

الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم

د. سعود العود الرشيدى

كلية العلوم التربوية - جامعة مؤتة
الأردن

د. نايل سالم الرشيدة

كلية العلوم التربوية - جامعة مؤتة
الأردن

الملخص

هدفت الدراسة تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ ويبلغ عددهم (١٧٥) مديراً منهم (٨٦) مديراً و(٨٩) مديرة وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من جزأين؛ الأول أنماط الشخصية تكون من (٤٠) فقرة، والثاني يقيس الإبداع الإداري وتكون من (٣٠) فقرة، والتحقيق من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة بأن تقدير مديري المدارس للأنماط الشخصية كان مرتفعاً، ماعدا النمط التحليلي كان متوسطاً، وكذلك كانت التقديرات الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، ماعدا مجال روح المجازفة كان متوسطاً. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى للخبرة التربوية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس. كما بينت النتائج أن العلاقة إيجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري وكانت أكبر قيم معاملات الارتباط بين النمط الودى ومجالات الإبداع الإداري. أوصى الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات على الموضوع نفسه وعلى مجتمعات مختلفة، وتناول متغيرات أخرى كالواقع الجغرافي، وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تبني المديرين المبدعين من خلال الدورات التدريبية والحوافز والمكافآت.

مقدمة

إن مفهوم الشخصية مفهوم شائع ومصطلح كثير الاستخدام تتنوع معانيه وتتعدد تناولاته لدى الناس وعند جميع المختصين والدارسين وعلماء النفس والاجتماع وكذلك علماء التربية وأهل الفلسفة، ومع أن علماء النفس اختلفوا فيما بينهم حول تعريف الشخصية، فإن الشخصية بمفهومها العام تعني جميع الصفات النفسية والعقلية والسلوكيات والأفكار والمعتقدات والدوافع التي تعطي الإنسان طابعاً معيناً، أو هي بعبارة أدق مركب دينامي يعبر عن تكيف الفرد مع بيئته المحيطة. والشخصية الإنسانية ظاهرة مركبة تتأثر بالعديد من المتغيرات، فهي جزء من المجتمع، وليست آلة جامدة، ومن ثم فهي عرضة للتغيير بناء على البيئة المحيطة بها، أو الظروف التي يتعرض لها الشخص، وأكد (رياض، ٢٠٠٥) على وجود مجموعة من المحددات التي تؤثر في بناء الشخصية منها: المحددات التكوينية البيولوجية، وعضوية الجماعة، والدور الذي يقوم به الفرد، ومحددات الموقف، والمحددات خارج الأسرة، ويرى أن هذا التصنيف يساعد على معرفة في أي النواحي يشبه الفرد كل الناس، أو لا يشبه أي إنسان على الإطلاق، كما أن هذا التصنيف يساعد أيضاً على توضيح المحددات المختلفة للشخصية وأنماط سلوكها.

ويؤدي مفهوم الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل، إذ تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله، وفي تقييمه واستجابته لعمله، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، فالخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل، فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبة في شغل مركز معين في المنظمة، ينظر إلى العمل على أنه إما يسهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته، ومن ثم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرته للعمل، وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق الذي يسعى إليه (حسن، ٢٠٠٤).

ومع حلول الألفية الجديدة بما لديها من العديد من التغيرات والتحديات

الكثيرة التي تواجه المدرسة الثانوية، وتحتاج إلى قائد مبدع يستطيع مواجهة تلك التحديات، ويتوصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزاءها وخاصة بعد تطبيق المدرسة الثانوية بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي، وتتبدى ضرورة توفير القيادة المدرسية بقدراتها المتعددة للوفاء بمتطلبات هذا التجديد لتمكين المدرسة الثانوية من صنع الاختلاف وتحقيق الميزة التنافسية (نصر، ٢٠٠٨).

انسجماً مع هذه كله احتلت مفاهيم الشخصية والإبداع مكانة مهمة في الدراسات النفسية والتربوية والإدارية، وساعد على تأكيد هذه المكانة عدد من العوامل كان من بينها النظر إلى الإبداع على أنه محصلة لشخصية تعمل من حيث هي وحدة متكاملة وفيها كل ما تتطوي عليه من عناصر ومركبات ودوافع ورغبات (عبدالخالق، ١٩٩٦). وعليه فإن الدراسة الحالية جاءت لدراسة العلاقة بين الأنماط الشخصية لمدير المدرسة تحت تأثير المتغيرات التربوية والبيئية والتقنية، وذلك وفقاً لنظرية وليام مارستون الخاصة بأنماط الشخصية الأربعة (التفردى، والتحليلي، والتعبيري، والودى)، والإبداع الإداري داخل المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل.

مشكلة الدراسة

تعد الشخصية - كما ذكرنا - أحد المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس، كما أن التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كل يوم تساعد في إحداث تغيرات في طبائع الأفراد وأنماط سلوكهم وشخصياتهم، مما يزيد من الحاجة إلى وجود مقاييس نفسية وشخصية مختلفة تساعدنا في التعرف على خصائص الأفراد، وتقيس مدى التغير الحاصل في أنماط هؤلاء الأفراد وسلوكهم وتقودنا إلى التعرف على خصائص وأبعاد شخصياتهم (الجهني، ٢٠٠٦).

كما أن تعقد أساليب الحياة اليومية، دفع علماء النفس والإدارة والتربية

إلى الاهتمام بميدان الإبداع، إيماناً منهم في قدرة المبدعين على المساهمة في حل المشكلات، والارتقاء بأداء المؤسسات، ولهذا فإن الدراسة الحالية جاءت لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية الإداري في ضوء نظرية وليم مارستون والإبداع، وكيف يمكن التحقق من ذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ١ - ما الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟
- ٢ - ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة حائل من وجهة نظرهم؟
- ٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة حائل تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟
- ٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة الإبداع الإداري تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟
- ٥ - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري كما يراها المديرون.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها وهدفها؛ حيث يرى الباحثان أن الكشف عن قوة أو ضعف العلاقة بين أي نمط من أنماط الشخصية أو الإبداع من شأنه الإسهام في تحسين ظروف العمل، وزيادة فرص الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة فعالية وإنتاجية المدرسة من جهة، وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، وتتجلى أهمية الدراسة في أنها تسعى إلى:

- ١ - تقديم مساهمة للمكتبة العربية في مجال الإدارة المدرسية، حيث تعتبر هذه الدراسة إحدى الدراسات القليلة التي تربط بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) لدى مديري المدارس والإبداع الإداري.
- ٢ - توجيه نظر المعنيين في مجال الإدارة المدرسية إلى الدور المغيَّب لطبيعة العلاقة بين أنماط الشخصية الأربعة التي حددها وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري، وذلك لتعظيم دور مديري تلك المدارس وتفعيل أدائهم وانجازهم بالشكل الذي يليق بمؤسسات التعليم السعودية.

التعريفات الإجرائية

تضمنت الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية أبرزها:

أنماط الشخصية: يعرف (بدران، ٢٠٠٥) أنماط الشخصية بأنها عبارة عن: فئة أو صنف من الأفراد يشتركون في الصفات العامة وإن اختلف بعضهم عن بعض في درجة اتسامهم بهذه الصفات، وقام بوضع تصنيف أنماط أربعة للشخصية تمثلت في الأنماط الجسمية، والأنماط الهرمونية، والأنماط النفسية، والأنماط المزاجية.

وتستخدم الدراسة الحالية مصطلح أنماط الشخصية إجرائياً باعتبارها: "مجموعة أو فئة (من مديري المدارس الثانوية) يشتركون في صفات عامة تجعلهم يتميزون بنمط سلوكي معين يختلفون فيه عما سواهم، مع احتمال وجود فروق فردية فيما بينهم لما يظهرون أو لا يظهرون من صفات وخصائص"، وذلك وفقاً "للأنماط الأربعة التي حددتها نظرية وليم مارستون (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) ووفقاً لما تقيسه أداة الدراسة.

الإبداع الإداري: يعرف (القحطاني، ٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه ذلك الموقف الذي يستخدم فيه الإداري مهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة ما، وذلك من خلال الاعتماد على التحليل الهادف والنشاط الإبداعي المنظم الذي يصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم.

وتستخدم الدراسة الحالية مصطلح الإبداع الإداري في المدارس إجرائياً باعتباره: "ذلك الموقف الذي يستخدم فيه مدير المدرسة الثانوية قدراته، وقدرات مرؤوسيه الكامنة والمهارات الفكرية الإبداعية النقدية في استنباط أساليب إدارية جديدة يمكن أن تساعد في التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما، ومن ثم فالإبداع الإداري يمثل الدرجة الكلية على مقياس الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية.

منطقة حائل: هي إحدى المناطق الإدارية التي تقع في شمال المملكة العربية السعودية، والمدارس الحكومية هي جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكاتب التربية والتعليم للبنين والبنات في منطقة حائل.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي. (٢٠٠٩-٢٠١٠).

مفهوم أنماط الشخصية

على الرغم من أن مفهوم الشخصية مفهوم بديهي، إلا أن تعريف هذا المصطلح في علم النفس قد يكون من الصعوبة بمكان، لأنه مصطلح متعدد الوجوه فقد تلقي الضوء على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية للشخصية، أو على الجانب الاجتماعي وعلاقة الشخص بغيره، وهناك جوانب غير مرئية في شخصية الفرد، وهذا يعني أن هناك تعريفات متعددة للشخصية. ومصطلح الشخصية (personality) مشتق من الكلمة اللاتينية (persona) التي تعني القناع (mask) أي أن الشخصية تشبه القناع، الذي يوضع على وجه الممثل أثناء أدائه دوره، بمعنى أننا نختار ما نظهره من شخصيتنا وفقاً لما يتطلبه الموقف (Funder, 2010؛ عبد الخالق، ١٩٩٦).

ويعرف بعض العلماء، الشخصية بأنها أسلوب عام منظم نسبياً لنماذج السلوك والاتجاهات والمعتقدات والقيم والعادات والتعبيرات الخاصة بشخص معين، وهذا الأسلوب العام هو محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة، ويتفق هذا النوع من التعريفات مع وجهة نظر المدرسة السلوكية، وفي السياق نفسه يعرف واطسون الشخصية على أنها مجموعة من العادات والانعكاسات الشرطية التي تراكمت وتشابكت لتصبح أكثر تعقيداً (الزغول، ٢٠٠٣).

أما وجهة النظر الأخرى فترى الشخصية على أنها تنظيم متكامل، حتى ولو لم يتحقق التكامل دائماً فهو هدف يسعى الفرد دائماً لتحقيقه (الميلادي، ٢٠٠٦). ولكن جليفورد يجمع في تعريفه بين الخصائص الجسمية والعقلية والنفسية، ويرى أن الشخصية تتكون من المظاهر الجسمية والذكاء والميول والاتجاهات والاستعدادات والقيم (Shaffer, 2009؛ علام، ٢٠٠٢).

وتعددت النظريات التي حاولت سبر مفهوم الشخصية وتفسير خباياها، ومن تلك النظريات: نظرية السمات لألبورت التي ترى أن السمة موجودة فعلاً لكن لا يمكن رؤيتها وهي موجودة في جزء من الجهاز العصبي (Ashcraft, 2009) نظرية الحاجات لماسلو وموراى؛ حيث يعرفان الحاجة بأنها تكوين فرضي ذات

قوة ثابتة نسبياً، مصدرها المخ وهي تعمل على تنظيم إدراكاتنا وتفكيرنا وتصرفاتنا، إذ بواسطتها يتم تشكيل مراكز الإثارة والمواقف غير المشبعة في اتجاه هدف معين، أما النظرية الدينامية للشخصية فقد أكد أصحابها على ضرورة دراسة الشخصية من خلال مكوناتها الجسمية، في حين ترى نظرية التحليل النفسي أن للشخصية ثلاثة مكونات رئيسة هي: الهو (The Id) والأنا (The Ego) والأنا الأعلى أو الأنا المثالي (The Super Ego)، حيث تتفاعل فيما بينها تفاعلاً وثيقاً، وأن شخصية الإنسان هي محصلة هذا التفاعل (صالح، ١٩٨٨؛ عبد الرحمن، ١٩٩٨).

كما تتنوع نظريات الأنماط، والنمط فئة أو صنف من الأفراد يشتركون في الصفات العامة نفسها وإن اختلف بعضهم عن بعض في درجة اتصافهم بهذه الصفات، أو هو مجموعة من السمات المترابطة، فالنمط لا يعني شيئاً أكثر من بعض الناس يشبهون أناساً آخرين في سمات الشخصية، أي أن النمط يحتوي على أكثر مما يوجد في فرد واحد بعينه، والأنماط لا وجود لها في الواقع ولكنها مفهوم افتراضي تجريدي نظري (الطويل، ٢٠٠١) ومن أمثلتها نظرية شلدون، ونظرية يونج، ونظرية أبقرات ونظرية وليم مارستون التي نحن بصدددها.

أنماط الشخصية عند وليم مارستون

يحدد مارستون (Marston)، وفق نظريته المعروفة باسم ديسك (DISC) Dominance, Influence, Submission, and Compliance، أنماط الشخصية في أربعة أنماط: التفرد، والتحليلي، والتعبيري، والودي، حيث قام بتحديد صفات كل نمط على حدة، وأساليب التعامل مع كل نمط وهي كما يلي (الرفاعي، ٢٠١٠).

١ - **خصائص النمط التفرد:** لاحظ مارستون بأن صفات الشخص الذي ينتمي للنمط التفردى تتمثل في: أنه إنسان حاسم، ويهتم بالنتائج، وأنه إنسان عملي، وصاحب شخصية مبادرة، وسريع الرد أو الاستجابة، ويقبل مواجهة التحديات والصعوبات إذا كانت تؤدي إلى نتائج مرغوبة، ولا

يتردد في التصحيح وتغيير الواقع، وواضح ومباشر، غير أن علاقاته الاجتماعية ضعيفة.

٢ - **خصائص النمط التحليلي:** يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط التحليلي بأنه: إنسان منزوي وصاحب شخصية مستقلة، وملتزم بالأنظمة والقوانين، وإنسان منطقي لا يتجاوب مع الخيالات، كما أنه مستمتع من الطراز الأول، ويزن كل الاحتمالات التي ترد عليه ثم يختار ما يناسبه، ويهتم بالتفاصيل وجمع المعلومات، غير أنه لا يستطيع أن يكون شخصية قيادية بل يميل إلى التعاون مع غيره لانجاز عمل ما.

٣ - **خصائص النمط التعبيري:** يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط التعبيري بأنه: يميل إلى أن يكون عاطفياً، ويرتاح للحديث والعلاقات قبل بدء أي مهمة، ويعتمد على المشاعر في اتخاذ القرار ويجمال الناس كثيراً، يتأثر بسهولة وينقل تأثيره لغيره، كما أنه شخص مبدع وصاحب خيال واسع.

٤ - **خصائص النمط الودي:** يتصف الشخص الذي ينتمي للنمط الودي بأنه: يحب الاستماع إلى الآخرين، ويثق بهم، ويستمتع بالاتصالات الشخصية والأعمال المشتركة، كما أنه حريص على تحقيق أهدافه من خلال علاقاته مع الآخرين، ومتعاون معهم بشكل كبير، غير أن من صفاته السلبية أنه لا يصلح أن يكون قائداً أو مخططاً، كما أنه يبني علاقاته مع الآخرين بعد زمن طويل.

مفهوم الإبداع الإداري

يعرف (القحطاني، ٢٠٠٢) الإبداع الإداري بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالادراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم.

ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون وتساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً، بحيث تؤثر مثل هذه الإبداعات بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، أو قد تساعد في تقديم أفضل خدمة للمجتمع، وقد يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات (القاسمي، ٢٠٠٢).

ويوجد الكثير من الأسباب والدواعي لتوظيف الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية وخاصة لما تواجهه المؤسسات التربوية من تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية، وتجعل من القائد المبدع شيئاً حتماً وضرورياً، و لعل أهم تلك الدواعي تتمثل في:

- ١ - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
 - ٢ - تنوع حاجات الأفراد.
 - ٣ - قلة الموارد المتاحة مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.
 - ٤ - التغير في القيم والمبادئ والمفاهيم.
 - ٥ - زيادة فعالية الاتصالات.
 - ٦ - انتشار صور الصراع المختلفة مما يؤدي إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المشكلات وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي مما يكون له تأثير إيجابي على المنظمة (حيثور، ٢٠٠٠).
- كما توجد أهمية كبيرة لوجود قائد مبدع داخل المدرسة نظراً لأنه يحقق الكثير من الفوائد للعاملين وللمدرسة على حد سواء؛ منها:
- أ - إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
 - ب - حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة.
 - ج - حثهم على مواجهة الأخطار (Wheelihan, 2004).

أنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري

أما عن العلاقة بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري فلقد أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بينهما، إذ تؤكد الأدبيات على أن دراسات أنماط الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري تحتل مكانة مهمة في بحوث الإبداع الإداري، وأجمعت الدراسات على وجود قدر كبير من الاتفاق على وجود سمات شخصية معينة تكون مصاحبة للمستويات المرتفعة من الإبداع وتشمل (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦):

- ١ - السماح بقدر معين من اليقين والغموض.
- ٢ - الثقة بالنفس.
- ٣ - التصميم على النجاح.
- ٤ - الدافع الحقيقي.
- ٥ - اللاتقليدية.
- ٦ - مستوى الذكاء فوق المتوسط.

ويؤكد كل من (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦) على عدم إمكانية القول بأن جميع الأشخاص الذين يظهرون مستويات مرتفعة من الإنجاز الإبداعي أو القدرة الإبداعية سوف يمتلكون جميع سمات الإبداع، ولكن يوجد القليل من هذه السمات لدى الأفراد أصحاب المستوى العالي من الإبداع.

خصائص المديرين المبدعين: يعتبر المدير المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع، لأنه مرتبط بالمخاطر، بل ينظر المجتمع أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة وشاذة، وعليه يمكن تحديد أهم خصائص المدير المبدع كما ذكرها (القريوتي، ٢٠٠٩) على النحو التالي:

- ١ - البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وعلى طرح الأسئلة الصحيحة، وليس هناك أجوبة واضحة عليها.
 - ٢ - الثقة بالنفس وبالأخرين: فالمدير المبدع لا يستسلم بسهولة، إذ يتوقع المدير المبدع الفشل، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا على متابعة جهوده.
 - ٣ - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: إذ يشك المدير المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها الإنسان مسلمات، وقد يصل الأمر بالمدير المبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق.
 - ٤ - الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: وتتعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
 - ٥ - الاستقلالية الفردية: لا يجب المدير المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.
- وتؤكد (اليحيوي، ٢٠٠٧) على أن خصائص المديرين المبدعين تنحصر في ثلاث فئات: الخصائص العقلية، والخصائص الشخصية والدافعية، والخصائص المعرفية، وأن درجة هذه الخصائص تختلف من فرد لآخر تبعاً لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ فيها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي له، والمواقف الخبراتية التي تعرض لها، والأقران، وفرق العمل، والعاملين في المدرسة. وترى (الدهان، ١٩٩٨) أنه لم تتوصل الجهود البحثية إلى استنتاجات نهائية حول السمات الشخصية للمبدعين، إلا أن هناك اتفاقاً على مجموعة من السمات هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، وتأكيد الذات التلقائية، والتنافس، وعدم الكبت، وتحمل الغموض، والقدرة على تحمل المخاطرة، والمرونة، وعدم الانصياع أو المجازاة.

الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات على حد علم الباحثين تناولت بشكل مباشر الأنماط الشخصية

وعلاقتها بالإبداع الإداري في ضوء نظرية مارستون (Marston) من جهة، وكيفية التحقق من ذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل من جهة أخرى، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة:

أولاً - الدراسات التي تناولت أنماط الشخصية:

أجرت (قطينة، ١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تعرف سمات الشخصية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن حسب مقياس جوردون، ومعرفة أنماط المناخ التنظيمي في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (٦٤) مديراً ومديرة و(٤٥٥) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة أداتين هما مقياس جوردون (Gordon) للشخصية واستبانة وصف المناخ التنظيمي (Q.D.C.O)، وأظهرت النتائج أن توزع سمات الشخصية للمديرين حسب مقياس جوردون بنسب متفاوتة، كما أن هناك أثراً للسمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.a) تعزى للجنس والمؤهل، باستثناء سنوات الخبرة لدى مديري المدارس الثانوية.

أجرى دي فريت وميرفيلد (De Fruyt and Mervielde, 1999) دراسة هدفت إلى بحث الصدق التنبؤي للعوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لدى هولاند (Holland) في الكشف عن طبيعة العمل، تكونت عينة الدراسة من (٩٣٤) طالباً من المقبلين على التخرج من جامعة غينت (Ghent). أشارت النتائج إلى القدرة التنبؤية العالية لعاملي الانبساطية وبقظة الضمير في طبيعة المهن، وبناءً على الصدق التنبؤي المعروف لقائمة هولاند (Holland) فقد عكست المهن الاجتماعية والواقعية والمغامرة الخصائص المطابقة لما تنبأت به قائمة العوامل الخمس الكبرى للشخصية.

وأجرى لي فانج (Li Fang, 2000) دراسة حول أساليب التفكير وأنماط الشخصية، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين أساليب التفكير وأنواع الشخصية وذلك في سياق نظرية ستينبرغ للتحكم الذاتي العقلي ونظرة هولاند

(Holland) لأنواع الشخصية، وقد تألفت عينة الدراسة من (٦٠٠) طالب من طلبة الجامعات الصينية الذين تطوعوا للمشاركة في هذه الدراسة، وتم استخدام مقياس أساليب التفكير TSI الذي طوره ستيرغ واجز (Stergewages) إضافة إلى النسخة المصغرة من البحث الموجه ذاتياً (SVSDS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب التفكير وأنماط الشخصية تتداخل إلى درجة معينة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في طريقة تأثير نمط الشخصية على التفكير.

كما أجرى (موسى، ٢٠٠٤) دراسة بعنوان: "الفروق في بعض الصفات الشخصية بين الذكور والإناث وفقاً لنوع فصيلة الدم"، استخدم الباحث مقياس جاكسون (١٩٨٤) لقياس الصفات الشخصية بعد القيام بتقنيته على البيئة المصرية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥٩) طالباً وطالبة من الجامعات المصرية بمتوسط عمري قدره (٢١,٩). وقد أشارت النتائج إلى الأفراد ذوي فصيلة الدم (A)، يتسم هؤلاء بصفات الشخصية التالية: متدين، حساس، صبور، متحفظ، قوي الإرادة، وأن الأفراد ذوو فصيلة الدم (B) يتسم هؤلاء الأفراد بالصفات الشخصية التالية: عصبي، صادق، محب للاستطلاع، حريص، وأن الأفراد ذوي فصيلة الدم (AB)، انطوائي، أمين، روحاني، منظم، عطوف، محترم لذاته، وأن الأفراد ذوي فصيلة الدم (O) متعاون، صريح، اجتماعي، بسيط، متواضع، واقعي.

وأجرى (الرواشدة، ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لدى هولاند (Holland)، وتكونت عينة الدراسة من (٩١٥) من الطلبة الذكور والإناث في السنتين الثالثة والرابعة في جميع التخصصات في جامعة مؤتة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود فروق في العوامل الخمس حيث كانت الإناث أميل إلى العصابية من الذكور، والذكور أميل إلى الانفتاحية من الإناث، وبالنسبة لأنماط الشخصية المهنية كان الذكور أكثر ميلاً إلى النمط الواقعي، والنمط التقليدي، والإناث أكثر ميلاً للنمط العقلي، والنمط الفني.

كما أجرت (الصرايرة، ٢٠٠٩) دراسة هدفت التعرف على الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير أداة للدراسة (الاستبانة)، وتم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددهم (٧١) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الانبساط على حساب نمط الانطواء، وأن سمة الشخصية لغالبية أفراد العينة هي نمط الاتزان على حساب نمط الانفعال، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في أنماط الشخصية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تعزى لـ (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، ووجود علاقة ارتباطيه بين أنماط الشخصية من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

ثانياً - الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

أجرى جيرالد سي أوبن (Ubben, 2000) دراسة هدفت التعرف على خصائص مدير المدرسة صاحب القيادة المبدعة لتشغيل المدارس الفعالة في الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق ذلك حاولت الدراسة البحث في مبادئ وأسس دعم العلاقة بين الإدارة والقيادة المدرسية بأسس ومبادئ المدارس الفعالة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الارتقاء بنتائج تحصيل الطلاب، وانتهت الدراسة إلى بعض النتائج منها: صعوبة القيادة التربوية داخل المدارس لما تعانيه من تعقد وظيفتها ذات المجالات المتعددة والمتغيرة من حيث المعارف والمهارات والخبرات، مما يتطلب تعلماً وتدريباً متواصلًا، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة أن يكون مدير المدرسة على دراية دربة بقضايا رئيسية متصلة بوظيفته متمثلة في التعليم والتعلم والإدارة المدرسية.

وأجرت (الرحالة، ٢٠٠٢) دراسة حول إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة عمان،

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى تتعلق بمتغير إدارة الوقت وتكونت من (٣٤) فقرة، والثانية تتعلق بمتغير القيادة الإبداعية والتي تكونت من (٣١) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٦) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج بالنسبة لمتغير القيادة الإبداعية كانت لصالح الإناث حيث أن المديرات يتمتعن بمستوى ممتاز في القيادة الإبداعية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، من خلال إجابات المديرين والمديرات.

وأجرى (الرشيدى، ٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٧٠) مديراً ومديرة مدرسة، وبينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية للإبداع الإداري (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، والقدرة على التغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، ودرجة تشجيع الإبداع). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ α) في مستوى الإبداع الإداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبرة وعلى مجالات الإبداع التالية: حل المشكلات واتخاذ القرار، ومجالات روح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

كما أجرى (العنزي، ٢٠٠٩) دراسة هدفت تعرف درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم، وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المدارس البالغ عددهم (٥٤٩) وكيلاً، في حين بلغت العينة (١٥٩) وكيلاً، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من تفويض الصلاحيات الممنوحة لوكلاء المدارس، أيضاً يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجالي الحساسية للمشكلات والمخاطرة، ودرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة تفويض الصلاحيات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية بين المرحلة الثانوية والابتدائية ولصالح المرحلة الابتدائية وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على مجالي (الحساسية للمشكلات والمخاطرة) والكلي ولصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري لدى وكلاء المدارس.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت دراسة الأنماط الشخصية بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية، واشتملت عينتها على المديرين للكشف عن أنماطهم الشخصية، والتعرف على درجة إبداعهم.

وبشكل عام، يمكن القول أن الدراسة الحالية تلتقي مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب من أهمها: استخدام منهجية متشابهة للمنهجية التي اتبعتها بعض الدراسات السابقة في الوصول إلى البيانات وتحليلها، وبخاصة تلك الدراسات الارتباطية، وتركيزها على بعض المتغيرات الأساسية، مع التأكيد بأن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وعرض مشكلاتها وتحديد مصطلحاتها وإجراءات التطبيق.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ ويبلغ عددهم (١٧٥) مديراً منهم (٨٦) مديراً، و(٨٩) مديرة، حيث كانت عينة الدراسة هي مجتمع

الدراسة نفسه، وبعد استثناء عينة الثبات (٢٠) مديراً ومديرة، تم توزيع (١٥٥) استبانة، وأدخلت (١٤٤) استبانة في التحليل الإحصائي، وكان عدد الاستبانات المستبعدة لعدم صلاحيتها (١١) استبانة، والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٩	١٤٤
	أنثى	٧٥	
المؤهل	دبلوم	٩	١٤٤
	بكالوريوس	١٢٦	
	دراسات عليا	٩	
الخبرة التربوية	أقل من ٥ سنوات	٥١	١٤٤
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٨	
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٥	

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة مكونة من (٧٠) فقرة لقياس الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية و الإبداع الإداري من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي، والاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة لتحديد نمط الشخصية (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) وفقاً لنظرية وليم مارستون (William M. Marston) ودراسة (الرشيدى، ٢٠٠٨) ودراسة (العنزي، ٢٠٠٩) في قياس الإبداع الإداري وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: استبانة تحديد نوع نمط الشخصية (التحليلي، والتعبيري، والتفردى، والودي) وتم الاعتماد في هذا الجزء على نظرية وليم مارستون.

الجزء الثالث: استبانة قياس مستوى الإبداع الإداري، حيث تم الاعتماد في تطوير هذا الجزء، على دراسة (الرشيدى، ٢٠٠٨)، ودراسة (العزى، ٢٠٠٩)، بحيث تتضمن الأبعاد التالية: (حل المشكلات وصناعة القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع).

وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (١-٥)، بحيث يدل الرقم (١) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (٢) على (تنطبق نادراً) والرقم (٣) على (تنطبق أحياناً) والرقم (٤) على (تنطبق غالباً) والرقم (٥) على (تنطبق دائماً).

$$\text{وتم اعتماد المعيار التالي: } \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{ن} = \frac{١-٥}{٣} = ١,٣٣$$

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٣,٦٧-٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (٢,٣٤-٣,٦٦) فإنّ مستوى التصورات متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (٢,٣٣) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين وكان عددهم (١٢) من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، للتحقق من درجة صدق فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة

استطلاعية من مجتمع الدراسة وعددهم (٢٠) مديراً ومديرة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٢) الآتي:

جدول رقم (٢)

قيم معامل الثبات

معامل الثبات	البعد	الاستبانة
٠,٨٧	النمط التفردى	أنماط الشخصية
٠,٧١	النمط التحليلى	
٠,٨٢	النمط التعبيرى	
٠,٨٩	النمط الودى	
٠,٧٧	حل المشكلات وصناعة القرار	الإبداع الإدارى
٠,٨٠	القابلية للتغيير	
٠,٧٩	روح المجازفة	
٠,٧١	سعة الاتصالات	
٠,٨٧	تشجيع الإبداع	

يتبين من الجدول أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة.

متغيرات الدراسة

أ - المتغيرات الديموغرافية وهي:

١ - النوع الاجتماعى: وله فئتان:

١ - ذكر

٢ - أنثى

٢ - المؤهل العلمى: وله ثلاث مستويات:

١ - دبلوم.

٢ - بكالوريوس.

٣ - دراسات عليا.

٣ - الخبرة التربوية: ولها ثلاثة مستويات:

١- (٥) سنوات فأقل.

٢ - من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات.

٣ - من (١٠) سنوات فأكثر

ب - المتغير المستقل: (الأنماط الشخصية): ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (التحليلي، التعبيري، التفرد، الودي).

ج - المتغير التابع: (الإبداع الإداري): ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (حل المشكلات وصناعة القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع).

المعالجات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤالان الأول والثاني: تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

السؤالان الثالث والرابع: تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لكل متغير على حدة.

السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson Correlations)، لاختبار العلاقات الارتباطية بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري.

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

عرض النتائج:

السؤال الأول: ما الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجدول أرقام (٤، ٥، ٦، ٧، ٨) تبين نتائج ذلك.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط الشخصية

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الودي	٣,٨٧	٠,٥٥	مرتفع
التعبيري	٣,٧٤	٠,٥٩	مرتفع
التفرد	٣,٧٢	٠,٥٣	مرتفع
التحليلي	٣,٥٧	٠,٦٠	متوسط
الكلّي	٣,٦٩	٠,٤٣	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٤) أن النمط التحليلي كان تقديره متوسطاً، وباقي الأنماط كان تقديرها مرتفعاً، وأقل تقدير كان للنمط (التحليلي) وأعلى تقدير كان للنمط (الودي). وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام معظم مديري المدارس بالتفاصيل الدقيقة المتعلقة بإدارة المدرسة وعدم استماع بعض مديري المدارس لمشاكل واقتراحات المعلمين وهذا يتعارض مع خصائص النمط التحليلي، أما بالنسبة لنتيجة النمط الودي فقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع السعودي المحافظ والذي يدعو إلى التحلي بتعاليم الدين الإسلامي مثل التعاون والتسامح والإيثار وحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين بود ومحبة.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التفردى

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	التقدير
١	أحرص على إدارة المدرسة بطريقة بعيدة عن المجاملة معتبرا المصلحة العامة هى الأساس	٤,٤٥	,٨٣	مرتفع
٤	أشعر بعدم جدوى تكوين علاقات مع الرؤوسين داخل المدرسة	٤,٤٠	,٨٤	مرتفع
٦	أميل إلى الوضوح فيما اتخذه من قرارات لحل المشكلات المدرسية	٤,٢٠	,٩٤	مرتفع
٥	أدخل بشكل مباشر وعلى الفور لحسم القرارات أثناء الاجتماعات بما يحقق أهداف المدرسة	٤,١٣	,٩٦	مرتفع
٣	أشعر بعدم جدوى تشجيع الرؤوسين لتحمل مسؤوليات إضافية أو المشاركة في بعض السلطات	٣,٨٣	١,١٠	مرتفع
٨	أعامل مع التحديات والصعوبات دون ملل إذا كانت تؤدى إلى نتائج طيبة	٣,٧٢	١,١٧	مرتفع
١٠	أركز على الجوانب العلمية التطبيقية في إدارتي لمدرستي	٣,٦٧	١,١٣	مرتفع
١١	أجتهد في تحقيق أهداف المدرسة سواءً تلقيت مساعدة أم لا	٣,٦٢	١,١٥	متوسط
٢	أسعى في مناقشتي للقضايا المدرسية التوصل إلى الحلول العملية لتحقيق أهداف المدرسة	٣,٤٣	١,١٧	متوسط
٩	أبادر في تقديم ما أراه مناسباً لحل المشكلات المدرسية	٢,٧٨	١,٢٥	متوسط
٧	أحرص على تصحيح أخطائي التي ارتكبتها	٢,٧٢	١,٣٨	متوسط
	الكلى	٣,٧٢	٠,٥٣	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات النمط التفردى كان للفقرة (أحرص على تصحيح أخطائي التي ارتكبتها) وقد يعزى ذلك إلى عدم اكتشاف مديري بعض المدارس الأخطاء التي يرتكبونها، أو قناعة بعضهم بأنهم على صواب في كل القرارات التي يتخذونها والأعمال التي يقومون

بها، وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على إدارة المدرسة بطريقة بعيدة عن المجاملة معتبراً المصلحة العامة هي الأساس) وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على أداء الأعمال المناطة بهم على أكمل وجه دون الاهتمام بمصالحهم الشخصية وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التحليلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢١	أحرص على الالتزام التام بالتعليمات والأنظمة	٤,٣٨	٠,٧٧	مرتفع
١٢	أفضل العمل بعيداً عن العاملين بقصد التفرغ للتخطيط لمستقبل المدرسة	٤,١٣	٠,٩٧	مرتفع
١٧	أستمع جيداً لآراء الآخرين حتى لا اشغل نفسي بجمع المعلومات المطلوبة لصناعة القرار	٤,٠١	٠,٩٧	مرتفع
١٨	أحرص على تحقيق الأهداف حتى اشعر أنني قد حققت ما أريد تحقيقه	٤,٠٠	١,٠٦	مرتفع
١٦	أميل إلى أن أستشير وأسأل لكن في النهاية أفعل ما أراه مناسباً	٣,٩٠	١,٠٥	مرتفع
٢٠	أهتم بالتفاصيل الدقيقة وجمع المعلومات الخاصة بالعملية التربوية	٣,٥٣	١,٢٠	متوسط
١٤	أشعر أنني منطقي في التعامل مع القضايا التربوية	٣,٢٠	١,٤٧	متوسط
١٩	أشجع العاملين على المبادرة استعداداً لاستكمال الأعمال	٣,٠١	١,٤٠	متوسط
١٥	أميل إلى الاستقلالية في بلورة آرائى لمحدودية علاقاتي الاجتماعية	٢,٩٠	١,٣٢	متوسط
١٣	أحرص على الموازنة بين الخيارات المتاحة لاختيار الأنسب من بينها	٢,٦٥	١,٤٠	متوسط
	الكلية	٣,٥٧	٠,٦٠	متوسط

يظهر من الجدول رقم (٧) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات النمط التحليلي كان للفقرة (أحرص على الموازنة بين الخيارات المتاحة لاختيار الأنسب

من بينها) وقد يعزى ذلك إلى سعة اطلاع بعض مديري المدارس وخبراتهم في اتخاذ القرارات بحيث أصبحت فكرة وضع الخيارات واختيار الأنسب منها عملية روتينية، وأن معظم مديري المدارس قادرين على اختيار حل جيد ومناسب للمشاكل التي تواجههم في عملهم، وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على الالتزام التام بالتعليمات والأنظمة) وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم السعودية وأن هذه اللوائح والأنظمة مسلم بها ويجب احترامها واتباعها.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط التعبيري

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٣٠	أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيام بالعمل بصورة جيدة	٤,٣٤	٠,٨٣	مرتفع
٣١	أقوم بتغيير أرائي باستمرار وفق ما يتطلبه الموقف	٤,٢٩	٠,٨٩	مرتفع
٣٦	أحاول عندما أتناثر بموقف معين نقل التأثير إلى الآخرين لمشاركته مشاعري	٤,٠٧	١,٠٥	مرتفع
٣٥	أشعر أنني أتناثر بالعواطف بسهولة	٤,٠١	١,٠٩	مرتفع
٣٤	أفضل الحديث قبل بدء أي مهمة مدرسية	٣,٩٣	١,٠٢	مرتفع
٣٩	أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل المدرسة	٣,٨٥	١,٠٩	مرتفع
٣٢	أعتمد على العلاقات الإنسانية في صياغة الكثير من القرارات المدرسية	٣,٦٩	١,١٢	مرتفع
٣٧	أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميزاً في أي عمل أقوم به	٣,٣٣	١,٤٠	متوسط
٣٣	أميل إلى المجاملة في الأعمال الإدارية داخل المدرسة	٣,٠٨	١,٣٦	متوسط
٣٨	أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبداع في عملي	٢,٨٤	١,٤١	متوسط
	الكلي	٣,٧٤	٠,٥٩	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٧) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات النمط التعبيري كان للفقرة (أشعر أن الخيال والأحلام تساعدني على الإبداع في عملي)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قناعة بعض مديري المدارس في توظيف الخيال والأحلام في العمل، وهذا قد يكون نابعاً من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف وثقافة المجتمع السعودي الذي يحكم العقل والمنطق في التعامل مع أمور الحياة بشكل عام وأمور العمل بشكل خاص، وأعلى تقدير كان للفقرة (أشعر أن مدح الآخرين يحفزهم للقيام بالعمل بصورة جيدة)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة النفس البشرية والتي غالباً ما تكون بحاجة إلى التعزيز والتقدير عند قيام الفرد بأداء مهمة بطريقة جيدة وغير مألوفة وإبداعية، كما يصرح في ذلك ماسلو في هرم الحاجات، الذي افترض أنه يوجد دخل كل فرد تنظيم هرمي لحاجات خمس هي: الحاجات الفسيولوجية أو العضوية، والحاجة إلى الشعور بالأمن، والحاجة إلى المحبة، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الودي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٣٨	أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل المدرسة	٤,٢٧	٩٤	مرتفع
٣٢	أحرص على احترام مشاعر العاملين في المدرسة	٤,١٩	٩٥	مرتفع
٣٣	أحاول الاهتمام بحاجات الآخرين وتحقيقها	٤,٠٩	٩٨	مرتفع
٣٤	أحرص على وجود الثقة المتبادلة بين العاملين	٤,٠٣	٩٩	مرتفع
٤٠	أشعر بعدم أهمية تنفيذ القواعد والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي بدقة	٤,٠١	١,٠٨	مرتفع
٣٥	أميل للعلاقات الإنسانية بقصد القيام بتنفيذ المهام المدرسية بروح الفريق	٣,٩٦	١,١٤	مرتفع
٣٧	أحاول التعاون مع العاملين بشكل كبير	٣,٨٢	١,٠٦	مرتفع
٣٩	أجيد فن الاستماع للعاملين	٣,٦١	١,١٥	متوسط

تابع/ جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط الودي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٣٦	أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميزاً في أى عمل أقوم به	٢,٨١	١,٤٨	متوسط
	الكلبي	٣,٨٧	٠,٥٥	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٩) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات النمط الودي كان للفقرة (أميل للدخول في عالم الخيال من أجل أن أكون متميزاً في أى عمل أقوم به)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة فقرة النمط التعبيري التي كانت أقل تقدير وهي (أشعر أن الخيال ولأحلام تساعدني على الإبداع في عملي)، وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على تكوين علاقات جيدة مع العاملين داخل المدرسة)، وقد يعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بتعاليم الدين الإسلامي والذي يدعو إلى اللين والتعاون والتواضع وحسن المعاملة مع الآخرين.

السؤال الثاني: ما درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال ولكل فقرة لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والجدول أرقام (٩-١٤) تبين نتائج ذلك:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الإبداع الإداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
سعة الاتصالات	٣,٨٧	٠,٦٥	مرتفع
حل المشكلات وصناعة القرار	٣,٨٢	٠,٦٢	مرتفع
القابلية للتغيير	٣,٨٢	٠,٦٩	مرتفع
تشجيع الإبداع	٣,٧٥	٠,٦٤	مرتفع

تابع/ جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الإبداع الإداري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	المجال
٣,٥٤	٠,٧٢	متوسط	روح المجازفة
٣,٨٢	٠,٥٤	متوسط	الكلية

يتبين من الجدول رقم (٩) أن أقل تقدير كان لمجال (روح المجازفة)، وقد يعزى ذلك إلى التزام مديري المدارس بتطبيق الأنظمة والأسس والتعليمات، وهذا لا يترتب عليه مجازفة في اتخاذ القرارات، وأعلى تقدير كان لمجال (سعة الاتصالات)، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة دور المدير والذي هو حلقة الوصل بين المعلمين والإدارة التعليمية والمدارس الأخرى، فالمدير يكون على تواصل مع إدارة التعليم العليا في وزارة التربية والتعليم وهو كذلك وبحكم عمله على تواصل دائم مع المجتمع المحلي كـ (أولياء الأمور، ورؤساء المراكز، وشيوخ القبائل).

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حل المشكلات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢	أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها	٤,٠٩	٠,٩٥	مرتفع
٥	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل للمشكلات	٤,٠٦	١,٠١	مرتفع
١	أتمكن من صناعة قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً	٣,٩٣	١,٠٩	مرتفع
٧	أستطيع صناعة قرارات دقيقة حتى في حال ندرة المعلومات المتاحة	٣,٨٩	١,٠٧	مرتفع
٦	أتوقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	٣,٧٥	١,٠٧	مرتفع
٤	أمتلك القدرة على صناعة القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	٣,٦٥	١,٠٥	متوسط
٣	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	٣,٣٧	١,٢٢	متوسط
	الكلية	٣,٢٨	٠,٦٢	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن أقل تقدير لفقرات مجال حل المشكلات كان للفقرة (أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض المديرين في البحث عن المشكلات أكثر من اهتمامهم في حل هذه المشكلات مثل تحديد المشكلات المتعلقة بتسرب الطلبة، والحضور والغياب، ومتابعة المعلمين من حيث الطرق والأساليب التي يستخدمونها في تدريسهم، وأعلى تقدير كان للفقرة (أعطي الحرية للعاملين في بحث المشكلات المدرسية ومناقشتها)، وقد يعزى ذلك إلى تفويض بعض مديري المدارس صلاحيات للعاملين في المدرسة ضمن حدود معينة لمناقشة المشكلات البسيطة التي تواجه العمل، وهذا التفويض نابع من ثقة وزارة التربية والتعليم بمديري المدارس الذين تم إعدادهم من قبل الوزارة من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية.

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القابلية للتغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٨	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	٣,٩٤	٩٨.	مرتفع
١٠	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل مع التأكيد على استشارة العاملين في ذلك	٣,٨٤	١,٠٠	مرتفع
١١	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المدرسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف	٣,٧٩	١,٠٧	مرتفع
١٢	أشجع على وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير	٣,٧٨	٩٩.	مرتفع
٩	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	٣,٧٣	١,١٥	متوسط
	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٩	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (١١) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات مجال القابلية للتغيير كان للفقرة (أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة)، وقد يعزى ذلك إلى عدم مخاطرة بعض مديري المدارس في تجربة

أفكار جديدة لم يتم تجربتها خوفاً من الفشل الذي قد يترتب على تطبيقها، وأعلى تقدير كان للفقرة (أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل)، وقد يعزى ذلك إلى التقدم التكنولوجي والتقني في مجال التعليم والذي يعد من الاهتمامات الرئيسية التي توليها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير قطاع التعليم بصورة عامة.

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال روح المجازفة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١٧	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	٣,٨٦	١,٠٨	مرتفع
١٥	أميل إلى القيام بأعمال ذات طابع مخاطر عالية	٣,٧٠	١,١٣	مرتفع
١٦	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة	٣,٦٩	١,٠٢	مرتفع
١٤	أكون على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	٣,٥٩	١,١٢	متوسط
١٣	أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	٢,٨٤	١,٣٥	متوسط
	الكلية	٣,٥٤	٠,٧٢	متوسط

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات مجال روح المجازفة كان للفقرة (أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة)، وقد يعزى ذلك إلى خوف المديرين من النتائج المترتبة على العمل بروح المجازفة أو المخاطرة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى تقيد المديرين بتطبيق الأنظمة والأسس والتعليمات، وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية)، وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لمديري المدارس والتي تتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرون، الذي يتطلب إعداد قادة مبدعين قادرين على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سعة الاتصالات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١٩	أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين	٤,٤٣	,٨٩	مرتفع
٢١	أقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالمعلمين	٤,٠٥	,٩٢	مرتفع
٢٠	أستعين بعلاقاتي الشخصية من أجل خدمة العمل	٤,٠٤	,٩٩	مرتفع
٢٢	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص من العاملين في مدارس أخرى	٣,٧٧	١,٠٣	مرتفع
١٨	أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المدرسة	٣,٠٩	١,٣٢	متوسط
	الكلبي	٣,٨٧	٠,٦٥	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات مجال سعة الاتصالات كان للفقرة (أبذل جهداً في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفية خارج حدود المدرسة)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام بعض مديري المدارس بالعمل داخل المدرسة مثل متابعة المعلمين وسير العملية التعليمية داخل المدرسة والتي تتطلب منه الجهد والوقت عن أي عمل خارج حدود المدرسة، وأعلى تقدير كان للفقرة (أعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين)، وقد يعزى ذلك إلى قناعة بعض مديري المدارس بأن كسب ود المعلمين يساعد على قيام المعلم بالأعمال الموكولة إليه على أكمل وجه مما يساهم في فاعلية سير العملية التعليمية في المدرسة مثل بناء علاقات مع مديري الدوائر الحكومية الأخرى في منطقة حائل، وربما يكون السبب وراء ذلك هو ضيق الوقت والمسؤولية الموكلة لمديري المدارس.

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تشجيع الإبداع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
٢٨	أمتلك قدرة على التعامل مع الأفراد المبدعين	٤,٠٤	٩٣,	مرتفع
٢٩	أشجع الأفراد المبدعين في المدرسة	٤,٠٠	١,٠٤	مرتفع
٢٤	أعمل على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة	٣,٩٣	٩٤,	مرتفع
٢٣	أعمل على زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم	٣,٨١	١,١١	مرتفع
٢٦	أحرص على جودة أداء العاملين بما يحقق تفوق الأهداف التربوية	٣,٨١	٩٦,	مرتفع
٢٥	أعطي الموظفين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود	٣,٦٩	١,٠٩	مرتفع
٢٧	أقدم امتيازات لدعم المبدعين سواء كانوا معلمين أم إداريين أم طلبية	٣,٤١	١,١٢	متوسط
٣٠	أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلمون لتشجيع روح الإبداع	٣,٣٠	١,٢٣	متوسط
	الكلية	٣,٧٥	٠,٦٤	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن أقل تقدير بالنسبة لفقرات مجال تشجيع الإبداع كان للفقرة (أقوم بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها المعلمون لتشجيع روح الإبداع)، وقد يعزى ذلك إلى انشغال بعض مديري المدارس في الأعمال الإدارية في المدرسة من متابعة الطلاب والمعلمين والعاملين وأمور أخرى، وأعلى تقدير كان للفقرة (أمتلك قدرة في التعامل مع الأفراد المبدعين)، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الذي توليه وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في تشجيع المبدعين الأمر الذي يساعد في تطوير العملية التعليمية.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير وحده على دور الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم، ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا بها أقل من (٥) أفراد كما يبين الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المجموع	المؤهل			الخبرة		
	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم			
٢٣	٢	٢١		ذكر	النوع	أقل من ٥
٢٨	٢	٢٥	١	أنثى		
٥١	٤	٤٦	١		المجموع	
٢٩		٢٩		ذكر	النوع	٥ - ١٠
٢٦	٣	٢١	٢	أنثى		
٥٥	٣	٥٠	٢		المجموع	
١٧		١٧		ذكر	النوع	أكثر من ١٠
٢١	٢	١٣	٦	أنثى		
٣٨	٢	٣٠	٦		المجموع	

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التربوية) لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (١٦) يبين نتائج ذلك:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى
النوع الاجتماعي على أنماط الشخصية لدى مديري المدارس

متغير النوع الاجتماعي				متغير المؤهل العلمي				متغير الخبرة التربوية			
المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط التفردى	ذكر	٣,٨١	٠,٤٦	النمط التفردى	دبلوم	٣,٦٧	٠,٤٦	النمط التفردى	أقل من ٥	٣,٦١	٠,٥٧
	أنثى	٣,٦٤	٠,٥٨		بكالوريوس	٣,٧٦	٠,٥١		٥-١٠	٣,٨٠	٠,٥٠
					دراسات عليا	٣,٢٦	٠,٧١		أكثر من ١٠	٣,٧٦	٠,٥٢
	الكلي	٣,٧٢	٠,٥٢		الكلي	٣,٧٢	٠,٥٢		الكلي	٣,٧٢	٠,٥٢
النمط التحليلي	ذكر	٣,٧٢	٠,٨٠	النمط التحليلي	دبلوم	٣,٧٧	٠,٤٢	النمط التحليلي	أقل من ٥	٣,٥٠	٠,٦٤
	أنثى	٣,٤٤	٠,٥٩		بكالوريوس	٣,٥٩	٠,٦١		٥-١٠	٣,٦١	٠,٥٢
					دراسات عليا	٣,١٢	٠,٤٠		أكثر من ١٠	٣,٦٢	٠,٦٥
	الكلي	٣,٥٧	٠,٦٠		الكلي	٣,٥٧	٠,٦٠		الكلي	٣,٥٧	٠,٦٠
النمط التعبيري	ذكر	٣,٨٨	٠,٥٠	النمط التعبيري	دبلوم	٣,٧١	٠,٣٠	النمط التعبيري	أقل من ٥	٣,٦٢	٠,٦٠
	أنثى	٣,٦١	٠,٦٣		بكالوريوس	٣,٧٧	٠,٨٠		٥-١٠	٣,٧٩	٠,٥٩
					دراسات عليا	٣,٤٠	٠,٣٠		أكثر من ١٠	٣,٨٣	٠,٥٥
	الكلي	٣,٧٤	٠,٥٩		الكلي	٣,٧٤	٠,٩٠		الكلي	٣,٧٤	٠,٥٩
النمط الوحدى	ذكر	٣,٨٦	٠,٤٨	النمط الوحدى	دبلوم	٣,٩٠	٠,٦٠	النمط الوحدى	أقل من ٥	٣,٧٩	٠,٥٧
	أنثى	٣,٨٧	٠,٦٢		بكالوريوس	٣,٨٨	٠,٥٠		٥-١٠	٣,٨٣	٠,٥٥
					دراسات عليا	٣,٧١	٠,٩٠		أكثر من ١٠	٤,٠٢	٠,٥١
	الكلي	٣,٨٧	٠,٥٥		الكلي	٣,٨٧	٠,٥٠		الكلي	٣,٨٧	٠,٥٥

يظهر من الجدول رقم (١٦) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لفئات متغير النوع الاجتماعي ومستويات المؤهل العلمي ومستويات

الخبرة التربوية. ولمعرفة دلالة هذه الفروق على أبعاد الاستبانة حسب متغيرات الدراسة؛ قام الباحثان بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد والجداول أرقام (١٧) و (١٨) و (١٩) تبين ذلك.

بالنسبة للنوع الاجتماعي

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي في أنماط الشخصية
السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	النمط التفردى	١,١١	١	١,١١	٣,٩٣	٠٤.
	النمط التحليلي	٢,٨٨	١	٢,٨٨	٨,٣١	٠٠.
	النمط التعبيري	٢,٦١	١	٢,٦١	٧,٨٣	٠٠.
	النمط الودى	٠,٠٠	١	٠,٠٠	٠,٠١	٠,٩٢
الخطأ	النمط التفردى	٤٠,٠٨	١٤٢	٠,٢٨		
	النمط التحليلي	٤٩,٢٠	١٤٢	٠,٣٤		
	النمط التعبيري	٤٧,٤٠	١٤٢	٠,٣٣		
	النمط الودى	٤٤,٤٥	١٤٢	٠,٣١		
المجموع	النمط التفردى	٤١,١٩	١٤٣			
	النمط التحليلي	٥٢,٠٨	١٤٣			
	النمط التعبيري	٥٠,٠١	١٤٣			
	النمط الودى	٤٤,٤٦	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (١٧). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوي في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ النوع الاجتماعي على النمط التفردى والنمط التحليلي والنمط التعبيري وكانت الفروق لصالح الذكور وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور أكثر حماساً ويتقبلون مواجهة التحديات، وأنهم غالباً

يحكمون عقولهم ومنطقهم في التعامل مع أمور الحياة بشكل أكبر من الإناث، وقد يعزى كذلك إلى أن الذكور أكثر منطقية وأقل اهتماماً بالخيال والأحلام، وأكثر تحملاً لضغوط العمل من حيث الوقت والجهد واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الرواشدة، ٢٠٠٧؛ Li-Fang, 2000)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في أنماط الشخصية المهنية، وفي طريقة تأثير نمط الشخصية على التفكير واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الصرايرة ٢٠٠٩؛؛ قطينة، ١٩٩٥) وأشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي في أنماط الشخصية.

بالنسبة للمؤهل العلمي :

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي في الأنماط الشخصية
السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	النمط الفردي	٢,١٣	٢	١,٠٦	٣,٨٤	٠,٠٢
	النمط التحليلي	٢,٢٥	٢	١,١٢	٣,١٩	٠,٠٤
	النمط التعبيري	١,١٩	٢	,٥٩	١,٧٢	٠,١٨
	النمط الودي	٢٣.	٢	,١١	,٣٧	٠,٦٨
الخطأ	النمط الفردي	٣٩,٠٦	١٤١	,٢٧		
	النمط التحليلي	٤٩,٨٢	١٤١	,٣٥		
	النمط التعبيري	٤٨,٨٢	١٤١	,٣٤		
	النمط الودي	٤٤,٢٢	١٤١	,٣٤		
المجموع	النمط الفردي	٤١,١٩	١٤٣			
	النمط التحليلي	٥٢,٠٨	١٤٣			
	النمط التعبيري	٥٠,٠١	١٤٣			
	النمط الودي	٤٤,٤٦	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ المؤهل العلمي على النمط الفردي والتحليلي ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول رقم (١٩) يبين نتائج ذلك:

جدول رقم (١٩)

مقارنات شافيه لأثر المؤهل العلمي في الأنماط الشخصية السائدة لدى مديري المدارس

النمط	الوسط ١	الوسط ٢	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
النمط الفردي	دبلوم	بكالوريوس	٠,٠-	,٨٩
		دراسات عليا	٠,٤١	,٢٥
	بكالوريوس	دراسات عليا	٠,٥٠ (*)	,٠٢
النمط التحليلي	دبلوم	بكالوريوس	٠,١٨	,٦٦
		دراسات عليا	٠,٦٥	,٠٦
	بكالوريوس	دراسات عليا	٠,٤٧	,٠٧

يتبين من الجدول رقم (١٩) أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل بكالوريوس وذوي المؤهل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة درجة البكالوريوس لا يترددون في التصحيح وتغيير الواقع الذي يعيشونه، يدفعهم إلى ذلك الرغبة والطموح للحصول على الامتيازات التي حصل عليها حملة درجة الماجستير مثل الزيادة في سلم الرواتب، حيث إن حملة درجة الماجستير يتم تعيينهم على المستوى السادس، أما حملة درجة البكالوريوس فيتم تعيينهم على المستوى الخامس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (قطينة ١٩٩٥،؛ الصرايرة، ٢٠٠٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

بالنسبة للخبرة التربوية:

جدول رقم (٢٠)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة التربوية في الأنماط الشخصية
السائدة لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة التربوية	النمط الفردي	٩٩٠	٢	٤٩٠	١,٧٣	١٨٠.
	النمط التحليلي	٤٣٣	٢	٢١٠	٥٩.	٥٥٠.
	النمط التعبيري	١,١٤	٢	٥٧٠	١,٦٥	١٩٠.
	النمط الودي	١,٢٩	٢	٦٤٠	٢,١١	١٢٠.
الخطأ	النمط الفردي	٤٠,٢٠	١٤١	٢٨٠		
	النمط التحليلي	٥١,٦٥	١٤١	٣٦٠		
	النمط التعبيري	٤٨,٨٧	١٤١	٣٤٠		
	النمط الودي	٤٣,١٦	١٤١	٣٠٠		
المجموع	النمط الفردي	٤١,١٩	١٤٣			
	النمط التحليلي	٥٢,٠٨	١٤٣			
	النمط التعبيري	٥٠,٠١	١٤٣			
	النمط الودي	٤٤,٤٦	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ في أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى لـ الخبرة التربوية، وقد يعزى ذلك إلى أن مهام مدير المدرسة هي نفسها لمدير له خدمة سنة أو أكثر فكل مدير مطالب بتطبيق الأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بغض النظر عن خبرته التربوية في المدرسة، وقد اختلفت هذه مع نتائج دراسة (قطينة ١٩٩٥)، واتفقت مع نتائج دراسة (الصرايرة ٢٠٠٩) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التربوية.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والخبرة التربوية، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لدراسة أثر كل متغير لوحده على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة حائل من وجهة نظرهم ولم يستخدم تحليل التباين الثلاثي المتعدد لوجود خلايا بها أقل من (٥) أفراد كما يبين الجدول رقم (٢١):

جدول رقم (٢١)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويي النوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة

المجال	النوع	م	ع	المؤهل	م	ع	الخبرة	م	ع
حل المشكلات وصناعة القرار	ذكر	٣,٨٢	٠,٥٧	دبلوم	٣,٨٤	٠,٨٥	أقل من ٥	٣,٧١	٠,٦١
	أنثى	٣,٨٢	٠,٦٦	بكالوريوس	٣,٨٣	٠,٦٠	٥ - ١٠	٣,٨٩	٠,٦٠
				دراسات عليا	٣,٦٥	٠,٦٣	أكثر من ١٠	٣,٨٧	٠,٦٥
	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٢	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٢	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٢
القابلية للتغيير	ذكر	٣,٨٤	٠,٦٤	دبلوم	٣,٧٣	١,٠٢	أقل من ٥	٣,٧٧	٠,٦٩
	أنثى	٣,٧٩	٠,٧٤	بكالوريوس	٣,٨٧	٠,٦٣	٥ - ١٠	٣,٨٧	٠,٦٧
				دراسات عليا	٣,١٣	٠,٨٨	أكثر من ١٠	٣,٨٠	٠,٧٤
	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٩	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٩	الكلية	٣,٨٢	٠,٦٩
روح المجازفة	ذكر	٣,٦٢	٠,٦٨	دبلوم	٣,٦٤	٠,٧٩	أقل من ٥	٣,٥٢	٠,٧٣
	أنثى	٣,٤٦	٠,٧٦	بكالوريوس	٣,٥٧	٠,٧٢	٥ - ١٠	٣,٥٠	٠,٧٠
				دراسات عليا	٣,٠٢	٠,٥٠	أكثر من ١٠	٣,٦١	٠,٧٧
	الكلية	٣,٥٤	٠,٧٢	الكلية	٣,٥٤	٠,٧٢	الكلية	٣,٥٤	٠,٧٢

تابع/ جدول رقم (٢١)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويي
النوع الاجتماعي لأداء أفراد عينة الدراسة

المجال	النوع	م	ع	المؤهل	م	ع	الخبرة	م	ع
سعة الاتصالات	ذكر	٣,٩٩	٠,٥٣	دبلوم	٣,٦٢	٠,٩٢	أقل من ٥	٣,٩٢	٠,٦٩
	أنثى	٣,٧٧	٠,٧٢	بكالوريوس	٣,٩٠	٠,٦٣	٥ - ١٠	٣,٨٥	٠,٦٢
				دراسات عليا	٣,٨٠	٠,٥٠	أكثر من ١٠	٣,٨٥	٠,٦٣
	الكلي	٣,٨٧	٠,٦٥	الكلي	٣,٨٧	٠,٦٥	الكلي	٣,٨٧	٠,٦٥
تشجيع الإبداع	ذكر	٣,٨٤	٠,٥٨	دبلوم	٣,٦١	٠,٧٢	أقل من ٥	٣,٦٦	٠,٦٢
	أنثى	٣,٦٦	٠,٦٨	بكالوريوس	٣,٧٨	٠,٦١	٥ - ١٠	٣,٧٨	٠,٦٥
				دراسات عليا	٣,٥٠	٠,٩٥	أكثر من ١٠	٣,٨٣	٠,٦٥
	الكلي	٣,٧٥	٠,٦٤	الكلي	٣,٧٥	٠,٦٤	الكلي	٣,٧٥	٠,٦٤
الكلي	ذكر	٣,٨٢	٠,٥٠	دبلوم	٣,٦٩	٠,٧٩	أقل من ٥	٣,٧١	٠,٥٢
	أنثى	٣,٧٠	٠,٥٦	بكالوريوس	٣,٧٩	٠,٥٠	٥ - ١٠	٣,٧٨	٠,٥٢
				دراسات عليا	٣,٤٤	٠,٦٢	أكثر من ١٠	٣,٨٠	٠,٥٨
	الكلي	٣,٧٦	٠,٥٣	الكلي	٣,٧٦	٠,٥٣	الكلي	٣,٧٦	٠,٥٣

يتبين من الجدول رقم (٢١) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التربوية لأداء أفراد عينة الدراسة) ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد، والجدول رقم (٢٢) يبين نتائج ذلك:

بالنسبة للنوع الاجتماعي:

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	حل المشكلات	٠,٠٠٠	١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٩٦٠
	القابلية للتغيير	١,٠٧٠	١	١,٠٧٠	٠,٢٢٠	٠,٦٤٠
	روح المجازفة	٩٤٤٠	١	٩٤٤٠	١,٧٨	٠,١٨٠
	سعة الاتصالات	١,٧٥٣	١	١,٧٥	٤,٢٣	٠,٠٤٠
	تشجيع الإبداع	١,١٣٥	١	١,١٣	٢,٧٦	٠,٠٩٠
	الكلية	٥١١٠	١	٥١١	١,٧٦	٠,١٨٠
الخطأ	حل المشكلات	٥٥,٣٣	١٤٢	٣٩٠		
	القابلية للتغيير	٦٩,٣١	١٤٢	٤٨٨		
	روح المجازفة	٧٥,٠٤	١٤٢	٥٢٨		
	سعة الاتصالات	٥٨,٧٤	١٤٢	٤١٤		
	تشجيع الإبداع	٥٨,٣٣	١٤٢	٤١١		
	الكلية	٤١,٠٣	١٤٢	٢٨٩		
المجموع	حل المشكلات	٥٥,٣٣	١٤٣			
	القابلية للتغيير	٦٩,٤١	١٤٣			
	روح المجازفة	٧٥,٩٩	١٤٣			
	سعة الاتصالات	٦٠,٤٩	١٤٣			
	تشجيع الإبداع	٥٩,٤٦	١٤٣			
	الكلية	٤١,٥٥	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم تعزى لـ النوع الاجتماعي على مجال سعة الاتصالات وكانت الفروق لصالح الذكور كما يتبين من قيم المتوسطات الحسابية، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة

المجتمعات العربية بشكل عام والمجتمع السعودي بشكل خاص والتي تعطي دوراً للذكر أكثر من الأنثى في إدارة شؤون الحياة ومن ضمنها ما يتعلق بإدارة المدارس.

بالنسبة للمؤهل العلمي :

جدول رقم (٢٣)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	حل المشكلات	٢٩٠	٢	١٤٥	٣٧١	٠٠٧
	القابلية للتغيير	٤٠٩	٢	٢٠٤	١٣٠	٠٠٧
	روح المجازفة	٢٦٣٥	٢	١٣١٨	٥٣٣	٠٨٣
	سعة الاتصالات	٧٢٣	٢	٣٦٢	٨٥٣	٤٢٨
	تشجيع الإبداع	٨٦١	٢	٤٣١	١٠٣٦	٣٥٧
	الكلي	١٠٨٧	٢	٥٤٣	١٨٩٣	١٥٤
الخطأ	حل المشكلات	٥٥٠٤٦	١٤١	٣٩٠		
	القابلية للتغيير	٦٤٠٩	١٤١	٤٥٩		
	روح المجازفة	٧٣٣٥٥	١٤١	٥٢٠		
	سعة الاتصالات	٥٩٧٧٤	١٤١	٤٢٤		
	تشجيع الإبداع	٥٨٦٠٦	١٤١	٤١٦		
	الكلي	٤٠٤٦٣	١٤١	٢٨٧		
المجموع	حل المشكلات	٥٥٣٣٥	١٤٣			
	القابلية للتغيير	٦٩٤١٨	١٤٣			
	روح المجازفة	٧٥٩٩٠	١٤٣			
	سعة الاتصالات	٦٠٤٩٨	١٤٣			
	تشجيع الإبداع	٥٩٤٦٧	١٤٣			
	الكلي	٤١٥٥٠	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لـ المؤهل العلمي على مجال القابلية للتغيير فقط، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شافيه والجدول رقم (٢٤) يبين نتائج ذلك:

جدول رقم (٢٤)

مقارنات شافيه لأثر المؤهل العلمي على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الوسط ١	الوسط ٢	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
دبلوم	بكالوريوس	-١٤٢٩	,٨٣٠
	دراسات عليا	,٦٠٠٠	,١٧٥
بكالوريوس	دراسات عليا	,٧٤٢٩ (*)	,٠٠٨

يظهر من الجدول رقم (٢٤) أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل بكالوريوس وذوي المؤهل دراسات عليا ولصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة درجة الدبلوم قد اعتادوا على أساليب وطرق معينة للقيام بأعمالهم مما جعلهم غير مهتمين بالبحث عن طرق وأساليب جديدة، وبالنسبة لحملة درجة الماجستير فإنهم قد يشعرون بأن المستوى العلمي الذي وصلوا له يجعلهم ليسوا بحاجة إلى التغيير، على العكس من حملة درجة البكالوريوس فقد يكون لديهم من الطموح ما يدفعهم لمجاراة زملائهم من حملة درجة الماجستير من حيث المعلومات والامتيازات التي حصلوا عليها ولذلك يقوى دافعهم للتغيير.

بالنسبة للخبرة التربوية:

جدول رقم (٢٥)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة التربوية على درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة التربوية	حل المشكلات	٩١٧	٢	٤٥٩	١,١٨٨	٣٠٨٠
	القابلية للتغيير	٢٥٨	٢	١٢٩	٢٦٣	٧٦٩٠
	روح المجازفة	٢٩٤	٢	١٤٧	٢٧٤	٧٦١٠
	سعة الاتصالات	١٤٣	٢	٠,٠٧١	١٦٧	٨٤٧٠
	تشجيع الإبداع	٧١٦	٢	٣٥٨	٨٥٩	٤٢٦٠
	الكلية	٢٢٣	٢	١١١	٣٨٠	٦٨٥٠
الخطأ	حل المشكلات	٥٤,٤١٨	١٤١	٣٨٦		
	القابلية للتغيير	٦٩,١٦٠	١٤١	٤٩٠		
	روح المجازفة	٧٥,٦٩٦	١٤١	٥٣٧		
	سعة الاتصالات	٦٠,٣٥٥	١٤١	٤٢٨		
	تشجيع الإبداع	٥٨,٧٥١	١٤١	٤١٧		
	الكلية	٤١,٣٢٧	١٤١	٢٩٣		
المجموع	حل المشكلات	٥٥,٣٣٥	١٤٣			
	القابلية للتغيير	٦٩,٤١٨	١٤٣			
	روح المجازفة	٧٥,٩٩٠	١٤٣			
	سعة الاتصالات	٦٠,٤٩٨	١٤٣			
	تشجيع الإبداع	٥٩,٤٦٧	١٤٣			
	الكلية	٤١,٥٥٠	١٤٣			

يتبين من الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في درجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لـ الخبرة التربوية، وقد يرجع ذلك إلى أن

المهام الموكولة إلى مدير المدرسة هي نفسها من تطبيق الأنظمة والتعليمات، التعامل مع الطلبة، التعامل مع العاملين، التعامل مع المجتمع المحلي لا تميز بين مدير خدمته سنة أو ست سنوات فأكثر، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، ٢٠٠٩) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، واختلفت مع دراسة (الرشيدى ٢٠٠٨)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبرة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين أنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة حائل والإبداع الإداري من جهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بين أداء أفراد عينة الدراسة لأنماط الشخصية وأداة الإبداع الإداري والجدول رقم (٢٦) يبين نتائج ذلك:

جدول رقم (٢٦)

معامل ارتباط بيرسون بين أنماط الشخصية و درجة الإبداع الإداري

الكلية	تشجيع الإبداع	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القابلية للتغيير	حل المشكلات	
النمط الفردي	٠,٤٢ (**)	٠,٤٠ (**)	٠,٤٦ (**)	٠,٤٠ (**)	٠,٤٢ (**)	٠,٤٩ (**)
النمط التحليلي	٠,٣٨ (**)	٠,٣٧ (**)	٠,٤٨ (**)	٠,٢١ (*)	٠,٣٠ (**)	٠,٤٣ (**)
النمط التعبيري	٠,٥٣ (**)	٠,٥٤ (**)	٠,٤١ (**)	٠,٤٣ (**)	٠,٤٦ (**)	٠,٥٨ (**)
النمط الودي	٠,٥٣ (**)	٠,٥١ (**)	٠,٤٨ (**)	٠,٥٠ (**)	٠,٥٤ (**)	٠,٦٣ (**)

يتبين من الجدول رقم (٢٦) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0,01)$ ، بالنسبة لمجال حل المشكلات كانت أكبر قيمة لمعامل النمطين التعبيري والودي، وبالنسبة لمجال القابلية للتغيير كانت

أكبر قيمة لمعامل النمط التعبيري، أما مجال روح المجازفة كانت أكبر قيمة لمعامل النمطين التحليلي والودي، وبالنسبة لمجال سعة الاتصالات كانت أكبر قيمة لمعامل النمط الودي، ومجال تشجيع الإبداع والكلي كانت أكبر قيمة كذلك للنمط الودي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم السعودية في تشجيع مبادرات المديرين الإبداعية، وتوفير الجو المناسب لمديري المدارس الذي يساعدهم على الإبداع بغض النظر عن أنماط شخصياتهم بشكل عام، أما فيما يتعلق بالنمط الودي فقد تعزى هذه النتيجة إلى الجو العام الذي يسود في المدرسة التي يديرها مدير يمتاز بنمط شخصية ودي، مما يجعله محبباً أكثر لدى المعلمين وكذلك الطلبة، لقربه منهم وتواضعه لهم.

التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:
- ١ - إجراء المزيد من الدراسات على الموضوع نفسه وعلى مجتمعات مختلفة مثل الموقع الجغرافي والمرحلة الدراسية وكذلك العلاقة بين الإبداع الإداري والأنماط الشخصية مع متغيرات أخرى.
- ٢ - تعريف المديرين والمديرات بأنماط الشخصية وخاصة النمط الودي من خلال ورش تدريبية ومحاضرات حيث أظهرت النتائج أن أكبر قيم معاملات الارتباط كانت بين النمط الودي ومجالات الإبداع الإداري.
- ٣ - تنظيم دورات تدريبية للمديرات تتعلق بموضوع الإبداع الإداري وخاصة حملة درجة الدبلوم.
- ٤ - تبني وزارة التربية والتعليم لبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري، مثل إزالة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري.
- ٥ - توعية القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية بالإبداع الإداري بعقد الورش التدريبية والمحاضرات وزيادة الحوافز والمكافآت لرفع المعنويات للعاملين في المؤسسات التربوية.

٦ - تبني وزارة التربية والتعليم المديرين المبدعين وتنمية المبادرات الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مدارس المملكة العربية السعودية.

Personality Traits of The Principals Of Public High Schools In Ha'el Educational Region And Their Relationship With The Administrative Creativity From Their Point Of View

Dr. Saud A. Al-Rashidi

Dr. Nayel S. Al-Rashayda

Faculty of Education Sciences
Mo'ta University
H.K.J.

Abstract

This study aims at identifying the nature of the relationship between the personality traits and Administrative creativity proposed by William Marston, the population of the study comprises public high schools' principals in Ha'el region in Saudi Arabia for the academic year 2009/2010. The total number of the principals is (175) of them (86) male principals and (89) female principals. The sample of the study is the population of the study itself. To achieve the goals of the study a tool composed of two parts was designed; the first is about personality traits and consists of (40) items, and the second component measures the administrative creativity and consists of (30) items, and the validity and the reliability of the tool were checked.

The results indicated that the evaluation of the principals for the personality traits were high except for the analytical style which was at the middle level, also the estimates for the administrative creativity were high except for the risky spirit which was at the middle level. The results also indicated significant statistical differences in personal styles for the principals of schools attributed to gender and the educational status, and that there were no differences that are attributed to educational experience. The results also indicated that there were significant statistical differences in the degree of administrative creation that are attributed to the gender, and educational status variables. Also, the results indicated a positive relationship between the personal styles and the administrative creation with highest values of correlations between the outgoing style and the areas of administrative creation.

المراجع

- ١ - جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٢ - الجهني، ضاحي ضحيان (٢٠٠٦). تقنين قائمة نيو للشخصية لفئة الراشدين الذكور من (١٧-٤٠) سنة في البيئة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٣ - حسن، روية (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- ٤ - حيثور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٠). الإدارة العامة المقارنة. عمان، الأردن: دار الشروق للطباعة والنشر.
- ٥ - الدهان، أميمه (١٩٩٨). الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة. مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، العدد ٢٦، ص ٨٦.
- ٦ - الرحالة، سامي (٢٠٠٢). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٧ - الرشيدى، عيد عايش (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٨ - الرفاعي، ياسر (٢٠١٠). تحليل الشخصية، متوافر عبر: <http://www.discprofile/williammoultonmarston.htm>.
- ٩ - الرواشدة، رائف عبد الوهاب (٢٠٠٧). العلاقة بين العوامل الخمس الكبرى في الشخصية وأنماط الشخصية المهنية لدى هولاند. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- ١٠ - رياض، سعد (٢٠٠٥). الشخصية: أنواعها، أمراضها، فن التعامل معها، ط١. القاهرة، مصر: مؤسسة أقرأ للنشر والتوزيع والترجمة.
- ١١ - الزغول، عماد عبدالرحيم (٢٠٠٣). نظريات التعلم. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ١٢ - صالح، مامون (١٩٨٨). الشخصية: بناؤها، تكوينها، أنماطها، اضطرابها. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١٣ - الصرايرة، سوزان حسن (٢٠٠٩). الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ١٤ - الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الثالثة. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٥ - عبدالخالق، أحمد محمد (١٩٩٦). قياس الشخصية. الكويت: مجلس النشر العلمي.
- ١٦ - عبدالرحمن، محمد السيد (١٩٩٨). نظريات الشخصية. عمان، الأردن: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٧ - علام، صلاح الدين (٢٠٠٢). القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسيات وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. عمان، الأردن: دار الفكر العربي.
- ١٨ - العميان، محمود (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٩ - العنزي، طلاب بن رطيان (٢٠٠٦). الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- ٢٠ - العنزي، مبارك عبدالله (٢٠٠٩). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع

- الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- ٢١ - القاسمي، أميمة بنت عبد العزيز (٢٠٠٢). "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الثالث لمنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنعقد في بيروت من ٢٨-٣١ أكتوبر، تحت عنوان القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية.
- ٢٢ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط٥. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٣ - قطينة، رولى عبد الغني رشاد (١٩٩٥). أثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٤ - موسى، النبهان (٢٠٠٤). أساسيات القياس في العلوم السلوكية، ط١. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢٥ - الميلادي، عبد المنعم (٢٠٠٦). الشخصية وسماتها، الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٢٦ - نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- ٢٧ - اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٧). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. المجلة التربوية، ٢١(٨٢)، ٦٠-٥٤.
- 28 - Ashcraft, Donna M. (2009). **Personality theories workbook**. Wadsworth/ Cengage Learning: Australia.
- 29 - De Fruyt, F. and Mervielde, I. (1999). RIASEC types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. **Personnel Psychology**, 52(3), 701-727.

- 30 - Deliello, T.C. & Houghton, J.D. and Jeffery D. Houghton (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity. **Journal of Managerial Psychology**, 21 (4), 319-337.
- 31 - Funder, David Charles (2010). **The personality puzzle**. New York; London: W.W. Norton.
- 32 - Li-Fang, Zhang (2000). Are Thinking Styles and Personality Types Related? **Educational Psychology**, 20 (3), 271 - 283.
- 33 - Shaffer, David R. (2009). **Social and personality development**, Wadsworth, Cengage Learning, Australia.
- 34 - Ubben, G. C. (2000). **"The Principal: Creative Leadership for Effective Schools"**. USA: Allyn & Bacon.
- 35 - Wheelihan, Kathleen J. (2004). "Creativity for success". Achiever Newsletter, p. 1.