

جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم التربية

## معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

إعداد الباحثة  
دلال دهيش محسن العازمي

يعتمد  
عميد الكلية

إشراف

أ.د/ منى محمد الحرون  
أستاذ ورئيس قسم التربية  
كلية التربية - جامعة السادات

أ.د/ علي صالح جوهر  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحثة، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٦٥) معلم ومعلمه، بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع توافر معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة، وخاصة المعوقات الآتية: الصلاحية الممنوحة للمدير غير كافية، ضعف المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية الرقمية، رفض التغيير نحو التحول الرقمي، ضعف القدرة على التخيل والتذكر، العبء الوظيفي اليومي يحول دون حدوث الإبداع الرقمي. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بضرورة منح قدر من المرونة والحرية لتمكين المدراء من الإدارة الإبداعية، وإنجاز مهامهم الإدارية والوظيفية بطريقة متميزة، ومبتكرة.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري - التحول الرقمي - مديري مدارس التربية الخاصة.

## Abstract

The study aimed to reveal the obstacles to administrative creativity of the principals of special education schools in the light of the digital transformation in the State of Kuwait. The study reached several results, the most important of which are: the reality of the availability of obstacles to administrative creativity for principals of special education schools in the light of digital transformation from the point of view of the study sample at its high levels, especially the following obstacles: the authority granted to the principal is insufficient, the weakness of financial allocations for the application of digital creative ideas, Refusal to change towards digital transformation, weak ability to imagine and remember, daily job burden prevents digital creativity from occurring. In the light of these results, the researcher recommended the need to grant a degree of flexibility and freedom to enable managers to manage creatively, and to accomplish their administrative and functional tasks in a distinct and innovative manner.

**Keywords:** Administrative creativity - Digital transformation - principals of Special Education.

## أولاً: مقدمة الدراسة

إن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده القرن الحادي والعشرون يفرض على الدول المتقدمة والنامية أن تتعمق بثماره خصوصاً في ضوء عجز النظام الحالي عن مواجهة التحديات التي أفرزتها تقنية المعلومات والاتصال، وتحول العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ولهذا تتسابق كثير من الدول لإصلاح نظامها التربوي بهدف إعداد جيل واع ومتعلم يستطيع معرفة هذه التغيرات والتعامل معها بكفاءة واقتدار<sup>(١)</sup>.

إذ شكلت تلك التغييرات مجموعة من التحديات التي واجهتها المؤسسات التعليمية، مما اضطرها إلى إعادة النظر إزاء قبول كثير من المسلمات، وحدا بها إلى البحث عن مفهوم جديد للإدارة المدرسية، ينأى بها عن التفكير التقليدي إلى آفاق عالم يتسم بسعة الفكر المستقبلي غير التقليدي متبعة أساليب إبداعية أكثر فاعلية وكفاءة، مما يعمل على تطوير إدارة المدرسة وزيادة فعاليتها.

والإبداع الإداري يعد أحد الركائز الأساسية في عملية التطوير، فالإبداع يزيد من تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية، كما أنه يساعد على تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتوجيهها نحو التطوير، ويسهم في بناء الثقة بين الأفراد العاملين، ويوضح للأفراد مسارات التجديد والتطوير في منظماتهم ويدفعهم إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين، ويقود إلى التطوير ويساعد على الظهور بصورة إبداعية متجددة<sup>(٢)</sup>. غير أن المؤسسة التربوية ومنها المدرسة، أصبحت تواجه تحديات التغيير والتطوير المستمر، ومن أبرز تلك التغييرات والتطورات دخول تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الأعمال والممارسات الإدارية داخل المدارس<sup>(٣)</sup>.

وتختلف مدارس التربية الخاصة عن غيرها من مدارس التعليم العام لما تحتويه من تنظيم في مصادرها وبرامجها التعليمية المختلفة عن برامج التربية الاعتيادية<sup>(٤)</sup>، والتي تخدم الطلبة ذوي الإعاقة، بما يتناسب مع تعليمهم، فمن ثم، فإنه لضمان نجاح هذه الخدمات التربوية والتي تقدم لذوي الاحتياجات الخاصة، لا بد

(١) - الختالي، نعيمة الفيتوري (٢٠١٨). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بليبيا في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ص ٢.

(٢) - مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٤). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٩-٢٠.

(٣) - العصيمي، خالد محمد والقرني، محمد سعيد (٢٠١٥). دور الإدارة افلكترونية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة.

المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية - كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، (١)، ص ٢١٢.

(٤) - لبابنة، عمر (٢٠١٣). تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن، ص ٢٣.

من وجود إدارة تربوية متميزة على مستوى متقدم من الكفاءة والمهارات الإدارية، إلا إن الترتيبات الإدارية، والسياسات التنظيمية المتعلقة بالعمل في مثل هذه النوعية من المدارس لا تتصف بالكفاية، إذ إن هناك نقصاً في الكوادر المؤهلة للتعامل مع متطلبات هذه الفئة من التلاميذ<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

بالرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن الإدارة في مدارس الكويت ما زالت تتسم بالانطوائية وإتباع الأساليب التقليدية وتفتقر إلى التخطيط المستقبلي، وغير قادرة على تحقيق التميز والإبداع<sup>(٢)</sup>. هذا ولا تزال هناك فجوة في تحقيق التوافق مع التغيرات التقنية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري حيث تشير الدراسات مثل: دراسة الحويلة والحويلة<sup>(٣)</sup> (٢٠٠٩) والمطيري<sup>(٤)</sup> (٢٠١٩) إلى أن ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في المؤسسات التربوية يتراوح بين الدرجة المتوسطة والضعيفة. حيث يتصفوا بضعف القدرات القيادية الإبداعية، وعدم القدرة على مسايرة ومواكبة الأساليب الإدارية الحديثة. وتواجه القيادات المدرسية لمدارس التربية الخاصة بالكويت العديد من المشكلات التي تتعلق بالأسلوب الإداري المتبع، فقد أشار حجي وآخرون<sup>(٥)</sup> (٢٠١٨) إلى أن إدارات مدارس التربية الخاصة بالكويت تعاني من قصور في استراتيجيات الإدارة الحديثة وممارسة الكفايات الإدارية في أعمالهم اليومية مما يؤثر بالسلب على أداء المعلمين، ونقص في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، كما أن هناك العديد من الضغوطات التي تعيق فاعلية أدائهم.

ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

### ١- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري ؟

(١) - الخطيب، جمال والحديدي، منى (٢٠٠٥). استراتيجيات تعلم الطلبة: ذوي الحاجات الخاصة، عمان، دار الفكر، ص ٧٠.  
(٢) - العجمي، محمد فراج مانع، والطعاني، حسن أحمد مصطفى (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجھراء في دولة الكويت للقيادة الخادمة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة.  
(٣) الحويلة، عبد المحسن والحويلة، محمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. مجلة اتحاد الجامعات العربية. ص ٥٣.  
(٤) - المطيري، عبد الله سعد (٢٠١٩). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.  
(٥) حجي، أحمد اسماعيل وآخرون (٢٠١٨). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، ع (٢)، ص ١٥٨.

٢- ما الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي؟

٣- ما معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء التحول الرقمي؟

٤- ما التوصيات المقترحة لمواجهة معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة في

ضوء التحول الرقمي؟

### ثالثاً: هدف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت.

ومنه تتبثق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري.

٢- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.

٣- التوصل إلى مقترحات لمواجهة معوقات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة في

ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت.

### رابعاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الراهنة إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية تتمثل فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:

١- إبراز أهمية الإبداع الإداري والذي لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، حيث تحاول

الباحثة لفت عناية المعنيين في الميدان التربوي، إلى أهمية الإبداع الإداري باعتباره من أهم الأساليب

التي تسعى إلى تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم لمواكبة متطلبات العصر.

٢- انعكاسات العصر الرقمي التي بدأت تتضح في كافة الأنشطة الحياتية ومنها التعليم حيث ساعد

العصر الرقمي على ظهور الكثير من المصطلحات التي تعبر عن أوجه الأنشطة التعليمية مثل: المدرسة

الذكية الفصول الافتراضية، التعليم الافتراضي، التعليم الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية، والمدرسة

المحوسبة، وكلها تستلزم المعرفة بالأجهزة الرقمية والتعامل معها، والمطالبة بالتحول الرقمي.

## الأهمية التطبيقية:

قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على عملية التربية والمعنيين وصناع القرار في الإدارات، في تقديم معلومات حول معوقات الإبداع الإداري في ضوء التحولات التكنولوجية الحديثة..

## خامساً: منهج الدراسة وأداتها:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يلائم طبيعة الدراسة وأهدافها للوقوف على معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي، وذلك من خلال الوقوف على مضمون الإبداع الإداري وعناصره حيث يتم وصف الظاهرة كما هي في الواقع، واعتمدت الدراسة على استبانة لتحقيق لذلك.

## سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على المعلمين بمدارس التربية الخاصة بثلاثة قطاعات تعليمية بدولة الكويت وهي (منطقة العاصمة التعليمية - منطقة الأحمدية التعليمية - منطقة الجهراء التعليمية)، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (١٦٥) معلم ومعلمه.

## سابعاً: حدود الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية الحدود التالية:

- ١- الحد الموضوعي: الإبداع الإداري - مدارس التربية الخاصة - التحول الرقمي
- ٢- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة الحالية على ثلاث محافظات (العاصمة-الأحمدية-الجهراء) بدولة الكويت
- ٣- الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من المعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت.

٤- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال النصف الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

## ثامناً: مصطلحات الدراسة:

ارتكزت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات أهمها:

**الإبداع الإداري: Administration Creativity** يعرف الإبداع الإداري بأنه "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات، والدوائر، والمؤسسات، ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية"<sup>(١)</sup>

كما عُرّف بأنه: قدرة العاملين في المدارس فرادى وجماعات على مواجهة المشكلات والمواقف المختلفة والعمل على حلها ومعالجتها من خلال إجراءات وعمليات غير مألوفة من ذي قبل، واستحداث أساليب عمل جديدة تتصف بالجدة والابتكار وتبتعد عن الطابع الروتيني والتقليد، وذلك في بيئة داعمة ومحفزة على العمل الإبداعي<sup>(٢)</sup>.

### مدارس التربية الخاصة: Special Education Schools

ويقصد بها المدارس الحكومية التي تختص بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وكل مدرسة من تلك المدارس تختص بنوع معين من تلك الاحتياجات لكل من البنين والبنات<sup>(٣)</sup>.

### التحول الرقمي Digital Transformation

عرف ( محمود إبراهيم وبسمة الحداد )<sup>(٤)</sup> التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا في المؤسسات والهيئات الحكومية والقطاعات الخاصة والعامة وعرفه المطرف (٢٠٢٠)<sup>(٥)</sup> بأنه الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القائمون على العملية التعليمية في شتى نواحي العملية التعليمية الإدارية منها والتعليمية.

### تاسعاً: الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات إلى محورين :

وتم ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي نتناول كل منها بشيء من التفصيل:

(١) - السكارنة، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر، ص ١٩.

(٢) - الشقران، عبد الله عبد الكريم خميس (٢٠٢١). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، مؤتمراً للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج (٣٦)، ع (٤)، ص ٨٧.

(٣) - وزارة التربية، (٢٠١٤). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥، الكويت، ص ٤٤.

(٤) - إبراهيم، محمود والحداد، بسمة محرم (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات - الكمبيوتر، (٢١)، ص ٢٦.

(٥) - المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٣٦)، ع (٧)، ص ١٦٢.

## المحور الأول: دراسات مرتبطة بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس:

### ١-دراسة الرشيدى (٢٠٢٠)<sup>(١)</sup> بعنوان " أساليب تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ورصد أهم معوقاته من وجهة نظرهم. ولأجل ذلك تم إعداد أداة خاصة بالدراسة؛ اشتملت على (٣٦) عبارة وزعت على محورين؛ تنمية الإبداع الإداري، ومعوقات الإبداع الإداري. وتكونت العينة من (٦٠) مديرا ومديرة من مدارس المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت. وكشفت النتائج عن أن مديري المدارس الثانوية يستخدمون أساليب متنوعة لتنمية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تنمية الإبداع الإداري، أفادت العينة أنها توجد بدرجة كبيرة في الواقع. كما كشفت النتائج عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة لواقع استخدام أساليب وممارسات تنمية الإبداع، ومعوقات ذلك تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة، وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.

### ٢- دراسة السبيعي (٢٠٢٠)<sup>(٢)</sup> بعنوان " درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من (١٤٩) مديرا ومديرة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى متغيرا (الجنس- المؤهل العلمي - الخبرة).

(١)- الرشيدى، نوف على فخري (٢٠٢٠). أساليب تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (٤).

(٢)- السبيعي، تهاني محسن (٢٠٢١). رجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، مجلة الطفولة والتربية، مج (١٣)، ع (٤٦).

### ٣- دراسة العدواني (٢٠٢٠)<sup>(١)</sup> بعنوان " الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية وواقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بالكويت، كما هدفت التعرف على المقترحات الإجرائية لتنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) من مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت، وتكونت الأدوات من استبيان مكون من (٦٨) عبارة تحدد واقع ممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة والمعوقات التنظيمية لممارسة الإبداع الإداري في المدارس الثانوية العامة، وآليات تطوير الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية العامة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسات الإبداع الإداري جاء بمستوى ضعيف، وأنه توجد العديد من المعوقات التنظيمية لممارسة الإبداع الإداري، كما توصلت الدراسة إلى عدم قدرة المديرين على تطوير الممارسات الإبداعية.

**المحور الثاني: دراسات خاصة بالتحول الرقمي.**

### - دراسة الخصيلي (٢٠٢١)<sup>(٢)</sup> بعنوان " تطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق متطلبات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت "

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق متطلبات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة من إعداد الباحثة، تم تطبيقها على عينة قوامها (٩٦) من المدرء والمدرء المساعدین بمدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع نظم المعلومات الإدارية في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة منخفضة وخاصة البعد الرابع: وضوح المعلومات المستنتجة، وأن أهمية مجالات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من خلال نظم المعلومات الإدارية جاءت

(١)- العدواني، سناء ناصر خلف الله (٢٠٢٠). الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (١).

(٢)- الخصيلي، فاطمة غالي سنيد (٢٠٢٠). " تطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق متطلبات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.

بدرجة مرتفعة وخاصة المجالين (الرابع: الرقابة - الخامس: اتخاذ القرار)، وفي ضوء تلك النتائج قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق متطلبات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

#### - دراسة الخطيب (٢٠٢١)<sup>(١)</sup> " الاستعداد الرقمي لدى مدرء مدارس لواء الأغوار الشمالية في ظل جائحة كورونا وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس لواء الأغوار الشمالية في ظل جائحة كورونا وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على مجموعة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والتابعة لمديريات التربية والتعليم في لواء الأغوار الشمالية والبالغ عددهم (١٨٠) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة حصول أثر الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس في ظل جائحة كورونا في إدارة المهام الإدارية على متوسط كلي (٣.٨٨ من ٥) أي بدرجة استعداد (مرتفعة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الأداة ككل تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

#### - دراسة عمران (٢٠٢١)<sup>(٢)</sup> بعنوان " تصور مقترح للتطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي ".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمعايير التطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) معلماً من معلمي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وأعدت الباحثة مقياساً لمعايير التطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن عينة الدراسة تتوافق على معايير التصور المقترح بدرجة عالية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات العينة ككل تبعاً لعدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

(١) الخطيب، ياسين محمد (٢٠٢١) الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس لواء الأغوار الشمالية في ظل جائحة كورونا وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٥)، ع (٣٨) .

(٢) - عمران، فاطمة عطية (٢٠٢١). تصور مقترح للتطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي، المجلة العربية لإعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج (٤)، ع (١٧).

## - دراسة جوهر (٢٠٢١)<sup>(١)</sup> بعنوان " الأدوار المتوقعة للإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة في ظل التحول الرقمي للتعليم بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع قيام الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة بأدوارها المتوقعة في ظل التحول الرقمي للتعليم لدولة الكويت، وتقديم تصور مقترح لتحسين أداء الإدارة المدرسية لأدوارها المتوقعة في المدرسة الثانوية العامة في ظل التحول الرقمي للتعليم لدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة عدد (٤٨) من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفروانية ومبارك الكبير. وتوصلت النتائج إلى ضعف عملية إشراف الإدارة علي تجهيز قاعات الدراسة بالوسائل التكنولوجية والتقنية، وغياب توفر تراخيص برمجيات إدارة المعامل والفصول، وضعف تمكين العاملين من استخراج الإحصائيات والتقارير إلكترونياً، وغياب التجهيز الكافي لاستخدام نظم إدارة التعلم داخل المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت، بالإضافة إلى قلة الوعي لدى المديرين بأهمية استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني.

### تعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة التنوع في الطرح لموضوع الإبداع الإداري وأهميته وضرورة اتصاف القادة التربويين به، كما تنوعت الموضوعات المتعلقة بمدارس التربية الخاصة ودور مدير المدرسة في تحقيق أهدافها. أما الدراسات التي تناولت التحول الرقمي فقد إهتمت بمتطلبات التحول الرقمي في المؤسسات وكيفية تحقيق التحول الرقمي، ولا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحثة - تجمع متغيرات الدراسة ( الإبداع الإداري، التحول الرقمي في مدارس التربية الخاصة) لذلك تأمل الباحثة أن تقدم مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية من خلال ما يمكن أن تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات قد تساعد في تحديد متطلبات تحسين الإبداع الإداري في ضوء التحول الرقمي، وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في اختيار المنهج المناسب، والرجوع إلى العديد من المصادر والمراجع المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة.

<sup>١</sup> - جوهر، حسن أحمد (٢٠٢١). الأدوار المتوقعة للإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة في ظل التحول الرقمي للتعليم بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمنهور.

## الاطار النظري للدراسة

إن تطور النظام التعليمي مرهون بالعمليات التي تجري في المدارس والمؤسسات التعليمية عموماً، وما يمكن أن تقوم به لتحقيق أهدافها المختلفة، كما تسعى الأنظمة التعليمية إلى رفع مستوى العمليات والخدمات التي تقدمها من أجل المحافظة على مستوى أداء عال يحقق طموح المجتمع الذي تنتمي إليه، وحتى تستطيع أن تنشئ أجيالاً قادرة على التأقلم ومسايرة المستحدثات وعواقبها المختلفة، بل ولتستطيع تلك الأجيال الإبداع والمنافسة في ظل احتدام وتعدد الأطراف المنافسة في المجتمع المحلي والعالمي حيث أصبح عالم الأعمال اليوم مفتوحاً من خلال التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يدعو الأنظمة التعليمية إلى التركيز على الابتكار والإبداع في مستويات العمليات كافة والتي تستخدمها في تربية وصقل الأجيال الجديدة.

### المحور الأول: الإبداع الإداري.

ويعد الإبداع الإداري من المداخل الرئيسية في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها، ويعد الإبداع جانباً مهماً في الإدارة المدرسية، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع، والمطالبات المتزايدة من برامج التعليم لكي تتدمج مع المجتمع وقضاياه بصورة أشمل وأعم، كان لا بد أن يتم الإبداع لدى الإدارة المدرسية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا.

### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري.

وهناك من ينظر إلى الإبداع الإداري باعتباره ثمرة أفكار جديدة تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمة فيعرف بأنه "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام"<sup>(١)</sup>.

وهو "مجموعة من العمليات والأفكار الجديدة التي توافق عليها المؤسسات ويتم تطبيقها من أجل الوصول إلى مرحلة الإبداع وهناك أربعة عوامل تُفعل الإبداع الإداري وهي: توليد المعرفة، بناء الوعي، التخطيط للنجاح، إنجاز الأنشطة"<sup>(٢)</sup>.

(١) - قنديل، علاء (٢٠١٠): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، دار الفكر، ص ١٢٥.

(٢) - Alanzi, Ahmed.(2016). The relation ship between shared leader ship and administrative creativity in Kuwaiti schools ,British education leader ship ,management administration society, vol. 30 p. 4.

وعرف قناشي الإبداع الإداري بأنه<sup>(١)</sup>: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

## ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والايجابيات على مستوى المنظمات، ذكرها العجلة<sup>(٢)</sup>

فيما يلي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للأفراد، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في الدراسة عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

## ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري.

ويصنف (ديري)<sup>(٣)</sup> مستويات الإبداع الإداري في ثلاثة مستويات نحو التالي:

١. الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، ويحدد خصائص الفرد المبدع<sup>(٤)</sup> بالآتي:

\* المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

\* التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

(١) - قناشي ، أمنه وحمامي، مختار (٢٠١٨). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار - كلية علوم التسيير - مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، مج (٢)، ع (٣)، ص ١٢٧

(٢) - العجلة، توفيق عطية (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. ص ١٥.

(٣) - دييري، زاهد محمد (٢٠١١): السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٣٠٠ - ٣٠٢.

(٤) - العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٣٩٢.

\* **الذكاء** : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

\* **الشخصية**: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة.

٢. **الإبداع على مستوى الجماعة**: وهذا النوع من الإبداع يتحقق من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، ... الخ، وإبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي، والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة<sup>(١)</sup>.

**ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:**

\* مكونات الجماعة، واتجاهاتها، مع وجود رؤية مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

\* مدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء.

\* دعم أعضاء الجماعة ومؤازرتهم بعضهم بعضاً، والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة.

\* حجم الجماعة، وعمرها.

٣. **الإبداع على مستوى المنظمة**: وهو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي، وعليه يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة بوصفهم أفراداً وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية، والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة، ودراسة حاجات المستهلكين، ووجود مشجعين للعمل الإبداعي في الإدارة، ومساعدة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي، والحزم واللين معاً<sup>(٢)</sup>.

مما سبق نجد أن الإبداع سواء كان فردياً أو جماعياً فإنه يتطلب المساندة من قبل القيادة، إذ أن رفض التغيير والخوف من التجريب، وكثرة الصراعات تعد بمثابة محبطات للشخص المبدع، مما قد يؤدي إلى التراخي وعدم تقديم الحلول الإبداعية لأي مشكله خوفاً من النقد أو السخرية.

(١) - حمادات، محمد حسن (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، ص ٣٠٥.

(٢) - ديري، زاهد محمد (٢٠١١): مرجع سابق، ص ٣٠٢.

## رابعًا: عناصر الإبداع الإداري.

من المعروف أن المدير المبدع هو الذي يملك مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات الخاصة التي تعتبر مكونات أساسية للإبداع، والتي يظهر تأثيرها في تفكيره وتصرفاته، والتي دونها لا يمكن التحدث عن وجود الإبداع، ويكاد يتفق التربويون على تصنيف عناصر الإبداع، إلى ما يلي:

١- **الطلاقة Fluency** : يتضمن الجانب الكمي في الإبداع قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المشكلات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وبعبارة أخرى هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في وحدة زمنية محددة<sup>(١)</sup>. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمجموعة من المعلومات والخبرات أو المفاهيم التي سبق تعلمها.

٢- **المرونة Flexibility**: ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف، ويقصد بها التنوع والاختلاف في الأفكار التي يصدرها المبدع. وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير الفرد عندها موقفًا ما أو وجهة نظر معينة إلى شيء آخر<sup>(٢)</sup>.

٣- **الأصالة Originality**: هي القدرة على التجديد والإتيان بالأفكار النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فهي إنتاج أفكار غير مألوفة، وتعتبر ركنًا أساسيًا من أركان الشخصية المبدعة، أو الفرد المبدع ذو الأصالة، وهو الفرد الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويرتبها ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصلية<sup>(٣)</sup>.

٤- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems** : يعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة، وتحديدها تحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها، ونواحي النقص فيها<sup>(٤)</sup>. ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية الدراسة عن حل لها، وهذا يعني أن الفرد المبدع أسرع من غيره في اكتشاف المشكلة التي تعتبر الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، كما أن لديه حساسية تدفعه لأن يلاحظ الأشياء غير

(١) - الهولي، عائشة ناصر (٢٠١٤). اتجاهات جديدة في الإبداع، دار المسيلة للنشر، الكويت، ص ١٤.

(٢) - صالح، قاسم حسين (٢٠١٣). نحو نظرية جديدة للإبداع في العالم العربي، المؤتمر العلمي العربي العاشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين (معايير ومؤشرات التميز)، الإصلاح التربوي ورعاية الموهوبين والمتفوقين، الفترة ١٦ - ١٧ نوفمبر، عمان، الأردن، ص ٥٩٣.

(٣) - السميري، حامد عاتق مرزوق (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص ٢٤.

(٤) - الشيبات، أحمد محمد سعيد، وأبو حمور، عنان محمد أحمد (٢٠١١). مفاهيم إدارية معاصرة، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٨.

المألوفة في الموقف المشكل، ويمكن لمدير المدرسة ممارسة ذلك من خلال متابعته لسير العمل بالمدرسة، إذ من الممكن أن يلاحظ أن هناك خللاً في أحد الجوانب المدرسية فيدرك المشكلة، ويبدأ في البحث عن أفضل الطرق لحلها.

٥- التحليل والربط **Analysis and Linkage** : التحليل ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، وعزل هذه العناصر عن بعضها، للوقوف على العنصر المعقد والمسبب للمشكلة، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد يؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدرتهم على تكوين جديد من عناصر معروفة للجميع، وبمعدل ارتفاع حظ الشخص من هذه القدرة، وتزداد فرصته على الإبداع<sup>(١)</sup>.

### المحور الثاني: التحول الرقمي.

تعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزاً في عالم اليوم، وتحظى بإهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلًا للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاريعهم.

### أولاً: تعريف التحول الرقمي.

ويرى كل من ( Maya, Terry & Others )<sup>(٢)</sup> أن إشكالية كلمة "التحول كمفهوم مجرد يدعو إلى رؤية المفاهيم الأساسية للإصلاح، فمن ناحية يشير صناع القرار والكتاب إلى كلمة "التحول" مادياً على أنها عملية تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن ناحية أخرى يقصد "بالتحول" عملياً تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد.

وفي تعريف آخر هو استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة مثل وسائل التواصل الاجتماعي أو الهواتف المحمولة والحواسب؛ للتمكن من إجراء تحسينات في الأعمال الأساسية مثل تبسيط العمليات أو إنشاء نماذج جديدة<sup>(٣)</sup>.

(١) - إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢). الإبداع، قضاياها وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص ١٣٠،

(٢) - Maye, Terry & Others (2009): Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning, The Higher Education Academy, York Science Park, Heslington, December.p 6

(٣) - Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014).. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2). P. 2.

ويركز مفهوم التحول الرقمي على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بُعد هام يؤثر في مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى تغيير فلسفة المنظمات القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: أهمية التحول الرقمي.

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية أخرى ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً: وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب.

ومن الناحية العملية، يعد تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال<sup>(٢)</sup>.

وحصر العسيري (٢٠٢٠)<sup>(٣)</sup> مبررات الحاجة إلى التحول الرقمي وأهميته فيما يلي:

- ١- معالجة مشكلة الزيادة الهائلة في المعرفة الإنسانية.
- ٢- المساعدة في نشر العلم والتدريب في شتى المجالات.
- ٣- الحاجة إلى زيادة تكامل المعرفة البشرية وتنوع مصادرها.
- ٤- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها أكثر ديناميكية.
- ٥- الحاجة إلى مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة.
- ٦- توفير مصادر بديلة للمعرفة التقليدية.
- ٧- رفع قيمة الخبرات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.
- ٨- تطوير التعلم الذاتي وتدعيم التعليم المستمر.

(١) - محمد، عبد الرحمن حسن والغبيري، محمد أحمد (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٤، ع ٣، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ديسمبر ص ١٥

(٢) - إبراهيم، أحمد حسن (٢٠١٩): التحول الرقمي : نقلة نوعية للتحرك من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة، ع ٦٧٦، ص ٣٠

(٣) - العسيري، بندر بن مفرح (٢٠٢٠). التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ص ١٠٤.

### ثالثاً: التحول الرقمي في الرؤية التنموية الجديدة

قد جاء إطلاق رؤية الكويت ٢٠٣٥ بهدف تبوأ الكويت مكانة دولية مرموقة في المجال التنموي، بإدارة حكومية فاعلة، واقتصاد متنوع، وبيئة معيشية مستدامة، وتأسيس بنية تحتية متطورة، وتعزيز رأس المال البشري الإبداعي، وتحقيق التنمية البشرية المتوازنة، وتوفير بيئة تعليمية متطورة<sup>(١)</sup>.

وقد أشار مجلس الوزراء (٢٠١٧)<sup>(٢)</sup> إلى فكرة التحول الرقمي والحوكمة واستخدامها في قياس وتقييم قطاع حيوي وهو التعليم، وذلك كخطوة ضرورية لبناء أسس ثابتة تقوم على أساسها المشروعات التنموية المستقبلية مثل: المنظومة المتكاملة لإصلاح التعليم، رخصة المعلم، اعداد المعايير الوطنية للتعليم، التميز المدرسي لتطبيق معايير الجودة، الدراسات المحلية والدولية لقياس وتقييم نظام التعليم، الاختبارات الوطنية الموحدة لقياس القدرات.

وارتكزت خطة التنمية للعام ٢٠٣٥ على مقوم رأس المال البشري الإبداعي كمفهوم أساسي ومهم في إعداد القوى البشرية المبتكرة الواعية بالمهارات التكنولوجية وذلك خلال اصلاح السياسات التعليمية والمناهج والطرق المستخدمة بالتعليم ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية لقوة العمل الوطنية، ولضمان تخريج أفراد يتمتعون بمهارات وقدرات احترافية<sup>(٣)</sup>.

### المحور الثالث: واقع مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت.

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة لمدارس التربية الخاصة حجر الزاوية في العملية التعليمية. يحدد المعالم، يرسم المسارات، ويسهل الطريق للعاملين في المجال للوصول إلى هدف مشترك في وقت محدد. تهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى الأداء من خلال وعي ورؤية العاملين بالمدرسة. في السنوات الأخيرة، ظهر مفهوم جديد لوظيفة المدرسة، وهو الحاجة إلى العناية بها. دراسة المجتمع

(١) - باطويح، محمد عمر والمناور، فيصل حمد (٢٠٢٠). التخطيط التنموي في دولة الكويت: التحديات وسبل مواجهتها، ص ص ٣٨-٣٩، متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://esalexu.journals.ekb.eg/article-110718-5572a1331b125370bb219e42>

(٢) - مجلس الوزراء (٢٠١٧). التنمية الشاملة ورؤية ٢٠٣٥، قطاع التعليم، الكويت، ص ٢.

(٣) - الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩). رؤية دولة الكويت عام ٢٠٣٥ - كويت جديدة، متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://www.newkuwait.gov.kw/image/KNOP-inforgraphics-projectoverview-ARA-pdf>.

ودراسته، للمساهمة في حل مشاكله وتحقيق أهدافه، وقد أدى ذلك إلى زيادة التقارب والتواصل بين المدرسة والمجتمع<sup>(١)</sup>.

وتتطلب إدارة مدارس التربية الخاصة أن تقوم بدورها على أكمل وجه، لتكون متطورة. حيث تستخدم الأساليب المعاصرة في التخطيط والتنظيم والرقابة، لأن لكل طفل معاق الحق في تلقي تعليم يختلف باختلاف نوع إعاقته، وقد يحتاج بعض الأطفال إلى تعديلات جذرية في البرنامج التربوي، بينما قد لا يحتاج البعض الآخر. بحاجة إلى ذلك، وبالتالي تظهر أهمية وجود إدارة التربية والتعليم. للقيام بعملها التربوي في الميدان<sup>(٢)</sup>.

إن نجاح مدارس ومراكز التربية الخاصة المعنية بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة ومستقبلهم يعتمد إلى حد كبير على جودة كادرها الإداري والمتخصصين فيها، وعلى هذا يمكننا القول إنه لا يوجد نشاط أهم من اختيار هؤلاء الإداريين، من المهم جدًا لمستقبل هذه المدارس تحديد الموظفين في جميع مستويات التنظيم الإداري فيها، وأن أي عمل إداري في هذه المدارس ينطوي على وظائف إدارية أساسية، ولكي يكون عمل هذه المدارس يجب تقديم وصف وظيفي للكوادر العاملة في مدارس التربية الخاصة بنجاح<sup>(٣)</sup>.

يتم تنظيم العمل في قسم التربية الخاصة من خلال مدير عام قسم التربية الخاصة الذي يشرف على التربية الخاصة في جميع المجالات التربوية، يساعده في ذلك مكتبة المكتب الفني وقسم السكرتارية، تليها ثلاثة أقسام هي الأولى. ومنها: -مراقبة الشؤون التربوية. وقسم ورش العمل التربوي، والثاني: مراقبة رعاية الطلاب ويضم دائرة الخدمات الاجتماعية والنفسية، وقسم الأنشطة الطلابية، وقسم العلاج الطبيعي والخدمات الطبية، والثالث: مراقبة الشؤون الإدارية ويضم القسم. المخازن وإدارة الصيانة وإدارة شؤون التوظيف<sup>(٤)</sup>.

(١) المحيايبي، عبد العزيز (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب لسوق العمل في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد

(٢١)، العدد (١)، ص ٢٥٨

(٢) -تقى، علي (٢٠٠٢). الإدارة التربوية في مؤسسات التربية الخاصة، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ص ١٨

(٣) - طه، داليا (٢٠٠٤). تنظيم مقترح لإدارة التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات العالمية، العالمية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ص ٣٨.

(٤) -الردعان، علي (٢٠١٤). الإدارة والإشراف في ميدان التربية الخاصة، دار خوارزم العلمية، جده، ص ٧٦

## أولاً: مهام مديري مدارس التربية الخاصة.

تحدد القواعد التنظيمية لبرامج التربية الخاصة واجبات مديري مدارس التربية الخاصة حيث تشمل<sup>(١)</sup>:

- \* الإشراف العام على برامج التربية الخاصة والعمل على توفير كافة متطلباتها.
- العمل على خلق بيئة تعليمية تمكن طلاب التربية الخاصة من الاندماج مع أقرانهم في الفصل والأنشطة غير المنهجية.
- الإشراف على نقل الطلاب وضمان انتظامهم خلال العام الدراسي.
- متابعة المستحقات المالية من السلف ومكافآت العمل لصرفها ودفعها وفق التعليمات الخاصة بالمنظمة لذلك.
- رئاسة بعض الفرق متعددة التخصصات في المدارس بما في ذلك فريق الخطة الفردية ولجنة قبول طلاب التربية الخاصة.

يُتوقع من مديري المدارس قيادة وإدارة وتنفيذ برامج التعليم الخاص بكفاءة وفعالية، وأن يكونوا قادرين على مواكبة التغيير في العمليات والتحديات المرتبطة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. إلى أقصى حد ممكن حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية، ويجب أن يكون لديهم قيم ووعي واضح بدورهم<sup>(٢)</sup>. ويتطلب قيام مديري مدارس التربية الخاصة بمهامهم، ضرورة امتلاكهم الفهم الشامل للخدمات والقوانين والتعليمات الخاصة بالتعليم الخاص، وقيم سياسة المنطقة التعليمية، والقدرة على التعرف على المعايير المتعلقة دعم وتوجيه والمشاركة في البرامج التدريبية لقيادة مدارس التربية الخاصة، وتخطيط جودتها، وتفعيل التواصل الجيد داخل النظام المدرسي. تنظيم اجتماعات البرنامج التربوي الفردي وصنع القرار التشاركي.

## ثانياً: وضعية ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء التحول الرقمي.

قد أولت دولة الكويت عنايتها ورعايتها الخاصة بفئة ذوي الإعاقة - بُغية الوصول بها إلى مستوى يوازي ، بقدر الإمكان، ما وصلت إليه البلدان المتقدمة في هذا المجال- فقد سنت القوانين التي تضمن لهذه الفئة التمتع بالحقوق الأساسية التي كفلها الدستور وأكدها المواثيق الدولية، وعلى الرغم من ذلك إلا إنه تم

(١)- أشكناني، أحمد (٢٠١١). آراء معلمي ومديري مدارس التعليم العام الحكومية بدولة الكويت حول دمج ذوي صعوبات التعلم في مدارس العاديين، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية- كلية رياض الأطفال، مج (٣)، ع (٦)، ص ٢٠٢ - ٢٠٣.

(٢) - الفحيلي، عبد الله (٢٠٠٩). إدارة برامج التربية الخاصة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس وهما في البرامج ومشرفي التربية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود، ص ٤.

استغلال قضايا هذه الفئة مدنياً وسياسياً واجتماعياً واقتصادياً وكذلك تربوياً، وقد أكدت منظمة الصحة العالمية بأن الخدمات المقدمة من قبل مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة لا تفي إلا بما يتراوح نسبته بين ١-٣٪ من إحتياجات هذه الفئة<sup>(١)</sup>.

واتضح ذلك خلال أزمة كوفيد -١٩ حيث كان مصيرهم التجاهل والتردد في القرار طوال فترة الجائحة، فكانت فئة ذوي الاحتياجات الخاصة هي الأشد معاناة من الحرمان من التعليم والمتابعة التربوية نظراً لإستبعادهم من معظم القرارات التربوية الصادرة في ظل الجائحة، ففي أغسطس سُمح لطلاب الصف الثاني عشر من ذوي الإعاقة الحركية بمدرسة الرجاء، وذوي الإعاقة البصرية بمدرسة النور، وذوي الإعاقة السمعية في مدرسة الأمل بإستكمال عامهم الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠ عن بعد.

أما بالنسبة لأصحاب الإعاقات ( الذهنية - التوحد - متلازمة داون) فقد حرّموا تماماً من استكمال عامهم الدراسي. والطلبة المكفوفين قد حرّموا من كتب برايل التي إعتدوا عليها خلال فترات دراستهم في مدارس النور.

وفي ٤ أكتوبر ٢٠٢٠ سمح لمدارس الرجاء والأمل والنور بإستمرار التعليم عن بعد بإستخدام منصة مايكروسوفت تيمز المستخدمة في التعليم العام، دون مراعاة الفروق الطبيعية والفردية بين الفئتين، ومن دون السماح لطلبه صعوبات التعلم وذوي المنهج النوعي ( الذهنية- التوحد- متلازمة داون) بتلقى أي نوع من أنواع التعليم إلا إذا كانوا ضمن نظام الدمج في القطاع الخاص، وبعد ضغط شعبي وصعوبة تلقي بعض فئات ذوي الإعاقة تعليمهم عن بعد، في ٢٨ ديسمبر ٢٠٢٠ تم استئناف الدراسة حضورياً في مدارس القطاع الخاص فقط لطلاب الإعاقة الذهنية، وحرّم من هذا التعليم ذوي الإعاقة الذهنية في القطاع الحكومي النوعي<sup>(٢)</sup>.

ورغم توفر البنية التحتية التكنولوجية بمدارس التربية الخاصة إلا أنه أكدت نتائج الدراسات بأن هناك " فجوة رقمية Digital Divide" هائلة وتمييز على أساس الإعاقة بين خدمات الرعاية التربوية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقدمة لفئة ذوي الإعاقة في الحقل التربوي<sup>(٣)</sup>.

(١) - صفر ، عمار حسن و آغا، ناصر حسين (٢٠٢٠). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدارس التربية الخاصة الحكومية بدولة الكويت : دراسة حالة، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، مج (١١)، ع (٣٩) ، ج (١) ، ص ٥  
(٢) - ٩٧- العيسى، اسراء عيسى وآخرون (٢٠٢١). من هنا نبحر . مبادرة وطنية لإصلاح وتطوير التعليم في الكويت، ص ٢٣-٢٥.  
(٣) - صفر، عمار حسن، وآغا، ناصر حسين (٢٠٢٠). مرجع سابق، ص ٤٧

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

### (١) أهداف الجانب الميداني للدراسة:

- الكشف عن معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي.

### (٢) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

لتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت، وتضمنت الاستبانة (١٧) عبارة وأمام كل عبارة مستويات الاستجابة لها بدرجة الموافقة (أوافق - لا أعلم - لا أوافق).

### تقنين أداة الدراسة:

### أولاً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يسعي هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه.

جدول (١) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات استبانة معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في

### ضوء التحول الرقمي

الارتباط بالمحور	العبارة						
**٠,٧٤	٤	**٠,٧٠	٣	**٠,٦٧	٢	**٠,٧٥	١
**٠,٥٦	٨	**٠,٦١	٧	**٠,٨٩	٦	**٠,٨٣	٥
**٠,٧٨	١٢	**٠,٥٣	١١	**٠,٧٣	١٠	**٠,٨١	٩
**٠,٦٥	١٦	**٠,٦٩	١٥	**٠,٨٥	١٤	**٠,٧٧	١٣
						**٠,٥٣	١٧

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات استبانة معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من الاستبانة ككل.

### ثانياً ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معادل

سبيرمان-براون، لتحديد قيمة معامل الثبات

جدول (٢) معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل التجزئة النصفية	معامل ألفا
معوقات الإبداع الإداري	١٧	٠,٨٢	٠,٧٥

## النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي؟":

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق المحور الثالث معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي، وتكوّن المحور من (١٧) عبارة، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (أوافق - لا أعلم - لا أوافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارة منها على حدة، وذلك على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تقدر بـ (١٦٥) معلم ومعلمة بمدارس التربية الخاصة، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الاحصائية لذلك، ويوضح الجدول الآتي المعاملات الاحصائية لذلك، كما يلي:

جدول (٣) المعاملات الإحصائية معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي

العبارة	النسبة المئوية (%)	مستويات الاستجابة درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا <sup>٢</sup>
		أوافق	لا أعلم	لا أوافق					
١- الخوف من نقد الأفكار الإبداعية الرقمية الحديثة.	ك	١٢٢	١٢	٣١	٢,٥٥	٠,٨	٨	أوافق	دالة (١٢٥) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٧٤	٧	١٩					
٢- قلة توفر المراكز التدريبية في مجال التحول الرقمي	ك	١١٢	١٧	٣٦	٢,٤٦	٠,٥	١٠	أوافق	دالة (٩١,٨) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٦٨	١٠	٢٢					
٣- العبء الوظيفي اليومي يحول دون حدوث الإبداع الرقمي.	ك	١٢٧	١٤	٢٤	٢,٦٢	١,٠	٥	أوافق	دالة (١٤٢) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٧٧	٩	١٤					
٤- نقص الوسائل التقنية الحديثة	ك	١١١	١٦	٣٨	٢,٤٤	٠,٩	١٢	أوافق	دالة (٨٩,٩) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٦٧	١٠	٢٣					
٥- الشعور بأن العمل المدرسي لا يحتاج إلى الإبداع والابتكار الرقمي	ك	١٠٠	١٩	٤٦	٢,٣٣	٠,٦	١٤	لا أعلم	دالة (٦١,٨) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٦١	١٢	٢٨					
٦- قصور مهارات القادة الرقمية	ك	١٤٣	٦	١٦	٢,٧٧	٠,٨	٢	أوافق	دالة (٢١٢) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٨٧	٤	١٠					
٧- ضعف اللغة لدى بعض المديرين	ك	١٢٥	١١	٢٩	٢,٥٨	٠,٥	٧	أوافق	دالة (١٣٦) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٧٦	٧	١٨					
٨- الازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا	ك	٩٥	٢٨	٤٢	٢,٣٢	٠,٦	١٥	لا أعلم	دالة (٤٥,٤) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٨	١٧	٢٥					
٩- الصلاحية الممنوحة للمدير غير كافية	ك	١٥٠	٢	١٣	٢,٨٣	٠,٨	١	أوافق	دالة (٢٤٧) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٩١	١	٨					
١٠- وجود أكثر من مرحلة تعليمية داخل المدرسة	ك	١٢٣	١٦	٢٦	٢,٥٩	٠,٧	٦	أوافق	دالة (١٢٧) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٧٥	١٠	١٥					
١١- غياب روح المبادرة	ك	٨٨	٢٩	٤٨	٢,٢٤	٠,٤	١٦	لا أعلم	دالة (٣٢,٩) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٣	١٨	٢٩					
١٢- رفض التغيير نحو التحول الرقمي	ك	١٣٥	٦	٢٤	٢,٦٧	٠,٤	٣	أوافق	دالة (١٧٧) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٨٢	٤	١٤					
	ك	١٣٠	١٣	٢٢	٢,٦٥	٠,٥	٤	أوافق	

٢١	الدالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة			النسبة المئوية والتكرار	العبرة
					أوافق	لا أعلم	لا أوافق		
دالة (١٥٤) عند مستوى (٠,٠٥)					١٣	٨	٧٩	%	١٣- ضعف القدرة على التخيل والتذكر
دالة (٥٩,٢) عند مستوى (٠,٠٥)	أوافق	١٣	٠,٧	٢,٣٥	٤٣	٢٢	١٠٠	ك	١٤- المبنى المدرسي غير مجهز بالإمكانات التي تساعد على الإبداع الرقمي
					٢٦	١٣	٦١	%	
دالة (١٥,٥) عند مستوى (٠,٠٥)	لا أعلم	١٧	٠,٤	٢,١٨	٤٩	٣٨	٧٨	ك	١٥- ضعف المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية الرقمية
					٣٠	٢٣	٤٧	%	
دالة (٨١,٣) عند مستوى (٠,٠٥)	أوافق	١١	٠,٨	٢,٤٥	٣٥	٢١	١٠٩	ك	١٦- الجهل باستخدام الأدوات التكنولوجية
					٢١	١٣	٦٦	%	
دالة (١١٠) عند مستوى (٠,٠٥)	أوافق	٩	٠,٦	٢,٥٣	٣١	١٦	١١٨	ك	١٧- قلة الدورات التدريبية على البرامج الإلكترونية
					١٨	١٠	٧٢	%	
دالة (١٧٤٣) عند مستوى (٠,٠٥)	أوافق	---	٢,٧	٢,٥٠	٥٥٣	٢٨٦	١٩٦٦	ك	المحور الثالث ككل
					٢٠	١٠	٧٠	%	

\* قيم ٢١ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارة هذا المحور ككل تقدر بـ " ٢,٥ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة للتوافر مرتفعة " أوافق " .
- (ب) جاءت عبارات المحور بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات ( ٥ ، ٨ ، ١١ ، ١٥ ) على مستوى استجابة لدرجة موافقة متوسطة " لا أعلم " ، بينما حصلت باقي العبارات على مستوى استجابة لدرجة موافقة مرتفعة " أوافق " ، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " لا أوافق " .
- (ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارة المحور والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٩) والتي تنص على " الصلاحية الممنوحة للمدير غير كافية" بواقع متوسط حسابي " ٢,٨٣ " وانحراف معياري قليل " ٠,٨ " ، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٦) والتي تنص على " قصور مهارات القادة الرقمية." بواقع متوسط حسابي " ٢,٧٧ " وانحراف معياري " ٠,٨ " ، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " ضعف المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية الرقمية." بواقع متوسط حسابي " ٢,١٨ " وانحراف معياري " ٠,٤ " .

ويتضح مما سبق حصول عبارة " الصلاحية الممنوحة للمدير غير كافية " على الرتبة الأولى في محور معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي، ويرتبط ذلك بمحفزات الإبداع الإداري لدى القيادة المدرسية، حيث ينبغي تفويض كافة الصلاحيات الإدارية وتمركزها في أيدي المدراء بالمدارس، وترك مساحات واسعة ومفتوحة لهم لحرية التطوير والإبداع الإداري وتطبيق

المقترحات والأفكار الإبداعية للعاملين بالمؤسسة التعليمية، وإن عدم توفر ذلك يعد بشكل منطقي من أهم معوقات الابداع الإداري المؤسسي.

كما جاءت عبارة " ضعف المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية الرقمية " في الرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة لدى معلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت من معوقات الإبداع الإداري في ضوء التحول الرقمي، وذلك لما تزخر به المؤسسات التعليمية بدولة الكويت بشكل خاص ووزارة التربية الكويتية بشكل عام من ميزانيات مالية كبيرة تساعد في دفع جهود التطوير والابداع الإداري في المدارس وكافة المؤسسات التعليمية القومية، ومن ثم فهناك وفرة في المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية والاستفادة من معطيات الثورة الرقمية في ذلك.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لكافة عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا<sup>٢</sup>) للمحور ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة " أوافق "، أي أن توافر معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا المحور من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى توافر معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي بنسبة مئوية ٨٣.٣ %، والذي يتطلب طرح مجموعة مناسبة من الاقتراحات والحلول الإبداعية للتغلب عليها ومواجهتها، والتي منها زيادة وتجهيز المراكز التدريبية في مجال التحول الرقمي، وتخفيف العبء الوظيفي اليومي والذي يحول دون حدوث الابداع الرقمي، وزيادة الاستفادة من الوسائل التقنية الحديثة والملائمة لتطوير مهارات الابداع الإداري، وضرورة التصدي إلى صور الازدواجية في إصدار التعليمات من قبل الجهات العليا، وتفعيل وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمدير، وتشجيع روح المبادرة في العمل الإداري الإبداعي والهادف إلى تفعيل التحول الرقمي بشكل شاملة، وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات والبحوث السابقة لكل من دراسة نوف الرشيد (٢٠٢٠)<sup>(١)</sup>، ودراسة سناء العدوان (٢٠٢٠)<sup>(٢)</sup>، ودراسة تهاني السبيعي (٢٠٢١)<sup>(٣)</sup> حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات أهمية التغلب على معوقات الابداع الإداري لدى القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ومعوقات جهود التحول الرقمي لكافة الأنشطة الإدارية والتعليمية بتلك المؤسسات.

(١) الرشيد، نوف علي فخري (٢٠٢٠). مرجع سابق.

(٢) العدوان، سناء ناصر خلف الله (٢٠٢١). مرجع سابق.

(٣) السبيعي، تهاني محسن (٢٠٢١). مرجع سابق.

## ملخص لأهم النتائج:

معوقات الإبداع الإداري لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة، وتمثلت تلك المعوقات وفقاً لترتيبها في:

- ١- الصلاحية الممنوحة للمدير غير كافية.
- ٢- قصور مهارات القادة الرقمية.
- ٣- رفض التغيير نحو التحول الرقمي.
- ٤- ضعف القدرة على التخيل والتذكر.
- ٥- العبء الوظيفي اليومي يحول دون حدوث الإبداع الرقمي.

## توصيات الدراسة:

نظراً لأهمية الإبداع الإداري بمدارس التربية الخاصة، وبعد التعرف على المعوقات التي تحول دون حدوث الإبداع الإداري في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت، فيما يلي تقوم الباحثة بتقديم بعض التوصيات:

- تشكيل فريق عمل لتحديد المتطلبات الرئيسية لعملية التحول الرقمي بشكل يساعد في تنمية الإبداع الإداري لجميع العاملين بالمدرسة.
- عقد ورش عمل ولقاءات توعوية لكافة العاملين بتلك المدارس مع حضور ومشاركة فعالة من المدراء بها، لشرح وتوضيح مراحل التحول الرقمي ومتطلباته.
- إعداد قيادات مستقبلية متميزة من المدراء والمدراء المساعدين بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في دولة الكويت، تعي كيف تكون فاعلة وتمتلك المهارات التكنولوجية والمعارف والخبرات اللازمة لتولى المناصب القيادية والإدارية وفق متطلبات التحول الرقمي.
- عقد دورات تدريبية لكل من القيادات والأفراد للتدريب على أدوارهم الجديدة في ظل التحول الرقمي.
- منح قدر من المرونة والحرية لتمكين المدراء من الإدارة الإبداعية، وإنجاز مهامهم الإدارية والوظيفية بطريقة متميزة، ومبتكرة وتتفق مع المعايير والغايات المنشودة.
- تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة والتي تناسب التحول الرقمي.
- العمل على توفير قاعدة بيانات ومعلومات موثوق بها لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات الرقمية التي تواجه المدرسة.
- منح المرءوسين الصلاحيات والتوجيهات الكافية التي تمكنهم من وضع الحلول الإبداعية لمشكلات المدرسة، مما يساعد على وجود صف ثان من القيادات داخل المدرسة.

- ضرورة وجود نظام للحوافز سواء مادياً أو معنوياً، مما يسهم في ظهور الأفكار الإبداعية.

### المراجع العلمية:

- إبراهيم ، أحمد حسن (٢٠١٩): التحول الرقمي : نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة، ع ٦٧٦، ص ص ٨-١١.
- إبراهيم، محمود والحداد، بسمه محرم (٢٠١٨). منشآت الأعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات - الكمبيوتر، (٢١). ص ص ٢٥-٣٢.
- إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٢). الإبداع، قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر
- أشكناني، أحمد (٢٠١١). آراء معلمي ومديري مدارس التعليم العام الحكومية بدولة الكويت حول دمج ذوي صعوبات التعلم في مدارس العاديين، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الأسكندرية- كلية رياض الأطفال، مج (٣)، ع (٦)، ص ص ١٩٧-٢٥٩.
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩). رؤية دولة الكويت عام ٢٠٣٥ - كويت جديدة
- [https://esalexu.journals.ekb.eg/article\\_110718\\_5572a1331b125370b19e42c0e82841.pdf](https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110718_5572a1331b125370b19e42c0e82841.pdf)
- باطويح، محمد عمر والمناور، فيصل حمد (٢٠٢٠). التخطيط التنموي في دولة الكويت: التحديات وسبل مواجهتها. متاح على
- تقي، علي (٢٠٠٢). الإدارة التربوية في مؤسسات التربية الخاصة، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- جوهر، حسن أحمد (٢٠٢١). الأدوار المتوقعة للإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية العامة في ظل التحول الرقمي للتعليم بدولة الكويت، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- حجي، أحمد اسماعيل وأخرون (٢٠١٨). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرقة، جامعة جنوب الوادي، ع (٢)، ١٥١ - ١٩٢.
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان.

- الحويلة، عبد المحسن والحويلة، محمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري. مجلة اتحاد الجامعات العربية. مج ٥٣، ٥٠٧-٥٤٥.
- الختالي، نعيمة الفيتوري (٢٠١٨). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بلبيا في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- الخصيلي، فاطمة غالي سنيد (٢٠٢٠). تطوير نظم المعلومات الإدارية لتحقيق متطلبات تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.
- الخطيب، جمال والحديدي، منى (٢٠٠٥). استراتيجيات تعلم الطلبة: ذوي الحاجات الخاصة، عمان، دار الفكر.
- الخطيب، ياسين محمد (٢٠٢١) الاستعداد الرقمي لدى مدرء المدارس لواء الأغوار الشمالية في ظل جائحة كورونا وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٥)، ع (٣٨)، ٦٦-٨٢.
- ديري، زاهد محمد (٢٠١١): السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الردعان، على (٢٠١٤). الإدارة والإشراف في ميدان التربية الخاصة، دار خوارزم العلمية، جده.
- الرشدي، نوف على فخري (٢٠٢٠). أساليب تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (٤)، ١٠٤-٥٥.
- السبيعي، تهاني محسن (٢٠٢١). رجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، مجلة الطفولة والتربية، مج (١٣)، ع (٤٦)، ٥٣٣-٤٩٥.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر.
- السميري، حامد عاتق مرزوق (٢٠٠٧). العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة

- الشقران، عبد الله عبد الكريم خميس (٢٠٢١). مستوى الإبداع الإداري ومعوقاته من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في الرمثا، مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، مج (٣٦)، ع (٤)، ٨١-١٢٣.
- الشيبات، أحمد محمد سعيد، وأبو حمور، عنان محمد أحمد (٢٠١١). مفاهيم إدارية معاصرة، الناشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، قاسم حسين (٢٠١٣). نحو نظرية جديدة للإبداع في العالم العربي، المؤتمر العلمي العربي العاشر لرعاية الموهوبين والمتفوقين (معايير ومؤشرات التميز)، الإصلاح التربوي ورعاية الموهوبين والمتفوقين، الفترة ١٦ - ١٧ نوفمبر، عمان، الأردن.
- صفر، عمار حسن و آغا، ناصر حسين (٢٠٢٠). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مدارس التربية الخاصة الحكومية بدولة الكويت : دراسة حالة، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، مج (١١)، ع (٣٩)، ج (١)، ص ص ١-٨٧.
- طه، داليا (٢٠٠٤). تنظيم مقترح لإدارة التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات العالمية، العالمية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا
- العجلة، توفيق عطية (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- العجمي، محمد فراج مانع، والطعاني، حسن أحمد مصطفى (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجھراء في دولة الكويت للقيادة للخادمة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة.
- العدوانى، سناء ناصر خلف الله (٢٠٢٠). الإبداع الإدارى فى مدارس التعليم الثانوى العام بدولة الكويت فى ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدوار المديرين، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (١)، ٤٩١-٥٤٦.
- العسيري، بندر بن مفرح (٢٠٢٠). التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

- العصيمي، خالد محمد والقرني، محمد سعيد (٢٠١٥). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية - كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، ع (١)، ٢١٢-٢٣٤.
- عمران، فاطمة عطية (٢٠٢١). تصور مقترح للتطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي، المجلة العربية لإعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج (٤)، ع (١٧)، ص ص ١٨٩-٢٣٢.
- عمران، فاطمة عطية (٢٠٢١). تصور مقترح للتطور المعرفي للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل التحول الرقمي، المجلة العربية لإعلام وثقافة الطفل، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج (٤)، ع (١٧)، ١٨٩-٢٣٢.
- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- العيسى، اسراء عيسى وآخرون (٢٠٢١). من هنا نبحر . مبادرة وطنية لإصلاح وتطوير التعليم في الكويت
- الفحيلي، عبد الله (٢٠٠٩). إدارة برامج التربية الخاصة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس وهما في البرامج ومشرفي التربية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود.
- قناشي ، أمنه وحمامي، مختار (٢٠١٨). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار- كلية علوم التسيير - مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، مج (٢)، ع (٣)، ١٢٣-١٣٣.
- قنديل، علاء (٢٠١٠): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، دار الفكر.
- لبابنة، عمر (٢٠١٣). تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

- محمد، عبد الرحمن حسن والغبيري، محمد أحمد (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مج (٤)، ع (٣)، ٣١-٨.
- المحيلبي، عبد العزيز (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب لسوق العمل في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٢١)، ع (١).
- مسلم، عبد الله حسن (٢٠١٤). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٣٦)، ع (٧)، ١٥٨-١٨٤.
- المطيري، عبد الله سعد (٢٠١٩). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الهولي، عائشة ناصر (٢٠١٤). اتجاهات جديدة في الإبداع، دار المسيلة للنشر، الكويت.
- وزارة التربية (٢٠٢٢). احصاءات مدارس التربية الخاصة، اصدارات حول المناطق التعليمية، دولة الكويت.
- وزارة التربية، (٢٠١٤). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥، الكويت.
- Maye, Terry & Others (2009): Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning, The Higher Education Academy, York Science Park, Heslington, Decemb – Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014).. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2).
- Alanzi, Ahmed.(2016). The relation ship between shared leader ship and administrative creativity in Kuwaiti schools ,British education leader ship ,management administration society, vol. 30