛ مما يشير إلى أن المعوقات التي تتعلق بهذا المجال تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة عالية.

الجدول (١١)

معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان مرتبة تنازلياً بحسب أهميتها

الرتبة الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٩	زيادة أعباء الدور نوعياً.	٣,٠٥
٢	٤	الخوف من الفشل.	٣
٣	٢	عدم وجود جو من المرح والتسلية.	٢,٨٨
٤	٥	التمسك بالأنماط المألوفة.	٢,٨٤
٥	١	عدم مساندة العمل الجماعي.	٢,٦٣
٦	٣	عدم وضوح الرؤية.	٢,٥٨
٧	٧	غموض الدور.	٢,٢٠
٨	٨	زيادة أعباء الدور كمياً.	٢,١٥
٩	٦	عدم التشجيع.	٢,١٠
		المتوسط الحسابي العام	٢,٦٠

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المعوقات راوحت بين (٢,١٠ و ٣,٠٥)؛ حيث جاء مجال "زيادة أعباء الدور نوعياً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام عالٍ (٣,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وجاء في المرتبة الثانية مجال "الخوف من الفشل" بمتوسط حسابي عام عالٍ (٣) وبانحراف معياري (٠,٥٧)

وهذه النتائج تشير إلى أن هناك معوقات يتضمنها مجالاً "زيادة أعباء الدور نوعياً" و"الخوف من الفشل" تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة عالية، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن كثيراً من أوار رؤساء الأقسام تحتاج إلى رؤية وأساليب مبتكرة في العمل؛ لأن كثيراً من القضايا التربوية معقدة، ولا يمكن التوصل بسهولة إلى شبكة العلاقات التي تتداخل في الكثير منها، فهي تحتاج إلى استبصار وتفكير منهجي، وقد يعزى كذلك إلى خشية رؤساء الأقسام من الفشل عند تطبيق كل ما هو جديد وغير مألوف؛ حيث إن لديهم تعليمات وأنظمة محددة لسير العمل، وهذا بدوره يبعدهم عن الابتكار خوفاً من الفشل والتعرض للانتقاد واللوم من قبل المسؤولين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (هيجان، ٢٠٠٧م) و(القحطاني، ٢٠٠٧م).

وجاء في المرتبة الثالثة مجال "عدم وجود جو من المرح والتسلية". بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٧٢)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال "التمسك بالأنماط المألوفة" بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (٠,٧١)، وجاء في المرتبة الخامسة مجال "عدم مساندة العمل الجماعي" بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وجاء في المرتبة السادسة مجال "عدم وضوح الرؤية" بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٧٥). وهذه النتائج تشير إلى أن هناك معوقات تتضمنها مجالات: "عدم وجود علاقات اجتماعية"، "التمسك بالأنماط المألوفة"، "عدم مساندة العمل الجماعي"، "عدم وضوح الرؤية"، تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة

للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام أن أماكن العمل ليست أماكن للهو والتسلية والاسترخاء، واعتبار هذا متنافياً مع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها، على الرغم من أن كثيراً من الأفكار الإبداعية تحتاج إلى جو من الاسترخاء والمرح والحرية في العمل والتقليل من اللامركزية، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن رؤساء الأقسام يتمسكون بتنفيذ الأوامر والتعليمات المعتمدة باللوائح دون وجود رغبة لديهم في استخدام أساليب إدارية حديثة أكثر إبداعية خوفاً من تحمل المسؤولية، والانتقاد في جو مركزي لا يسمح بالابتكار والإبداع، كذلك قد يعزى ذلك إلى عدم امتلاك رؤساء الأقسام صورة ذهنية واضحة عن المديرية وعن طبيعة عملهم ومسؤولياتهم ومهامهم وسبل تحقيقها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (هيجان، ٢٠٠٧م) و(القحطاني، ٢٠٠٧م). كما جاء في المرتبة السابعة مجال "غموض الدور" بمتوسط حسابي عام متوسط (٢,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٦٤)، يليه مجال "زيادة أعباء الدور كمياً" بمتوسط حسابي عام متوسط (٢,١٥) وبانحراف معياري (٠,٦٤)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال "عدم التشجيع" بمتوسط حسابي عام متوسط (٢,١٠) وبانحراف معياري (٠,٧٢). وهذه النتائج تشير إلى أن هناك معوقات تتضمنها مجالات: "غموض الدور" و"زيادة أعباء الدور كمياً" و"عدم التشجيع" تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة منخفضة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، ٢٠٠٧م) أما المتوسط العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (٢,٦٠) بانحراف معياري (٠,٧٠)؛ مما يشير إلى أن هذه المعوقات تحد من الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بدرجة متوسطة. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، ٢٠٠٧م).

ثانياً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة (٠,٠٥=α) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وقد تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) نحو معوقات الإبداع الإداري التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

والجدول (١٢) يوضح النتائج المتعلقة بهذا المجال.

الجدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الإحصائية	الدلالة
عدم مساندة العمل الجماعي.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٥٤	٠,٥٧	١,٦٥٢-	٩٥٨,
	ماجستير	٢٤	٢,٧٧	٠,٦٢	١,٥٨٢-	
عدم وجود علاقات اجتماعية.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٨٠	٠,٧٥	١,٧٩١-	٧٥١,
	ماجستير	٢٤	٣,١٠	٠,٤٢	٢,٣٢٥-	
عدم وضوح الرؤية.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٥٩	٠,٦٢	٠,٥١٧-	٨٨٠,
	ماجستير	٢٤	٢,٦٦	٠,٥٨	٠,٥٣٣-	
الخوف من الفشل.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٦٧	٠,٦٠	٠,٤٩٠-	١٨٩,
	ماجستير	٢٤	٢,٧٥	٠,٦١	٠,٤٨٥-	
التمسك بالأنماط المألوفة.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٨٦	٠,٥٢	٠,٦٣٥-	٨١٦,
	ماجستير	٢٤	٢,٧٧	٠,٦٢	٠,٥٨٥-	
عدم التشجيع.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	١,٩٩	٠,٧١	٠,٤٥٩-	٤٠٠,
	ماجستير	٢٤	٢,٠٦	٠,٤٢	٠,٥٨٣-	
غموض الدور.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٢٠	٠,٨٠	٠,٤٦٠-	٦٣٦,
	ماجستير	٢٤	٢,٢١	٠,٦٥	٠,٥٠٨-	
زيادة أعباء الدور كمياً.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٨٨	٠,٩٠	٠,٣٥٠-	
	ماجستير	٢٤	٢,٩٥	١,٠٣	٠,٣٢٧-	٦٣٦,

تابع / الجدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الإحصائية	الدلالة
زيادة أعباء الدور نوعياً.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٤٩	٠,٩١	٤٥٩- ,٤٠٠	
	ماجستير	٢٤	٢,١٧	٠,٨٠		
الأداة ككل.	بكالوريوس ودبلوم عال	٦٨	٢,٤٩	٠,١٩	٤٥٩- ,٤٠٠	
	ماجستير	٢٤	٢,١٧	٠,٨٠		

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي على المجالات منفردة وعلى الأداة ككل، وقد بلغت قيمة (ت) الكلية (-٤٥٩) ومستوى الدلالة ($0,05$)، وهذا يشير إلى أن تقديرات رؤساء الأقسام متشابهة نحو معوقات الإبداع الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وبغض النظر عن المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن الوظائف والمهام الإدارية التي يقوم بها أفراد الدراسة لا تختلف بين من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً أو مؤهلاً علمياً متوسطاً، كما أن بيئة العمل التي يعملون فيها متشابهة؛ كون المديرية التعليمية التي يعملون فيها تابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، بالإضافة إلى أن توصيف المهام والأدوار المنوطة بهم محددة في الهيكل التنظيمي للوزارة، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (القحطاني، ٢٠٠٧م) و(الشعبي، ٢٠٠٩م)، وتعارض مع دراسة (هيجان، ٢٠٠٧م).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة؟

وقد تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لمعوقات الإبداع الإداري التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين رؤية رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الإحصائية	الدلالة
عدم مساندة العمل ٥ سنوات فأقل الجماعي.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	٢,٦٩	٠,٥٨	١,٠٥٢	٠,٧٠
		٦٢	٢,٥٥	٠,٥٨	١,٠٥٣	
عدم وجود علاقات ٥ سنوات فأقل اجتماعية.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	٢,٩٢	٠,٦٧	٣,٣٧٨	٠,٧٥
		٦٢	٢,٨٦	٠,٧١	٣,٣٨٦	
عدم وضوح الرؤية.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	٢,٦٢	٠,٦٤	١,١٧١	٠,٦٥
		٦٢	٢,٦٠	٠,٦٠	١,١٦٧	
الخوف من الفشل.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	٢,٦٨	٠,٦٠	-١,١١٤	٠,١٨
		٦٢	٢,٧٠	٠,٦١٠	-١,١١٥	
التمسك بالأنماط ٥ سنوات فأقل المألوفة.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	٢,٨١	٠,٥٢	-٣,٣٢٨	٠,٨٢
		٦٢	٢,٨٥	٠,٥٦	-٣,٣٦٦	
عدم التشجيع.	أكثر من ٥ سنوات	٣٠	١,٩٩	٠,٧٢	-٢,٢٢٤	٠,٤٧
		٦٢	٢,٠٢	٠,٦١	-٢,٢١١	

تابع / الجدول (١٣)

نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين رؤية رؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو معوقات الإبداع الإداري باختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الإحصائية	الدلالة
غموض الدور.	٥ سنوات فأقل	٣٠	٢,١٨	٠,٧٩	-٠,٧٣	٠,٦٣
زيادة أعباء الدور كمياً.	أكثر من ٥ سنوات	٦٢	٢,١٩	٠,٧٥	-٠,٧٢	
زيادة أعباء الدور نوعياً.	٥ سنوات فأقل	٣٠	٢,٨٤	٠,٩٦	-٠,٦٣	٠,٦٣
	أكثر من ٥ سنوات	٦٢	٢,٩٢	٠,٩٢	-٠,٣٧	
الأداة ككل.	٥ سنوات فأقل	٣٠	٢,٥٠	٠,٩٦	-٠,٣٨	٠,٤٩
	أكثر من ٥ سنوات	٦٢	٢,٥٨	٠,٩٢	-٠,٣٨	

* مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة على المجالات منفردة وعلى الأداة ككل، وقد بلغت قيمة (ت) الكلية (-٠,٣٨٠) ومستوى الدلالة (٠,٤٩)، وهذا يشير إلى أن تقديرات رؤساء الأقسام متشابهة نحو معوقات الإبداع الإداري في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وبغض النظر عن سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى كون أفراد مجتمع الدراسة يقومون بأعمال متشابهة، تتمثل في اتخاذ القرارات ومتابعة سير العمل والتوقيع على المكاتبات والمراسلات الرسمية واستخدام الطرق والأساليب التقليدية في المعاملات على مستوى المديریات التعليمية، ومن ثم لا توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي: (القحطاني، ٢٠٠٧م) و(الشعبي، ٢٠٠٩م) وتتعارض مع دراسة (هيجان، ٢٠٠٧م).

التوصيات:

- بناء على هذه النتائج، فإن هناك عدداً من التوصيات يمكن طرحها من أجل الحد من تأثير هذه المعوقات، وهذه التوصيات هي:
- ١ - إتاحة الفرصة أمام الأفكار الإبداعية لرؤساء الأقسام ورعايتها وتشجيعها عن طريق إيجاد قنوات اتصال تمكنهم من طرح أفكارهم دون خوف أو تردد.
 - ٢ - تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على مساندة العمل الجماعي باعتباره إحدى قنوات الإبداع المهمة في المديرية العامة للتربية والتعليم.
 - ٣ - مراعاة التوازن بين التشدد في العمل والرقابة الزائدة والعمل من أجل تحقيق الأهداف في هذه المديرية.
 - ٤ - تحديد الرؤية المستقبلية للمديرية العامة للتربية والتعليم؛ إذ إنها تبلور وتنظم عمل الجميع باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود نحوه باعتبارها إدراكاً ذكياً ومتكاملاً للأهداف والمرامي التي تسعى المديرية إلى تحقيقها وتساعد على تحقيق تقدم النظم التربوية؛ لأنها تقود إلى الوضوح وتعمق دائرة الفهم الهدي للنظام.
 - ٥ - الحد - ما أمكن - من التمسك بالأساليب البيروقراطية لإنجاز العمل.
 - ٦ - استخدام أسلوب فرق العمل باعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة.
 - ٧ - تقديم الدورات التدريبية والمشاغل التربوية في مجال الإبداع الإداري بصورة مستمرة وفق أحدث الآليات والأساليب العلمية الحديثة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو جادو، صالح محمد علي. (٢٠٠٧م). تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات، الأردن: دار الشروق.
- أيوب، ناديا حبيب. (٢٠٠٠م). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٤٠ (١)، ٥-١.
- جرجس، ميشال. (٢٠٠٥م). معجم مصطلحات التربية والتعليم، لبنان: دار النهضة العربية.
- الحربي، نصيب موسى. (٢٠٠٣م). "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الحرمي، منى. (٢٠٠٣م). "معوقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- الحقباني، تركي عبدالرحمن. (١٩٩٨م). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- حمود، فطير كاظم. (٢٠٠٢م). "التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٣٨ (١)، ١٠-٥.
- الحيزان، عبدالإله بن إبراهيم. (٢٠٠٢م). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، جامعة الملك سعود، دون دار نشر، الطبعة الأولى.

- الدوي، عدنان جمعة. (٢٠٠١م). دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سعادة، جودت أحمد. (٢٠٠٣م). تدريس مهارات التفكير، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السليم، عبدالله يوسف. (٢٠٠٢م). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السميري، حامد عاتق. (٢٠٠٣م). "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
- السويدان، طارق محمد، والعدواني، محمد أكرم. (٢٠٠٤م). مبادئ الإبداع، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الشعبي، وليد عبدالله. (٢٠٠٩م)، "معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي العلوم الطبيعية بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الشمري، فهد عايض. (٢٠٠١م). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشهاب، قيس. (٢٠٠٣م). "دور المعلم في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين أنفسهم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- عبدالنور، كاظم. (١٩٩٨م). تحفيز التفكير والإبداع، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد ١(١٢)، ٥-٢.
- العواد، عبدالله بن محمد. (٢٠٠٥م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.
- القحطاني، لاحق. (٢٠٠٧م). "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الكلباني، أمل. (٢٠٠٧م). "الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- المطيري، نواف جبر. (٢٠٠٣م). "معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- هارمن، ميريل. (٢٠٠٠م). استراتيجيات لتنشيط التعلم الصفي، المملكة العربية السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، ط ١.
- هيجان، عبدالرحمن بن أحمد. (١٩٩٩م). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، ١ (٣٩)، ص ٣-٦.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Chan, W. (2003). The Rewards and Challenge of Teaching Innovation in University Physics: Four Years Reflection. Paper presented at the Annual Meeting of *the National Association for Research in Science Teaching*. Philadelphia, PA, March 2003.

- Grainger, T. & Barnes, J. & Scofeham, S. (2004). A creative Cocktail: creative teaching in initial teacher education. *Journal of Education for Teaching*, 3(15), PP 6-10.
- Horng, J.& Hong, J.& Chanlin, L.& Chang, S.& Chu, H. (2005). Creative Teachers and Creative Teaching Strategies. *International Journal of Consumer Studies* Volume 29 (4), PP 5-10.
- Kim, Y.& Grabowski, B.& Song. (2003). *Science Teachers Perspectives of Web- Enhanced Problem-Based Learning Environment: A Qualitative Enquiry*. Paper presented at the Annual meeting of American Educational Research Association. Chicago, April 21-25-2003.
- Kinney, P. (2005). *Creativity in Japanese and American Primary teaching practices*. Unpublished MA, state University of New York Empire state college.
- Koester, N. & Burnside, R. (1992). "*Climate for creativity: What to Measure? What to say about it?*", Greensboro, NC: Center for creative Leadership, pp.69-77.
- Marcinelli, S.(1997). *Exploring Links between Creativity and Leadership in Organization Stressing Innovation*.DAI-B,58(05),2732.
- Phelan, S. (2001) *Developing Creative Competence at Work: The Reciprocal Effects of creative Thinking, Self-Efficacy and Organizational Culture on Creative Performance*. DAI-B, 62(02), 1059.
- Robben, M. (1998). *Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A High-Technology Product Development Organization*, DBA, and Dissertation Abstracts, Nova Southeastern University, U.S.A., DAI-A 59/04.
- Schmook, I. (1997). *Principals Leadership and Creativity in Selected Florida Schools*. DAI-A, 57(10), 4215.