

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها

إعداد

أ/ محمد عبد الله محي العلجمي

مشرف تربوي - إدارة التعليم بمنطقة أبها - المملكة العربية السعودية

DOI :10.21608/JYSE.2020.113314



مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠ م

Print:(ISSN 2682-2989)

Online:(ISSN 2682-2997)

ملخص:

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بعدها في ضوء مقومات الإبداع الإداري والتعرف على مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوافر لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها وتحديد مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها والتعرف على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من قائد ومعلمين المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة أبها وعددهم (٣٧٢) قائد ومعلم ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة: مكونة من (٤٧) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وخلصت الدراسة الى عدة نتائج منها أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على توافر الكثير من مقومات الإبداع لدى قائد المدارس المتوسطة بأبها وكذلك أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها ، لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية، في حين توجد فروق باختلاف متغير العمل الحالي لصالح القائد ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمل الحالي ومتغير سنوات الخبرة ، في حين توجد فروق باختلاف متغير الدورات التدريبية لصالح الذين لم يلتحقوا بأي دورة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير العمل الحالي، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير الدورات التدريبية وقد اوصت الدراسة الى عمل قنوات تواصل بين قائد المدارس (عبر وسائل التواصل الالكترونية) لطرح آرائهم ومقترناتهم لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعاتهم الإدارية، بالإضافة الى توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز قائد المدارس على الإبداع كتحصيص مكافأة سنوية للقائد المبدع وإعلان ذلك في الدوريات التربوية، والتوسيع في تفويض بعض السلطات والصلاحيات لقائد المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وتحفيزها نحو الأفضل، وقيام قائد المدرسة بتفويض الصلاحيات و الأعمال الروتينية اليومية

الكلمات المفتاحية: آليات . تفعيل أداء . قادة المدارس . مقومات . الإبداع الإداري.

Mechanisms of activating the role of middle school principals in light of managerial creativity potential in Abha

Abstract

The study aimed to clarify the importance of developing the performance of the leader of middle schools in the city of Abha in the light of the elements of administrative creativity and to identify the elements of administrative creativity that should be available to the leader of middle schools in the city of Abha and to determine the level of availability of the elements of administrative creativity of the leader of middle schools in the city of Abha and identify the obstacles Limiting the availability of the elements of administrative creativity for the leader of intermediate schools in the city of Abha. The study used the survey descriptive approach. The study sample consisted of the leader and teachers of the government intermediate schools in Abha and they numbered (372) leaders and teachers. The researcher used the questionnaire as a tool for the study: consisting of (47) phrases Distributed on three axes, the study concluded several results, including that the study sample members strongly agree to the availability of many elements of creativity at the leader of the middle schools in Abha, as well as the study members agree to some extent to the obstacles that limit the availability of the administrative creativity elements of the leader of middle schools in the city of Abha . And the absence of statistically significant differences according to the variable of years of experience, and the variable of training courses, while there are differences according to the variable of uncle The current 1 in favor of the leader and the absence of statistically significant differences according to the current work variable and the years of experience variable, while there are differences in different training courses in favor of those who did not enroll in any course

Keywords: mechanisms, performance activation, school leaders, constituents, administrative creativity.

مقدمة:

الإبداع صفة من صفات الخالق سبحانه وتعالى ، قال تعالى واصفاً نفسه : **ثُمَّأَتْأَلَّا تَهِي ثُرِجْجِمَ حَجَّمَ حَجَّمَ سَجَّمَ سَجَّمَ سَخَّمَ سَخَّمَ صَحَّ** (سورة البقرة : ١١٧) والإبداع ظاهرة قديمة وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، وقد شهد هذا العصر حركة واسعة تدعو إلى تنشيط الاهتمام بالإبداع والمبدعين، وأسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة متطلبات التطوير والتغيير في الحاضر والمستقبل لمواكبة المستجدات الحضارية؛ الأمر الذي يتطلب إيجاد الإدارة المبدعة القادر على التفاعل مع هذه المستجدات بإيجابية وفق الظروف المحيطة والحفاظ على استمراريتها وذلك يؤدي إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من التميز والإبداع الفاعلية. وقد حظي الإبداع باهتمامات عد من الدول، حيث تبنت سياسات وطنية وإقليمية لدعمه، فقد دعمت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان والسوق الأوروبية المشتركة سياسات خاصة للإبداع، كما قامت منظمات متعددة بإنشاء إدارات خاصة لرعاية الإبداع" (الدهان، ١٩٩٢، ص ١٧٧)

"وحيث إن ظاهرة الإبداع ليست مقصورة على مجال معين دون آخر ، وليس أيضاً خاصة بمجتمع دون غيره ، فهناك إبداع في مجالات فكرية واقتصادية وتقنية وإدارية، وليس كل البشر مبدعين، فهناك أناس تميزوا في كل مجتمع، وأسهموا في تطور البشر بإبداعهم وابتكاراتهم " (العربي، ٢٠٠٢، ص ٨) وهكذا فإن منظمات اليوم تواجه مستجدات ، وتحديات كبيرة، وحاجات متنوعة في ظل المنافسة الشديدة والتعقيد الذي طرأ على شكل المنظمات ، وفرض عليها تغيير سياساتها ونظمها الإدارية ، وأساليب عملها لكي تت reconcies مع تلك التحديات ، الأمر الذي يستدعي توافر مقومات إبداعية لدى قادة تلك المنظمات ، باعتبار أن الإبداع وسيلة لتحقيق التطوير والتغيير للمنظمات وقد أكد هذا المعنى القحطاني (١٤٢٢ هـ، ص ٣٣٩) بقوله: " إن هناك إجماعاً على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المنظمة مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة ، حيث إن الإبداع يعتبر من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب العمل الإداري المتغيرة ."

وإذا كان الإبداع مطلباً استراتيجياً فإن من أهم واجبات القائد الفعال أن يفكر ويبتكر في كيفية تطوير أدائه المدرسي؛ لأنه ينعكس على تطوير أداء العاملين معه وذلك بتزويدهم بالمقومات والخبرات التي تساعدهم على تطوير أدائهم.(المعلم، ١٤٢٣ هـ، ص ٢) وحيث إن التعليم يتأثر إلى حد كبير بقدر ما يحدثه قائد المدرسة من تطور في أداء العاملين وكذلك في

النواحي الإدارية التي يمارسها يومياً، فإن نجاح قائد المدرسة في أداء ، رسالته يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، وتشجيع الابتكارات والقضاء على معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد مقومات الإبداع الإداري، وخاصة في المرحلة المتوسطة، لأنها تعتبر هي أساس التعليم وبدايته وكونها المرحلة التي تتشكل فيها المكونات الأساسية لشخصية الطفل، بل تتأسس خلالها الملامح المستقبلية لشخصيته، وكل ذلك له علاقة بشخصية القائد الإبداعية المؤثرة على الطلاب. وبناء على ما سبق فقد بُرِز دور الدراسة الحالية في تعريف المسؤولين في الجهات العليا في التعليم بأهمية توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة ليقوم بدوره في تنفيذ عملية التغيير التربوي.

مشكلة البحث :

يحتل قائد المدرسة مكانة كبيرة ومهمة في حقل التربية والتعليم؛ لأنه الوسيلة التي تحرك جميع عناصر العملية التعليمية في خط واضح نحو تحقيق الأهداف المرسومة المراد تحقيقها. ومن الملاحظ أن الأسلوب الإداري التقليدي لا يزال هو السائد في إداراتنا المدرسية، وهو أسلوب لم يعد قادراً على مواكبة التطورات والتحديات نظراً لاتصافه بالجمود والمركزية الشديدة، والتقييد الشديد بالأنظمة والقوانين التي تعيق عملية التغيير، ومما أكد الشعور بهذه المشكلة ما جاء في دراسة واصلي (١٤٢٦ هـ) ودراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) أن قائد المدارس يفتقر إلى بعض المقومات الإبداعية التي لها تأثير مباشر على تطوير الأداء المدرسي، كما أكدت دراسة عسيري (١٤٢٠ هـ) أن درجة توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى قائد وقائدات المدارس متوسطة ، كما يرى أن هناك حاجة ماسة لتنمية الإبداع الإداري لدى قائد المدارس. ولذلك فإن نمط الإدارة وأسلوبها في العمل يؤثر بشكل جذري في مستوى إنتاجها التعليمي، ومدى قدرتها على الاستفادة من فرص التغيير والتطوير (الحميدي، ١٤٢٦ هـ، ص ٦) ومما سبق يتضح أهمية تنمية مقومات الإبداع الإداري في أداء قائد المدارس، لذلك ستحاول هذه الدراسة التعرف على دور مقومات الإبداع الإداري في تطوير قائد المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة أبها .

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

كيف يمكن تفعيل أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري؟

وتبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوافر لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها لتفعيل أدائهم؟
- ما مستوى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها لتفعيل أدائهم من وجهة نظر القائد والمعلمين؟
- ما المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها من وجهة نظر القائد والمعلمين؟
- ما المقترنات التي قد تسهم في تفعيل الأداء لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد عينة الدراسة نحو مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة تعزى لمتغير (العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإبداع)؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية من أجل تقديم بعض التوصيات في ظل الكشف عن نقاط القوة والضعف.
- التعرف على مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوافر لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة الرياض لتفعيل أدائهم.
- التعرف على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها من وجهة نظر القائد والمعلمين.
- الوصول إلى المقترنات التي قد تسهم في تفعيل الأداء لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها من وجهة نظر القائد والمعلمين.

أهمية الدراسة

تكمن هذه الدراسة فيما يأتي

- الأهمية النظرية: يعد الإبداع الإداري الحافز والمحرك فهذه الدراسة سوف تسهم في وضع إطاراً نظرياً حول آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها.
- الأهمية العملية: إن دراسة آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري بمدينة أبها تعمل على تعزيز نقاط القوة التي تكشف عنها الدراسة والعمل على تحسين نقاط الضعف.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت هذه الدراسة إلى دراسة تفعيل أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس المتوسطة الحكومية للبنين بمدينة أبها.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ

مصطلحات الدراسة :

القائد لغة : جاء في لسان العرب من الفعل (قاد، قوداً وقيادة). هو من يقود الجيش (لسان العرب، ١٤٤١، ص ٣٢٤)

والقائد : هو فرد مسؤول عن أداة مجموعة من المسؤولين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وثيم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الحر، ٢٠٠٥، ص ٣٤)

قائد المدرسة :

عرف مصطفى (٢٠٠٢، ص ٤) قائد المدرسة بأنه: "هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم".

إجرائياً: هو المسؤول الأول من الناحية الإدارية والفنية في تسيير دفة العمل في المدرسة والتي أوكل إليه مهمة تحسين العملية التربوية وتطويرها للإسهام في إعداد النشء وتربيتهم التربية التي تسهم في إنماء مجتمعهم.

الإبداع:

لغة: الإبداع كما جاء في لسان العرب: من بدع الشيء أو ابتدعه: أنشأه وبدأه وأوجده. والبداعي المحدث العجيب، وأبدعت الشيء اخترعه (ابن منظور، ١٤١٧ هـ، ص ٦).

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو: من بدعه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفتة خيراً كان أم شراً بداعاً أي أنشأه (إبراهيم، ١٤١٠ هـ، ص ٣)

اصطلاحاً: عرف الفاعوري (٢٠٠٥، ص ٥) الإبداع بأنه: "عملية عقلية خلقة تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك"

إجرائياً: تقديم إنتاج عقلي جديد ومفيد، بحيث تكون له قيمة وفاعلية تتسم بالجدة والأصالة وذات قيمة إدارية تربوية فريدة.

الإبداع الإداري:

أورد الشاعر (٢٠١١، ص ٦٦) تعريفاً للإبداع الإداري بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة".

إجرائياً: مجموعة من القدرات أو المقومات التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار أو حلول وأساليب عمل جديدة ومفيدة بهدف حل مشكلة ما أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية"

والقدرات أو المقومات التي يعنيها الباحث في هذا التعريف هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة.

الإطار النظري

مفهوم تطوير الأداء الإداري:

يعرف التطوير بأنه: "استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويبتعد إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه". (مشهور، ٢٠١٠، ص ٤٧)

ويعرف السكارنه (٢٠١١، ص ٣٣) الأداء الإداري المبدع بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل".

ويرى الباحث بأن تطوير الأداء الإداري هو: عملية مخططة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية وزيادة فعاليتها، وذلك لإحداث التغيير والإبداع في رفع كفاءة إدارة المؤسسات التعليمية وتحقيق أهداف التربية والتعليم.

أهداف تطوير الأداء الإداري:

أوضح سكميك (schmuck) سنتي غايات لأهداف التطوير في الأداء الإداري كما يذكرها الطويل (٢٠٠٦، ص ٣٧٠) وهي:

- التطوير نظام تواصل واضح من خلال تطوير مهارات اتصال واضحة ومنفتحة.
 - بناء جسور من الثقة والتفهم عن طريق استخدام سبل الاتصال المفتوحة التي تمكن العاملين من مناقشة أفكارهم.
 - زيادة المشاركة في عملية صنع القرار وإيجاد مناخ مفتوح لحل المشاكل.
 - زيادة فاعلية جماعة العمل عن طريق إجراءات العمل التعاوني بينهم.
 - كشف الصراع داخل المؤسسات ومحاولة علاجها.
- أساليب تطوير الأداء الإداري:

- إن توجهات التطوير الفعالة لا يمكن أن تقوم على عشوائية التوجّه الفردي أو الفكر الجزئي غير المتكامل وإنما في إحداث تغيير حقيقي يضع المؤسسة التعليمية على الطريق الصحيح للقضاء على سلبيات قائمة، مع توظيف إمكانات وقدرات متاحة. وبذلك يتطلب الأمر القناعة بأهمية الاستفادة من أساليب التطوير الإداري الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة)، والتخطيط الإستراتيجي. وأن يقوم ذلك

- على أساس من دقة وملائمة المعلومات المستخدمة مع تحليلها، ولا شك أن استخدام هذه الأساليب العلمية وغيرها يمكن أن يتم في إطار فكر وتحطيط إستراتيجي يؤدي إلى رسم خريطة طريق تتضمن مسارات محددة ومرنة لتواءم مع الظروف المتغيرة.(خطاب، ٢٠٠١، ص ٣٦) إلا أن هناك أساليب أخرى لتطوير الأداء الإداري والتي يتضح بأن لها دوراً إيجابياً في المؤسسات التعليمية تمثل في: (عبد الوهاب، ٢٠٠٠، ص ٢٧٠)
- أسلوب التدريب على الحساسية أو تدريب الجماعة: يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودراوفهم واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيهه الند البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.
- أسلوب لعب الأدوار: وذلك بتحديد الأبعاد المختلفة لدور المتدرب بهدف زيادة الوعي بأدوار الآخرين؛ مما يؤدي إلى المساهمة في حل المشكلات وعلاجها، وتوفير جو أفضل للعاملين في المؤسسات.
- مقابلات المواجهة: حيث تتم المواجهة المباشرة للأطراف المتنازعة وتناقش مسائل النزاع؛ مما يؤدي بهذه المواجهة إلى فهم لطبيعة المسألة؛ مما يساعد في ضبط النزاع وحله.
- أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث إنه أسلوب قائم على تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوس؛ وتنمية العلاقة بينهما من منطلق الأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى إحداث التغيير في سلوكيات العاملين بحيث تتوافق أهداف الجميع، مما يسهم بدوره في تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة. (تبوك، ٢٠٠١، ص ٥٣ - ٥٧)
- طريقة بناء الفريق: ويعود أكثر الأساليب التطوير قبولاً لدى الخبراء في الإدارة العليا حيث تقوم الإدارة بتحديد موعد لمقابلة الخبراء، بالجماعة وبجمع البيانات من الجماعة وتحليل البيانات بمساعدة الخبراء حيث تحدد المشكلات التي تواجه العمل في المؤسسة ووضع الخطط للمعالجة.
- ومما سبق يتضح أن تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء الإداري وزيادة فعاليتها من خلال تبنيها لقيم إبداعية تساعدها على معايرة التقدم والتطور للتكنولوجيا الجديدة وعصر المعلوماتية، بهدف رفع كفاءة أداء القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية في تحقيق التقدم والنجاح في العملية التعليمية التربوية.

مفهوم الإبداع:

تشير المراجع المختلفة إلى وجود عدد من المعضلات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع، ومن بين أولى المعضلات: الوصول إلى تعريف محدد يقبله كل أو معظم الباحثين في هذا المجال، إلا أن هذه الصعوبة لا تغفي تقديم تعريف مناسب لهذا المفهوم، ذلك أنه من الضروري لأي باحث في مجال الإبداع أن يتبنى أو يصوغ التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه والذي يمكنه على ضوئه مناقشة وتفسير القضايا المرتبطة بهذا المفهوم. (هيجان، ١٩٩٥، ص٨)، وبالتالي واستجلاء هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحاً وتحديداً؛ سيتم النظر إليه من ناحيتين:

مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية:

ذكر جروان (٢٠٠٢، ص١٧-١٨) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

– المرحلة الأولى: تمتد منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقوشة، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوربية والعقود الأخيرة من القرن التاسع عشر. ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعقربية والذكاء، والتركيز على دور الوراثة ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.. وغيرها.

– المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش خلال النصف الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والتفوق والموهبة وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

– المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والداعية والبيئة.

مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية:

للبساطة مفاهيم وتعريفات متعددة نتيجة لتنوع النظريات والاتجاهات العلمية في هذا المجال ولتبسيط فلسفة المفكرين ونظرتهم إليه. يشير إلى هذه الحقيقة ما أورده زيتون بأن: الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات محاور عديدة، لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ولم يكن هناك تعريف واضح محدد له، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى تباين اتجاهات الباحثين واختلاف مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة. (زيتون، ١٩٩٩، ص ١١)، إلا أنه رغم تباين تعريفات الإبداع وتعدداتها، فإنه يمكن حصر واختصار محاور هذه التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية:

- المحور الأول: ويشمل التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص التي تميز الشخص المبدع. وهذا ما جاء في تعريف جيلفورد للإبداع بأنه: "تنظيم لعدد من القدرات البسيطة، والتي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلققة والمرونة والأصلة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل أو الإسهاب" (جروان، ٢٠٠٢، ص ٢٢)
- المحور الثاني: ويشمل التعريفات التي ترتكز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع. كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها أنه الاستعداد الكامن للتتفوق أو التميز. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٧)
- المحور الثالث: ويشمل التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية. ويؤكد هذا الاتجاه تورانس (Torrance) وهو أحد الرواد الأوائل لقياس الإبداع. (عثمان، ٢٠١٠، ص ١٤)
- المحور الرابع: ويشمل التعريفات التي ترتكز على الإنتاج الإبداعي. حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإبداع يتحدد في ضوء إنتاج جديد ظهر بالفعل. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٦)
- المحور الخامس: ويشمل التعريفات التي ركزت على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي. ومن أصحاب هذا الاتجاه والاس (walls) حيث وضح بأن السلوك

الإبداعي هو الذي يمر بأربع مراحل هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة الاختمار، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٧)

- المحور السادس: ويشمل التعريف التي تعني بخصائص البيئة أو الموقف الذي يحدث فيه الإبداع، وقد تم استخدام كلمة (press) لوصف المجال أو المناخ الذي يسهم في تحقيق التفاعل بين العوامل الخاصة بالفرد والعوامل الخاصة بالبيئة.

(الأعصر، ٢٠٠٠، ص ٢١)

وفي ضوء ما سبق، يتضح للباحث أن الإبداع لا يقتصر على أحد المحاور السابقة دون الأخرى، بل يمثل كل هذه المحاور معاً والعلاقات فيما بينها، فتلك المحاور تعبر عن أبعاد تلك الظاهرة الإنسانية المعقدة، فالفرد الذي يمتلك خصائص واستعدادات إبداعية لا يستطيع أن ينتج أشياء مبدعة إلا إذا توافر المناخ الذي يشجع على حدوث العمليات الإبداعية ويراهما، كما يتضح أيضاً أن المصطلح الإبداع تعريفات عديدة ومترابطة تجعل من الصعوبة الاتفاق على تعريف واحد شامل وجامع لها، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أهمية وجود منتج إبداعي يعبر عن حدوث عملية الإبداع، وأن يتسم هذا المنتج بالجدة والأصالة والفائدة والتفاصيل

مفهوم الإبداع الإداري:

بالرغم من أن مصطلح الإبداع يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كـالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. (هيجان، ١٩٩٥، ص ٨).

ومن هنا تعددت التعريفات التي استخدمت لتحديد المقصود بالإبداع الإداري، فقد عرف داركر (Druker) الإبداع الإداري بأنه "هو تغيير نتائج الموارد والإمكانات من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة" (حوامده، ٢٠٠٣، ص ٢٦)

ونظر القربيوني إلى الإبداع الإداري على أنه: إبداع جماعي مؤسسي وهو أعم وأشمل، وقصد به القدرة على إيجاد أو ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة" (الكريبيوني، ٢٠٠٣، ص ٤٣)

ويمكن تعريف الإبداع الإداري بشكل أشمل بأنه: "مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية والتي تتصف بها القائدات بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها أو تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل في اكتشاف وتحليل المشكلة وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها وتقييمها بحيث تتطلب مقومات تتمثل في التحسس للمشكلات والطلاقة والمرؤنة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يمثل قيمة ملحوظة على مستوى الأفراد والمدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ" (الشاعر وآخرون، ٢٠١١، ص ٦٨)

كما يرى بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن "المبادرة والتي يبديها الموظف أو القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" ويشار أيضاً إلى الإبداع أنه: "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية". (السكارنة، ٢٠١١، ص ١٨ - ١٩)

ومع تعدد هذه التعارف واختلافها أشار إبراهيم المغازي بقوله: إن هذا الاختلاف راجع إلى شيوخ المفهوم وكثرة استخدامه بواسطة أفراد ذوي تخصصات مختلفة؛ مما أدى إلى زيادة غموض المفهوم وكثرة تعاريفه" (المغاري، ٢٠٠٢، ص ١٢)، وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبله كل الباحثين في هذا المجال، إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه.

ومن هنا فإنه يمكن تعريف الإبداع الإداري من وجهة نظر الباحث بأنه مجموعة من القدرات أو المقومات التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار أو حلول أو أساليب عمل جديدة ومفيدة بهدف حل مشكلة ما أو تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عمل لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

مفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم الأخرى:

كثيراً ما يتداخل مفهوم الإبداع بالمفاهيم العقلية الأخرى كالذكاء والابتكار والموهبة، ويمكن إجمال العلاقة بين مفهوم الإبداع وتلك المفاهيم كما يلي:

- العلاقة بين الإبداع والذكاء: أن الذكاء هو القدرة على إنتاج شيء مؤثر ذي قيمة في الثقافة والمعرفة والتي تمكنه من إيجاد حلول للمشكلات التي تمكن من اكتساب معارف

وخبرات جديدة والتكييف مع البيئة والآخرين. وللذكاء اختبارات عديدة لقياسه من أهمها ما يسمى بمعامل الذكاء (IQ Test) وهو يتوزع بين الناس على شكل منحنٍ تماذلي. والذكاء العالي صفة تختص فئة معينة من الأفراد وهو يتوارث، وينمو حتى سن معين. في حين يعتبر الإبداع سلوكاً يمكن أن يتتصف به الجميع بدرجات متفاوتة. (مصباح، ٢٠٠٦، ص ٧١)، وقد أشار جروان (٢٠٠٢، ص ٢٥) إلى أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع، بل يكفي في ذلك الذكاء المتوسط. وقد اختلف العلماء حول العلاقة بين الإبداع والذكاء وقد أوضح ذلك خير الله (٢٠٠٨، ص ١٠) بقوله: في الحقيقة يعتقد بعض العلماء أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء، وذلك بناء على الدراسات التي أجريت لهذا الغرض، حيث بيّنت أن هناك من الأذكياء من لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاءً بربّت لهم العديد من الإبداعات.

في حين يعتقد نفر آخر من العلماء أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع، فمثلاً يرى سيبيرمان أن "الإبداع ليس إلا ظهراً من مظاهر الذكاء العام للفرد". وبناء على ذلك ينظر للذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء على أنه تفكير تقاري يتطلب تقديم إجابات صحيحة معينة، وبالتالي فإن مكونات اختبارات الذكاء تتحصر في مستوى العمليات العقلية المعرفية والذاكرة، بينما الإبداع تفكير تباعدي متشعب يتطلب تقديم عدة حلول مناسبة ومتنوعة، وبالتالي يتميز بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمال القدرات العقلية (زيتون، ١٩٩٩م، ص ٣٤ - ٣٥)

- العلاقة بين الإبداع والابتكار: تطرق عدد من الباحثين للعلاقة بين الإبداع والابتكار، حيث عرف ستاين (shtain) الابتكار: " بأنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذوفائدة أو مرضٍ لدى مجموعة من الناس". (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٨)

ويرى الباحث أن مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع تستعمل كمتراادات وهي تعني إخراج أشياء جديدة مبتكرة وغير مألوفة، وهذا ما يؤيده القربيوتي (٢٠٠٣، ص ٢٩٨) حيث أشار إلى أن مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع تستعمل كمتراادات وهي تعني جميعاً " ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة ". ويتدخل مصطلح الإبداع مع الابتكار، حيث ترى بعض الأدباء أن الابتكار نتيجة حتمية للإبداع، وترى أن الإبداع هو عملية توليد للأفكار أما الابتكار هو تنفيذ لهذه الأفكار، فإذا كان الإبداع يأتي بأفكار جديدة فإن هذا غير

كاف لأننا نحتاج إلى الابتكار لأخذ هذه الأفكار الجديدة ووضعها موضع الفعل والتنفيذ، ولذلك يعد الابتكار وظيفة أصعب من الإبداع (نصر، ٢٠٠٨، ص ١٦)

- العلاقة بين الإبداع والموهبة: ذكر بدر (٢٠١٠، ص ٢٥) أن الموهبة هي: استعداد طبيعي أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معينين، والتي يمكن أن تؤهل الفرد مستقبلاً لتحقيق مستويات أدائية متميزة في أحد ميادين النشاط الإنساني المرتبطة بهذا الاستعداد، وإذا ما توفرت لديه العوامل الشخصية والداعية الازمة، وتهيأت له الظروف البيئية المناسبة.

ويرى الباحث أن هناك خلطاً و اختلافاً بين مفهومي الإبداع والموهبة، وندرة وضوح العلاقة فيما بينها يشكل تحدياً كبيراً للباحثين والتربويين والعلماء، وهذا ما أشار إليه هيجان (١٩٩٩، ص ٣٥) إلى أن الباحثين اختلفوا اختلافاً كبيراً في تحديد طبيعة العلاقة بين الإبداع والموهبة، حيث يربط البعض البعض بين الموهبة والذكاء، على اعتبار أن الموهبة هي التفوق العقلي على اختبارات الذكاء، وأن الإبداع التابع أو الافتراضي الذي يؤكد الخبرة الحقيقية والتأمل، لذا فإن قوة هذا الأسلوب تكمن في قدرة أصحابه على التصور وإدراك المعاني الحقيقية للمفاهيم أو القيم التي يتعاملون معها، وقد بينت اليحيوي (٢٠٠٥، ص ٦٥) أن هناك اختلافاً بين مفهومي الإبداع والموهبة فال الأول قدرة عامة مستقلة كما أنه سلوك يتاثر بالبيئة، بينما الموهبة قدرة فطرية وطاقة كامنة، وقد يكون الإبداع نتاجاً لنشاط تلك الطاقة. لذلك ذكر جروان (٢٠٠٢، ص ٢٦) أن الإبداع ينطوي على وجود الموهبة إلا أنه ليس كل موهوب مبدعاً، كما أن الموهبة يمكن أن تنتقل بالوراثة والإبداع كذلك.

مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى آخر، وقد استطاع تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع، أوردها السويدان والعلوني (٢٠٠٩، ص ٤-٣٦) وهي:

- الإبداع التعبيري: ويتميز هذا المستوى بصفة الحرية والتلقائية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى في مجال الأدب والفن والثقافة.

- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري، وهو يؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، غالباً ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
- الإبداع الابتكاري: هذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد.
- الإبداع التجديدي: وي يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، ويقوم المبدع عند المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد، أو نظرية جديدة وتسمى هذه العملية الابتكار أو (Innovation).
- الإبداع الانبثاقي: وهو أرفع صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جيد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريداً، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

ومما سبق يستنتج أن الإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها وليس من الضرورة أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العملية، فالإبداع له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو مجال عمله مهما كان بسيطاً. ولذلك أكدت نصر (٢٠٠٨، ص ١٩) أن الإبداع أصبح أمراً حتمياً لدى الإدارة المدرسية في ظل الظروف المتغيرة والتي يجد فيها القائد أنه ليس من الممكن حل مشكلات الحاضر بحلول الماضي، ولكن عليه أن يستخدم قدراته الإبداعية لإيجاد حلول جديدة متميزة للمشكلات التي تقابلها. مكونات الإبداع الإداري: تشير المراجع المختلفة التي كتبت حول الظاهرة الإبداعية ومكونات الإبداع إلى أن معظم الدراسات والكتابات تركزت على معالجة ثلاثة مكونات رئيسية تغير عن مختلف الاتجاهات والنظريات في علم نفس الإبداع، وهي:

العملية الإبداعية: إن الإبداع باعتباره عملية فكرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة والأصلالة، فإنه بالضرورة يأخذ وقتاً وي تتطلب جهداً وعملاً حثيثاً، ويمر في مراحل متعددة ومتداخلة، تتضمن بحثاً عميقاً وتجريبياً ومراجعة وغير ذلك من المهام التي تنتهي إليها العملية الإبداعية. (جروان، ٢٠٠٢، ص ١٣٤)

ويعرف أبو حجاج (٢٠٠٨، ص ١٨) العملية الإبداعية بأنها: "مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والдинاميكيات النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة إلى صياغة الفرضيات الأولية، وانتهاء بتحقيق النتائج الإبداعية". ومع تباين وجهات النظر حول ما يعنيه تعبير "العملية الإبداعية" وطبيعة المراحل التي تمر بها إلا أن الاتجاه التقديري لدى معظم علماء النفس يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر.

مراحل العملية الإبداعية: اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية باختلاف أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها، فهناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، ويعود تصنيف عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) من أكثر التصنيفات شيوعاً وتدالياً، حيث رأى أن العملية الإبداعية تمر بأربع مراحل وهي كما يلي:

- مرحلة الإعداد (التحضير – Preparation): وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة. وتشير بعض البحوث إلى أن التدريسيين الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة. (العبيدي وأخرون، ٢٠١٠، ص ٦١)

- مرحلة الاحتضان (الاختمار – Incubation): تشهد هذه المراحل عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتدخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية للتلامس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة: حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة (حريم، ٢٠١٠، ص ٣٠٣). وهي أصعب مراحل العملية الإبداعية وهي من المراحل الخطرة

لما يظهر فيها الفرد من تقلبات مزاجية ونفسية. (عبد العزيز، ٢٠٠٦، ص ٣٢)

- مرحلة الإشراق (الإلهام – Illumination): وتتضمن انبعاث شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعد هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحااسم في العمل الإبداعي. (العبيدي وأخرون، ٢٠١٠، ص ٦١)

- مرحلة التحقيق (التنفيذ- Verification): وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ويتبعها على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقدير، وهي مرحلة التجريب للفكرة المبدعة (الطيبي، ٢٠٠١، ص ٦٥) وقد قدمت عدة اتجاهات من كثیر من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع. فمثلاً يشير البعض إلى أنها تتكون من ست مراحل لابد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل أو وقت معين وهذه المراحل هي: الإلهام، التوضیح، الاستخلاص، الترشیح، التقیم، مرحلة تطوير الأفکار.
(بیتبی، ٤٢١، ص ٥٤١)

مقوّمات الإبداع الإداري:

أولاً: الأصالة Originality: هي القدرة على التجديد في الأفكار والإلتئام بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة (خير الله، ٢٠٠٨م، ص ١٧٢)، ويعرف جيلفورد الأصالة بأنها "المرونة التكيفية للمادة اللفظية، فحيثما يوجد تغير في المعاني توجد الأصالة" (الكنانی، ٢٠٠٥، ص ٩٣) وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف الأصالة عن الطلققة والمرونة من حيث:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلققة، وإنما تعتمد على حدة ونوعية وقيمة الأفكار.
- إلى رفض الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً، كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين وقلة الخضوع للأفكار الشائعة. (الشایع وآخرون، ٢٠١١، ص ٧٥)

وعلينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية ككل. وقد نبه "بيفردو" إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل القدرة على الابتكار الخلاق والأصالة فحسب، بل إنه يتم بفضل جهود فريق آخر من العلماء الذين أقاموا معرفتهم بخطوات متدرجة، منظمة ومتتابعة للجهود السابقة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة، ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع. (الكنانی، ٢٠٠٥، ص ٦٩)

ثانياً: الطلققة Fluency: وهي القدرة على إنتاج سهل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة (القضاء والتربوي، ٢٠٠٦م، ص ٣٨). والطلققة في جوهرها

عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وعلى هذا فإن الشخص الذي يستطيع أن يعطي عشر أفكار في الدقيقة يعتبر أكثر تفوقاً من شخص لا يقدم إلا فكرتين في نفس الزمن. فكلما ارتفعت طلاقة الأفكار كلما ارتفعت نسبة الأصالة، وكلما تزايدت نسبة المرونة فيها، ويمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٨٢ - ٨٣) :

- طلاقة النطق: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقة (الطيطي، ٢٠٠١، ص ٥٥)

ثالثاً: المرونة **Fixability**: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواضف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحركة تقتضيها عملية المواجهة (القضاة والترنوي، ٢٠٠٦، ص ٣٨١). وقد عرفها تورانس (Torrance, 1996) أنها قدرة الفرد على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار وعلى أن يحول تفكيره من مدخل إلى آخر أو أن يستخدم مجموعة من الإستراتيجيات، ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٨٦) :

- المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على سرعة إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين. وهي كذلك القدرة على إعطاء معلومات أو استجابات متنوعة تلقائية لا تنتمي لفئة أو مظهر واحد.

- المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على تغيير عملية التأهب العقلي التي ينظر من خلالها إلى مشكلة محددة. وسميت بذلك الاسم لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في سلوكه ليتفق مع الحل الصحيح. (السرور، ٢٠٠٢، ص ١٢٧)

وتجدر الإشارة إلى أن المرونة تختلف عن الطلاقة في أن الطلاقة تتحدد بعدد الاستجابات أو سرعة صدورها أو كلاهما معاً، أما المرونة فإنها تعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات وتقاس بمقدار وتنوع هذه الاستجابات. (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٨٧)

رابعاً: الحساسية للمشكلات Sensitivity Problems: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف موجودة. (جروان، ٢٠٠٢، ص ١٧٥)، ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما توصلت إليه بعض البحوث من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وقلة الرضا بما هو كائن. (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٨٠)

خامساً: قبول المخاطرة Risk – taking : يقصد بهاأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئولية المترتبة على ذلك. (النمر، ١٩٩٢، ص ٦٤)، وفي ميدان العمل الإداري يكون القائدون المبدعون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وهذا ما أشار إليه الشمري (١٤٢٣، ص ١٦٩) أن القائد الواعدين واعون ومدركون لحاجة العاملين لتحسين المناخ التنظيمي والمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها. (الشمري، ١٤٢٣، هـ، ص ١٦٩)

السمات والخصائص الشخصية للمبدع:

السمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستخرج من سلوكهم، تتسم بالدائم النسبي ويشترك في الاتصال بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة. (رشوان، ٢٠٠٢، ص ٢٣) وقد وضع الباحثون تصنيفات مختلفة لخصائص المبدعين ومن ذلك تصنيفها إلى خصائص جسمية وخصائص انفعالية وخصائص عقلية وخصائص تكميلية. كما تدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرin على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية ببعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق من الباحثين ومنها ما اتفق عليه البعض واختلف البعض الآخر. (العساف، ١٤٢٥، هـ، ص ٢٤)

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإداريون المبدعون ما يلي: (جلدة وعبدوي (٢٠٠٦، ص ٦٠-٦١)

- البصيرة الخلاقة، وهي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، وبالتالي فليس من المستغرب أن يصرف الإداري المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، فهو لا يفقد صبره بسرعة.
 - تقوى الله وتقدير الذات لدرجة كبيرة، فالإداري المبدع لا يستسلم بسهولة حيث إن الفشل شيء يتوقعه إلا أن ذلك لا يزيده تصميماً، وذلك لقوة إيمانه وتصديقه بقوله تعالى (وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلُ لَهُ مَخْرُجًا وَيَرْزُقُهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ) (الطلاق: ٢)
 - القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالإداري المبدع يُمكّنه التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تشير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع.
 - القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، فالإداري المبدع يشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمين. وقد يصل الأمر به إلى أن يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ إنه يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.
 - الجرأة في إبداء الآراء والمفترحات، وتتعكس هذه الجرأة في القدرة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع الإدارية العليا.
 - يتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية، حيث إن الفرد المبدع لا يحب أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين.
- وبينظرة فاحصة لمجموعة السمات السالفة الذكر يمكن حصرها في خمس مجموعات أساسية تعتبر ضمن عناصر ومقومات الإبداع الإداري وهي كما يلي:
- مجموعة الصفات والقدرات والسمات التي تتصل بالمرنة وهي: التنافس البناء والتجديد في التفكير، وقلة التمسك بالرأي، والبعد عن التحمس لفكرة دون غيرها.
 - مجموعة الصفات والقدرات والسمات التي تتصل بالطلاقة الإبداعية وهي: التمعن في الأفكار الجديدة ومساعدة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة والقدرة على فهم دوافع الآخرين.

- مجموعة الصفات والقدرات والسمات التي تتصل بالأصالة وهي: البحث عن الجديد والمفيد في مجال العمل وتقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة لآخرين، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
- مجموعة الصفات والقدرات والسمات التي تتصل بالحساسية للمشكلات وهي: التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات والميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة والقدرة على التحليل والجمع والاستدلال بالمعلومات المتعلقة بالمشكلة.
- مجموعة الصفات والقدرات والسمات التي تتصل بقبول المخاطرة وهي: تقوى الله والثقة بالنفس والمثابرة وعدم الاستسلام بسهولة والقدرة العالية على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة.

البيئة الإبداعية:

إن ثمرة الإبداع لا يمكن أن تنمو إلا في بيئة مناسبة لها من الخصائص والمميزات ما يجعلها المكان الوحيد والمناسب لإبراز الإبداعات الفردية ومن ثم تسوييقها وتهيئتها للمنافسة (خير الله، ٢٠٠٨، ص ٩٨) وقد ذكر السكارنة (٢٠١١، ص ٢٣٣ - ٢٣٤) أن للإبداع بيئة تؤثر عليه بما :

- **البيئة الداخلية:** وتمثل في جملة من المعوقات أو العقبات الناشئة من تعامل الإنسان بكل طبائعه وقدراته مع مواقف ومشاكل الحياة، ومن هذه المعوقات:
 - التفكير المرتبط بالمؤلف والعادة.
 - الاعتذار بقلة توفر الوقت.
 - رفض الأفكار الجديدة
 - الافتقار للتحدي والحماس الوافر.
 - النظرة السلبية نحو التفكير الإبداعي.
- **البيئة الخارجية:** وتمثل في بيئة المؤسسة التي يعيش فيها الفرد ومنها البيئة الاجتماعية، وبيئة العمل الوظيفي، وبيئة المدرسة والجامعة، فضلاً عن البيئة الاقتصادية والسياسية العامة، فوجود مؤسسات تقل فرص المتكاففة، أو تلك التي لا تؤمن بالمحفزات، فضلاً عن تلك التي لا تهم بالإنجاز الجديد وتقتل الإبداع يصح أن يقال

عنها بأنها بيئة معاشرة للإبداع. وفي المقابل فإن البيئة الميسرة للإبداع لابد ان تتوافر فيها جملة أمور منها:

- توفر الامن النفسي والاجتماعي للأفراد.
- مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة.
- بث روح المغامرة وقبول التحدي.
- خلق جو من الثقة المتبادلة والتعامل المثمر.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.
- تشجيع الأفكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع.

معوقات الإبداع الإداري :

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصلية ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فقد أشار أبو النصر (٢٠٠٩ ، ص ٣٨) إلى أنه يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

- المعوقات الإدراكية: وهي المعوقات التي تتعلق بإدراكتنا أو تصورنا للبيئة من حولنا، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصالحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (والذي ينتج عن أسباب فسيولوجية أو نفسية) وكذلك ضيق الإدراك أو محدوديته.
- المعوقات الاجتماعية والثقافية: وهي المعوقات التي تتمثل في: التقليد، والأعراف، وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من: توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء، والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصا على انسجامهم واندماجهم في جماعاته.
- المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتمثل فيما تفرضه المنظمة في صورة رسمية: كاللوائح والتعليمات والتوجيهات المقيدة. أو في صورة غير رسمية: كالإرشادات والنصائح والضغوط، وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومفصلة صافت دائرة الإبداع أمام العاملين.
- المعوقات النفسية والعاطفية: تظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس حتى العاديين - أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتبعونها؛ وذلك خوفا من الفشل أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بندرة القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.

وفي دراسة لهيجان (٢٠١٤هـ، ص ١٤) عن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، فلقد بحث في عشرة معوقات هي: الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وقلة شيوخ جو المرح والتسلية، الخوف من الفشل، غياب جو من الحرية، التمسك بالأنمط المألوفة، قلة وضوح الرؤية، وغياب الدافع الداخلية للإبداع.

إلا أن كل من جلدة وعبوي (٦٢٠٠٦، ص ٧٠١-٨٠١) أشار إلى أن أهم معوقات الإبداع ما يأتي:

- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ضعف تقوى الله؛ مما يسبب ضعف الثقة بالنفس، الذي يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة.
- انشغال القائد بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة، وقلة تفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- نبذ الزملاء، حيث إن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد؛ مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له، أو الابتعاد عنه وعزله.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية وخاصة المادية منها؛ مما يجعل العاملين منشغلين بتذليل أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم؛ وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة والعنوز.
- قلة وجود قيادة إدارية مؤهلة، حيث إن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطة في وجه الإبداع لدى العاملين.
- ندرة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم.

- معوقات تنظيمية: فعندما يحدد الرئيس للعامل كل خطوات العمل وتفاصيله، فإنه بذلك لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

العوامل التي تسهم في تنمية الإبداع الإداري:

إن تنمية الإبداع الإداري يتم عن طريق مجموعة من العوامل التي يجب توافرها في الأفراد العاملين (العامل الفسيولوجي)، والبيئة المحيطة بهم (العامل البيئي)، وعامل ثالث هو العامل النفسي (السيكولوجي). فهي جمیعاً في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمنظمات بشكل فعال، وفيما يلي عرض لهذه العوامل، مع الإشارة إلى بعض أساليب تنمية الإبداع، وذلك باعتبار أن هذه العوامل مجتمعة لها دور في تطوير مستوى الإبداع لدى القيادات الإدارية (القاسمي، ٢٠٠٢، ص ٥٥٩)

أولاً: العوامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير عند الأفراد، ويشمل القدرات الإبداعية لدى الأفراد والسمات التي يتصرف بها المبدعون، ومن أهمها الطلققة والمرونة، والأصالة، والقدرة على المثابرة، وتحمل المخاطر (السكارنة، ٢٠١١م، ص ٥٤) وهذه القدرات هي المقومات التي يسعى الباحث للوصول إلى أهميتها في تطوير القيادات الإدارية من خلال هذه الدراسة.

ويستخلص درک druker (2003) ستة عوامل تتباينها الإدارة المبدعة لتنمية القدرات الإبداعية الفردية وهي:

- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، هذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص المبدع لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه.

- المصادر والموارد: حيث إن الوقت والمال يدعمان الإبداع، فللمنظمات للأسف تقتصر الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد مما يستحيل معه إنجاز المهام.

- سمات وصفات جماعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، حتى يكتسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

- الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في في حالة تحقيق أو حتى وجود الأخطاء، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهد الإبداعية (دركر، ٢٠٠٣م، ص ٢-٣)

ثانيا العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة وتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع (السكارنة، ٢٠١١، ص ٤٥)

ويشير بعض الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي المستبد بالأفكار الإبداعية، بينما المناخ المحفز والمشجع على الإبداع يقدم الدعم الإبداعي من خلال ميمنحه من مرونة واستقلال في بلورة الأفكار الإبداعية (العيدي وآخرون، ٢٠١٠، ص ٢٣٠)

وقد ذكرت الأعسر (٢٠٠٠، ص ٤٢-٥٢) بعض المقترنات التي توصلت إليها العديد من الدراسات باعتبارها من مدعمات بيئة الإبداع وهي:

- التأكيد على أهمية الفروق بين الأفراد في الأساليب ووجهات النظر وذلك بتقبل التنوع والاختلاف

- تشجيع مناخ مفتوح وأمن وذلك بمساندة وتدعم الأفكار الغير التقليدية، وتوفير الحرية لتخريب أساليب جديدة وتحقيق النجاح كل في المجال المناسب له.

- توفير الشعور بالثقة بين الأفراد وذلك بجعل المناخ العام غير عقابي، لا يركز على الفشل، وإنما يدرك الخطأ وتحويله إلى نجاح تحمل الأمور إذا تعقدت أو خرجت عن النظام الموضوع فكل منظمة تحتاج درجة من المرونة، ولو لوقت قصير.

- خلق جو من الاحترام والتقبل المتبادل حتى يسود التعاون وتشجيع مشاعر الثقة بين الأفراد

ثالثا العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم دوافع العاملين التي تدفعهم إلى الإبداع ما يأتي:

- الحاجة إلى الإنجاز: وهنا يقصد به دافع العاملين وتحمسهم للعمل وطرح أفكار جديدة توصلهم إلى الإبداع.

- الحاجة إلى تحقيق الذات وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تكون نابعة من داخلهم.
- الحاجة إلى النظام: وهي حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.
- الحاجة إلى الاجتهاد: وهي الرغبة لدى العاملين في التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.
- حب الاستطلاع: ويقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله (السكناني، ٢٠١١، ص ٥٤-٥٥)

أساليب تنمية الإبداع:

تتعدد وسائل وأساليب الإبداع التي يسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد غير أن الباحث سيقتصر على عرض بعض الأساليب التي تلائم العاملين في المنظمات التربوية وهي:

- أولاً: العصف الذهني: **brainstorming** : وهي توليد مقدار كبير من الأفكار خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين وذلك لحل المشكلات في الكثير من المجالات المتعددة وهو مفيد في زيادة كفاءة القدرات والعمليات الابتكارية لدى الإدارة حيث يوفر لديهم تشكيلة أعم وأشمل من الخبرات، كما يضمن لهم التزود بالأفكار لدى الآخرين بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني. (عبد الجود، ٢٠٠٠، ص ٤٠١-٤٠٥)
- ويمر أسلوب العصف الذهني بعدة مراحل هي: (السويدان والعدواني، ٢٠٠٩، ص ٩٤١)
- طرح وشرح وتعريف ببلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- الإثارة الحرة للأفكار وتقييم الأفكار التي تم التوصل إليها والإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ

القواعد التي تحكم نجاح جلسات العصف الذهني:

- فقد توصل أوزبورن إلى أربع قواعد يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات وهي: (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ٣٨١)
- إن نقد الأفكار بمجرد ظهورها مستبعد، فلا بد من أن يؤجل إلى أوقات متاخرة.

- يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.
- تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتداقة لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصلية تأتي مع النهاية
- ينبغي قبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص، و إضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار -

ثانياً: أسلوب التحليل المورفولوجي: morphological analysis:

يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإبداع تنظيماً وشمولاً، حيث يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة التوافق والتباين الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام، ويقصد بكلمة المورفولوجي البناء والتكون، وهذا يساعد على توليد العديد من الأفكار الجديدة في وقت قصير (الأعسر ٢٠٠٠م، ص ٢٠٢) ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة العامة. وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة. وبعد جدول ذي مدخلين يضم كل العناصر، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة كل الحلول الممكنة للتقاطع الثنائي لكل متغير، وفي هذه المرحلة يمكن لإبداعية الجماعة أن تتتطور بفضل ما تمنحه لها شبكة الاستكشاف المنهجي الذي يحدده الجدول من تشجيع وإثارة وتوجيه (أبريك ٢٠٠٠، ص ٢٠٢)

ثالثاً: أسلوب تحليل العوامل المؤثرة : يساعد هذا الأسلوب في إثارة التفكير الإبداعي للفرد، ولقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفن (kurt Levin)، وتسمى بذلك لقدرها على تحديد العوامل المحفزة أو المعيقة لحل المشكلة، وتم استئثار التفكير الإبداعي من خلال تحديد الهدف المراد تحقيقه وتحديد جوانب القوة في الموقف، لتدعمها وتأكيدها، تحديد جوانب الضعف لتقابلها أو إزالتها (هجان، ١٩٩٩م، ص ٦٢)

ويمكن من خلال هذا الأسلوب المقارنة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للمشكلة مما يؤدي إلى طرح الأفكار الإبداعية وبالتالي التوصل إلى الحلول المناسبة رابعاً: أسلوب دلفي Delphi : عرفه روينز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء - لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد - ليبدوا أراءهم في مشكلة ما كل

على حدة ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتتب حسب الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى للمشاركين (الزهري، ٢٠٠٢، ص ٢٥١) ويعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد من له درية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتغريفها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ دوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير. وأن الأسلوب السابق برغم أنه من الطرق الحديثة إلا أنه يستغرق الكثير من الوقت حتى يتم الاجتماع على اتفاق وحل للمشكلة المعروضة، وبالتالي فهو غير مناسب للقرارات المستعجلة، فلا ينبغي الاعتماد على هذا الأسلوب، وهو يعتبر من الأساليب التي لا تتيح الفرصة للأعضاء بأن يتأثروا ببعضهم البعض وذلك كونه لا يتطلب حضورهم شخصيا. (بميك ٢٠٠٠، ص ٢١-٢٢)

الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة المدرسية:

يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: الطريقة التي يتم بها تنظيم المدرسة على أساس تمكّنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية النشء، وهي تقوم على قواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها حتى يتسمى للجميع الناجح في البلوغ إلى الغايات المستهدفة بشكل عام (بدوي ٢٠١٠، ص ٧٧)

كما عرفها العمايرة بأنها مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتجهيز)، وظيفة تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسية عامة؟، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء، مما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمايرة، ٢٠٠٢، ص ١٨).

إن الإدارة المدرسية ليست قائد المدرسة وحده، أو من يرأس العمل المدرسي في، لكنها مجموعة من الأفراد في مقدمتهم قائد المدرسة ومعاونوه من الوكلاء، والمعلمين ، ورواد الفصول وكذلك الإداريين والفنين، وذلك كله بحسب مسؤوليته ومتطلبات عمله حيث يعمل الجميع كأعضاء أسرة واحدة في تحقيق وظائف الإدارة المدرسية ونجاح العملية التعليمية التربوية

وظائف الإدارة المدرسية:

كما هو معلوم أن الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق اهداف المدرسة التي يقوم بها قائد المدرسة ومعاونوه على ذلك فإن هناك مجموعة من الوظائف التي تعتبر ضرورية لنجاح قائد المدرسة في القيام بها متمثلة في:(الخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم)، وهي على النحو التالي:

- الخطيط: هو التفكير في المستقبل والرؤية المستقبلية وضع الإستراتيجية التي تمكن القائد من تحقيق الأهداف. بمعنى أن يضع الجداول بأولويات العمل ويحدد المشكلات التي قد تصادفه. وماذا يريد فعله وما هي الأهداف وما لديه من موارد متاحة أو يقال بأنه: جميع الحقائق والمعلومات التي على أساسها يمكن تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف.

- التنظيم والتنسيق: عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة أو بمعنى آخر هو عملية دمج بين الموارد البشرية والمادية، لتعمل بتألف وتفذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية - فالتنظيم توزيع الأعمال - وفيه اهتمام بمهارات الناس ووضعهم في المكان المناسب ويجب ألا يهمل التنظيم لأن التنظيم الجيد ينتج عنه إدارة جيدة.

- التوجيه - ويعني الاتصال بالمعلمين والإداريين العاملين بالمدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها، وبمعنى آخر: إرشاد المسؤولين والعاملين أثناء تنفيذ الأعمال، وتوجيه جهودهم بغية تحقيق الأهداف المرغوبة. إذا هو: إرشاد وتوضيح وتعليم وتشجيع الأفراد في المشروع لأداء عملهم بفاعلية وحماس وثقة (عسكري وثقة ٢٠٠٥، ص ٢٩٥)

- المتابعة: ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم الخطيط والتنظيم له، وذلك في كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية وغير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها معلمين

- التقويم: وهو الغنصر الذي يتم به الحكم على نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها في تحقيق الأهداف التربوية المناظرة بها وفق عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوئها لكل من مجالات التقويم (الحقيلى، ١٤١٧ هـ، ص ٦٨).

إلا هناك عدة تغيرات سوف تصاحب الإدارة التربوية في العصر المعلوماتي الجديد فبالإضافة إلى تصنيف وظائف الإدارة التربوية الأساسية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والجماعات وتوفير المواد لفرق العمل ومساعدتها على التفكير الذاتي واتخاذ القرارات وتنظيم مشاركة وإنماء العاملين وتحقيق النتائج (أبو النجا ومحمد، ٢٠١٤هـ، ص ١٤) خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

تطابقت إلى حد كبير وجهات نظر الباحثين في الخصائص والأسس للإدارة المدرسية والتي يمثل تطبيقها نجاحاً للإدارة المدرسية والعاملين بها، وهي: (بدوي، ٢٠١٠، ص ٩١)

- ان تكون إدارة هادفة: بحيث لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها بل ترکن إلى الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

- أن تكون إدارة إيجابية: بأن يكون لها الدور القيادي المبادر في مجالات العمل وتوجيهه

- أن تكون إدارة جماعية: فتبعد عن الاستبداد والسلط، وتعتمد على إشاعة التعاون والألفة، وتأخذ بالمشورة ومشاركة العاملين في صنع القرار.

- أن تكون إدارة إنسانية: حيث تحرص على حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.

- أن تكون إدارة اجتماعية: تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة الطلبة.

- ان تكون إدارة تكنولوجية: ويقصد بها إمامتها بمجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة الحديثة التي تطبق في مواجهة المعوقات

وأضاف الداعور (٢٠٠٧، ص ٢١) بعض الخصائص ومنها

- أن تكون إدارة ديمقراطية: تتسم التنظيم الإداري بالديمقراطية إذا ما توفر فيها تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.

- أن تتميز الإدارة بالكفاءة والفعالية بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية

- أن تكون الإدارة عملية: بها أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

العلاقة بين الإبداع والإدارة المدرسية:

لابد من الاقتناع بأن الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها وأن القائد بحاجة إلى أن تتوافر لديه خصائص وصفات من أجل القيام بها على الوجه السليم والفعال. وقد أكد الباحثون على أهمية أن يتصرف القائد التربوي بالمبادرة والقدرة على الابتكار والإبداع، وأن يكون القائد مصدراً لكل الأفكار الجديدة وأن يكون قادراً على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع. (العاشرة، ٢٠٠٢، ص ١٠٠) والقائد التربوي لابد من أن يتميز أيضاً بالقدرات الإبداعية كالذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، الطلقة اللغوية، المرونة والأصالحة، القدرة على تقديم الأفكار وإصدار الأحكام، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول لها، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداع المفترضات، المثابرة، المبادأة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ (عطوي، ٢٠٠١، ص ٧١).

ويرى الباحث أن الغالبية العظمى من هذه السمات تدخل ضمن السمات الشخصية للمبدعين مما يؤكد أهمية امتلاك القائد التربوي لهذه القدرات للوصول إلى الإبداع والابتكار.

أهداف الإدارة المدرسية المبدعة:

- تسعى الإدارة المدرسية المبدعة إلى تحقيق الأهداف التالية: (طافش، ٢٠٠٤، ص ١٧٦)
- تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي المتمثل في إحداث تغيير مرغوب في سلوك الطلاب وفي طرائق تفكيرهم.
 - توفير الإمكانيات والتقييمات التربوية التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها، وتساعد على نمو شخصية الطالب من جميع نواحيها، الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.
 - توفير الكوادر المتخصصة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه.
 - توجيه المعلمين وإعدادهم ليكونوا قدوة صالحة لطلابهم.
 - التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة والمساهمة في تشخيص مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويتضح مما سبق أن الإبداع الإداري بالمدرسة يستلزم توافر قيادة مبدعة تتبنى أساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول لأهدافهم وهذا ما أكدته نصر (٢٠٠٨، ص ٤٢) بقولها "أن الإبداع الإداري بالمدرسة يستلزم توافر قيادة مبدعة بداخلها لا تستطيع فقط القيام بتوفير

البيئة الملائمة للتجديد، ولكن تتمكن كذلك من تحفيز الجميع على تبني إستراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول إلى الهدف المنشود".

المهارات المطلوب توافرها في قائد المدرسة:

يحتاج الإداري التربوي إلى توفر مجموعة من المهارات الأساسية الازمة لأي إداري ناجح، ومنها:

أولاً: المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ومن أهم السمات المرتبطة بهذه المهارات: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق الشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف.

ثانياً: المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبين العاملين ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

ثالثاً: المهارات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقرته على تصور وفهم علاقات المعلم بالمدرسة وعلاقات المدرسة بالمجتمع.

رابعاً: المهارات الذاتية: وتشمل بعض القدرات الازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها: (المنيف، ١٤٢٣، ١٨٠-١٨٥)

- السمات الجسدية (القدرة البدنية والعصبية والنشاط والحيوية).
- القدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية لدى الفرد كالذكاء.
- ضبط النفس (الاتزان والقدرة على ضبط الانفعال).
- المبادأة والابتكار (الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح والعمل قبل للغير)

ويحتل قائد المدرسة دوراً هاماً في الإدارة المدرسية، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، وقالها بسمارك: "إن من يدير المدرسة يدير مستقبل البلاد"، لذلك فهو قائد له أدوار متعددة، فيفترض أنه قادر على أدائها وخاصة من حيث تفاعله مع معلميه وطلبه داخل المدرسة وخارجها؛ لذلك فإن القائد يعني بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي النفسي، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجه معلميه وطلبه، لذلك فهو موجه، وهذه المهامات تجعل منه قائداً فذاً له

دور رئيس في تهيئة بيئة مدرسية صافية وصحية مناسبة، لذلك فالمدير الكفاء الفذ هو الذي تتوافر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتاجات التعليمية المرغوب فيها والرقي بها (قطامي، ٢٠٠٢، ص ١٣)

الأهداف التي يجب ان يحققها قائد المدرسة

هناك اهداف يجب على قائد المدرسة تحقيقها وهي: (خطاب، ٢٠٠٧، ص ٧)

١. تكوين صورة واضحة ومنظمة للأعمال الإدارية والإشرافية التربوية الرئيسة التي يقوم بها المدير كإداري وقائد مشرف مقيم.

٢. بيان العلاقة التكاملية بين الأعمال الإدارية والإشرافية التربوية المكونة لوظيفة مدير المدرسة.

٣. تحديد عدد من الكفايات الأدائية الإدارية والإشرافية التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة في أدائه لتلك المهام، والاضطلاع بالمسؤوليات المناطة بكل منها بفاعلية ونجاح.

٤. تعرف أساليب وسبل الإفاداة من قوائم أعمال مدير المدرسة والمهمات المتفرعة عنها في التخطيط لرعايتها وتنفيذها في إطار الخطة المدرسية السنوية.

٥. تبني المنحى التحليلي/ التركيبى في تحليل أعمال مدير المدرسة ومهاماته لخطوات إجرائية ومعايير أدائية لتوظيف ذلك في تطوير مهارات وممارساته فيما بعد.

ومن خلال خبرة الباحث في التدريس ومساعدته لقائد المدرسة فإن قائد المدرسة يشعرون بأن المدرسة عبارة عن البيت الثاني لهم، الذي تتتوفر فيه روح العمل الجماعي من أجل الرقي والتطور في العلمية التعليمية.

صفات قائد المدرسة

تعتبر شخصية قائد المدرسة وما يتعلق بها من صفات من العناصر الأساسية الهامة في الإدارة المدرسية، حيث إن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط المدرسي.

أولاً: الصفات الشخصية: (العمairy، ٢٠٠١، ص ٩٨)

- القوة الجسمية: ويقصد بها توافر الصحة الجيدة وقوة الجسم؛ لأنها من ضروريات قائد المدرسة، وذلك لأن وظيفة ومهام مدير المدرسة كثيرة ومتعددة وشاقة، وتحتاج هذه

المهما ت جهداً مركزاً وشاقاً، ولن يستطيع الشخص الذي يعاني من ضعف في جسمه أو قوته

— أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة والمتنوعة بشكل مرضي.

قدرة الشخصية: من السمات التي يجب توفرها في قائد المدرسة، وضرورتها تأتي من قدرة الشخصية القوية على التأثير في الآخرين، وبذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين أكثر، ويحذب ثقتهم فيه.

– الحيوية: لا بد أن يكون قائد المدرسة متميزاً بالحيوية والنشاط للعمل، وذلك لأن المعلمين إذا ما لاحظوا أن مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط وحيوية فإن ذلك سينعكس عليهم، ويشيع النشاط بين مرؤوسيه لتحقيق أهداف تربوية.

الطلاق الفظية: وسيلة هامة في التواصل الجيد بين القائد ومرؤوسيه، ويستطيع القائد أن يمتاز بالطلاق الفظية وأن يوصل المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وجهد.

الصحة النفسية: إن العمل الذي يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم، وهذا ليس بالأمر السهل ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوافر فيه سمات وصفات متعددة ومتنوعة منها: (الاستقرار النفسي والعاطفي) فإنها تساعده مدير المدرسة على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بقدراته على التركيز وإصدار الأحكام.

الخلق الطيب والقدوة الحسنة: يجب على مدير المدرسة أن يتصرف بالأخلاق الحميدة، وسعة الأفق، والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة، واليقظة لمواجهة المشكلات والعمل على دراستها، ولديه القدرة على مواجهة الأزمات، والمواقف المحرجة في اتزان وهدوء وثبات.

ما سبق يتبيّن أن قائد المدرسة المتزن نفسيًا ذو أخلاق طيبة، يسيطر على عمله داخل المدرسة من خلال الابتسامة أو الضحكة فيخفف من توتر الجو وتساعده هذه الروح في تحطيم المقاومة والتغلب على المعارضة من قبل بعض المعلمين، وإدخال جو الإباء في جو الموقف.

ثانياً: الصفات المهنية

وهي الصفات التي تختص بال المجال الوظيفي من حيث إنها عمل تربوي يقتضي القيام به وتتوفر صفات معينة، تجعل صاحبها مؤهلاً لممارسة عمله بنجاح ومن أهم هذه الصفات:

(أحمد، ٢٠٠٥، ص ٢٣٠)

- الاعتزاز بمهنة التربية والتعليم والإيمان بها.
- القدرة على تنسيق جهود العاملين والمعلمين، وإتاحة الفرصة للإبداع والتشجيع.
- التعرف على ميول واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاجتماعات واللقاءات والمناقشات.
- فهم القوانين واللوائح التعليمية، والعمل على تنفيذها وتطبيقها.
- القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة مرنّة، وبث روح العمل الجماعي المثمر.
- معرفة خصائص الطلاب في مرحلة النمو، وضرورة مراعاة ذلك في العملية التربوية.
- الاتصال والتواصل مع البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ومحاولة الإسهام في حلها، والاستفادة منها.

في ضوء ما سبق يجب على قائد المدرسة أن يعمل مع فريق مدرسته كفريق متكمّل يكون بينهم روح التعاون، وبذلك يتمكن من القيام بواجباته على الوجه الأكمل، وأيضاً يجب عليه أن يعمل باستمرار على تنمية الصفات المهنية من خلال استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة في التدريس

ثالثاً: الصفات القيادية

تتمثل الصفات القيادية فيما يلي: (الخاوي، ٢٠٠٨، ص ٣١)

- توافر الصفات الذاتية كالصحة والذكاء والقدرة على التحمل.
- القدرة على الاتصال والتواصل والإقناع.
- الإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها.
- القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات.
- الثبات في مواجهة الأزمات.
- تفهم الأهداف العامة، والعمل على تحقيق المصلحة العامة.

المهام الفنية لمدير المدرسة :

يسعى مدير المدرسة جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنياً، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيناً وذلك من خلال: (نشوان، ٢٠٠٤، ص ١٠٥) :

- تنمية المعلمين مهنياً : ويمكن ان يقوم قائد المدرسة بالإجراءات التالية :

- دراسة سجلات المعلمين التراكمية لمعرفة حاجات المعلمين المهنية وتحديدها.

- دراسة التقارير الإشرافية السابقة ووضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة.

- زيارة المعلمين في الصفوف.

- استخدام صحائف الأعمال.

-أخذ مشورة المشرفين التربويين.

- دراسة وتحليل المواد الدراسية ومذكرة الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتعرفية الراجعة

- إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه: يسعى المدير دائماً لتقوية المنهاج من خلال إثراء المنهاج بالخطوات التالية:

- دراسة واقع المناهج الدراسية والتعرف على بنيتها من حيث (الأهداف والمحظى وألوان النشاط وطرق تنفيذها).

- دراسة احتياجات المنهاج المدرسي ومشكلاته واتجاه إثراء عناصره وتطويرها.

- وضع برنامج لتلبية حاجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانات المتاحة.

- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج وتنفيذ ومتابعة ذلك.

- القيام بدراسات وبحوث إجرائية نحو تحسين العمل، وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمية:

- يكلف المدير بعض المعلمين لإجراء بحوث إجرائية من أجل حل بعض المشكلات.

- يهدف البحث الإجرائي لتحسين ممارسات المعلمين التعليمية من خلال المعالجة الموضوعية للمشاكل التي يواجهونها وللحصول على نتائج يمكن استغلالها في العملية التعليمية.

- يشجع المدير بعض المعلمين للقيام بهذه البحث إما بشكل فردي أو جماعي للحصول على أفكار جديدة مبتكرة تهدف لتحسين أساليب التدريس.
- دراسة وتحليل لخطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتجذية الراجعة الهدافة الازمة. والتخطيط اليومي للدروس عملية هامة جداً بالنسبة للمعلم والطالب، والتخطيط مسبق للمواقف التعليمية، ولكي يحقق المدير أهدافه عليه أن يتبع تخطيط معلميه باستمرار ويمكن تحقيق هذه المهمة بالاتي :
 - دراسة خطط المعلمين وتحفيزهم.
 - توزيع نشرة تربوية على المعلمين ذات علاقة بالتخطيط لدراستها.
 - الاجتماع بالمعلمين أصحاب الحاجة لمناقشة وتحليل النشرة التربوية.
 - ورشة عمل لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.
 - اجتماع آخر للمعلمين المعينين لتقويم ما تم إنتاجه.
- توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات القائمة: حيث توجد طرق كثيرة يستطيع المدير أن يستخدمها ومنها: التدريب، والنمو المهني منها (الاجتماع الفني، الزيارة الصحفية، الندوة، الحلقة الدراسية، الدروس التوضيحية، الزيارات التبادلية، المشاغل). ويجب على المدير أن يختار من الأدوات والأساليب التي تتناسب وإمكانات وقدرات المدرسة والمتاحة، وتم وفق الخطوات التالية:
 - ضرورة أن يحدد أساليب التدريب وأدواته المتوفرة.
 - أن ينفذ اجتماعات فنية للمعلمين ذوي العلاقة بهدف إعطائهم فكرة عن أساليب وأدوات التدريب.
 - الاستعانة بالمختصين بهذا المجال.
 - تنفيذ مشاغل خاصة بتوظيف أساليب التدريب وأدواته.
- إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وزمراياً وجماعياً: إن التقويم مهمة رئيسة من مهام المدير وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير، كما أنها مهمة للتأكد من مدى تحقيق الأهداف.

- العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج. لمدير المدرسة أن ينظر نظرة فاحصة لأدوات التقويم، وأساليبه المتبعه في مدرسته، ويعرف مدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة وعليه ان يتخذ الخطوات التالية لتنفيذ مهامه:
 - دراسة تحليلية لواقع الأساليب وأدوات القياس المختلفة تقوم بها لجان مختلفة.
 - وضع خطة لتحسين وتطوير أساليب القياس والتقويم في ضوء نتائج الدراسة.
 - توفير التسهيلات المادية والبشرية الالزمه لتنفيذ خطة التحسين في أساليب وأدوات القياس.
 - تجرب بعض الخطوات.
 - الإشراف على تنفيذ أساليب القياس والتقويم وأدواتهما وتقويمهما ومتابعتهما.
- في ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن ذكر بعض المسؤوليات الفنية لقائد المدرسة والتي تتمثل فيما يلي:
 - الإمام ببرامج التوجيه وأساليبه حتى يكون فعالاً.
 - زيارة الفصول لتقويم المدرسين والطلاب، والتعرف على حالة التدريس الفعال.
 - العمل على إيجاد مناخ تعليمي سليم في المدرسة وذلك من خلال إرساء علاقة ودية حسنة بين المدرسين.
 - التخطيط والتنظيم للاختبارات المدرسية، والإشراف على إجرائها ودراسة نتائجها.
 - التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التربوية في المدرسة.
 - تنظيم برنامج لتدريب المدرسين أثناء الخدمة.
 - مساعدة المعلمين الجدد على الاندماج في الأسرة المدرسية، وتقديم المساعدة لهم.
 - تشجيع المدرسين على إكمال دراساتهم الجامعية العليا

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات تتعلق بموضوع تطوير الأداء الإداري:

دراسة المعلم (٤٢٣٥) : وكانت بعنوان: "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها قائدو المدارس المتوسطة ودورها في تطوير الأداء المدرسي" وهدفت إلى التعرف على مهارات الإبداع الإداري لقائد المدارس المتوسطة ودورها في تطوير الأداء المدرسي، ومساعدة قائد المدارس المتوسطة على تطوير أدائهم من خلال مهارات الإبداع الإداري لديهم، وقد استخدم

المنهج الوصفي المسمى، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٩) من مشرفي الإدارة المدرسية (١٢٥) قائداً و (٤٨١) معلماً بالعاصمة المقدسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد مشكلات إبداعية لدى قائد المدارس حسب رأي مشرفي الإدارة المدرسية والمعلمين، وكذلك يوجد تأثير مباشر للمقومات الإبداعية في تطوير الأداء المدرسي لدى قائد المدارس، وأن هناك معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة بالاستفادة من خبرات وإبداعات قائد المدارس المتميزين، والعمل على نقلها للقادة الذين يوجد لديهم قصور من خلال مشرفي الإدارة المدرسية والزيارات المتبادلة، واستضافت الكوادر العلمية من ذوي المؤهلات العالية في مجال الإدارة من الجامعات لتزويد القادة بخبرات جديدة تطور من مستوى أدائهم.

دراسة باناعمه (١٤٢٧هـ): وهي بعنوان: " ثقافة الإبداع: مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى قائدات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة" وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسمى، وصممت استبانة لذلك، وبلغت عينة الدراسة (٥١٧) من قائدات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة. وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تتحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية جداً، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تتحقق إشاعة روح الود وال العلاقات الإنسانية الإيجابية تعزى لمتغير مجال الدورات التدريبية لصالح أصحاب الدورات في مجال الإدارة التربوية مقارنة بباقي المجالات. وقد أوصت الباحثة بتقوية البيئة الداخلية المناسبة لمدارس التعليم الثانوي العام لإتاحة الفرصة لقائدات المدارس في المبادأة بحل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك ضرورة الدعم المستمر من جانب الإدارة المدرسية لترسيخ ثقافة الإبداع داخل البيئة الإبداعية المتطرفة الالزمة لتحقيق التطوير المستمر في الأداء، وتنمية الوعي الإداري لمنسوبيات المدرسة بأهمية العمل الجماعي وقيمه وأثره المنعكس على تحسين وتطوير الأداء.

دراسة بدر (٤٢٩١هـ): وكانت الدراسة بعنوان: "ال حاجات التدريبية لتنمية الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لقائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة". وهدفت إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري، والسعى إلى تطوير وتحسين أداء قائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية، من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهن، وقد استخدمت المنهج الوصفي المحسّن، وصممت استبانة لذلك، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٢) من قائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة مكة المكرمة. وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن جميع الحاجات التدريبية المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية لقائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة حيث كان أهميتها كالتالي: "الخريطة الذهنية %٣٥، الحوار %٣٣، العصف الذهني %٣٢.

دراسة كولي (Cole, 2010): وهي بعنوان "نموذج لتطوير المهارات القيادية لدى قائد المدارس المستقلة" *Leadership Development for Independent School* وقد هدفت إلى دراسة تطوير القيادة لدى مجموعة من قائد المدارس المستقلة، وذلك بتشكيل إطاراً نظرياً ودليل إرشادياً لتصميم برنامج لتطوير مهارات القيادة لدى قائد ورؤساء المدارس المستقلة، والتعرف على احتياجاتهم ومتطلباتهم داخل هذه المدارس، واستخدمت هذه الدراسة تقييم ودراسة البرامج الحالية المقدمة لقائد المدارس المستقلة بالإضافة إلى استبيان تحديد الكفاءات الأساسية واحتياجات قائد المدارس، وتم اختيار طريقة البحث الكمي والبحوث المتقدمة، وقد شملت العينة ٨٠ من قائد المدارس المستقلة في الولايات التالية: أريزونا، كانساس، نيو مكسيكو، أوكلاهوما، تكساس، وكسيكو في الولايات المتحدة وقد شمل البرنامج أيضاً رؤساء الأقسام وقائد الأنشطة الرياضية. وتم الاستعانة بنظام كوهورت لتحديد و اختيار أفراد العينة. وكانت من أهم النتائج: أن هذه الدراسة وجدت أن نسبة صغيرة فقط (٢٠%) من قائد المدارس يهتمون بمتابعة موقف القيادة العليا ومع ذلك، كانوا راضين جداً، كما بينت أن الغالبية العظمى من قائد المدارس لهم أدوار فاعلة، واتضح أن قائد المدارس يشتركون في التوجيه، وتقدير، وتطوير المناهج الدراسية مع أعضاء إدارتهم.

ثانياً: دراسات تتعلق بموضوع الإبداع الإداري:

دراسة عسيري (٤٢١هـ) : بعنوان: " مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى ميري وقائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات " وهدفت إلى التعرف على مدى توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى قائد وقائدات المدارس الثانوية للبنين والبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المحسّن وصممت استبانة لذلك، وبلغت عينة الدراسة (٥٣٦) معلماً و (٥٢٥) معلمة، وكانت من أهم نتائج الدراسة: توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى القادة والقائدات في المدارس بدرجة متوسطة، وأن أكثر سمات الإبداع الإداري توافراً هي الحماس والثقة بالنفس، والمخاطرة والتحليل والتوازن والمرؤنة، وكذلك فإن القادة يتميزون عن القائدات في توافر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات وكان التمايز لصالح القائدات. وقد أوصى الباحث بأهمية عقد دورات تدريبية للقادة والقائدات في مجال الإبداع الإداري باعتباره ضرورة تملّيها أحداث العصر واستخدام اختبارات ومقاييس للإبداع الإداري عند اختيار القادة والقائدات، كذلك إدراج مادة الإبداع الإداري ضمن برامج أقسام الإدارة والدورات المقامة في الجامعات السعودية وكليات المعلمين.

دراسة العساي (٤٢١هـ) : بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض" وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض والفرق بينهن في مستوى الإبداع، والتعرف على المعوقات التي تحدّ من قدرتهن على الإبداع، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المحسّن، وصممت استبانة لذلك وقد احتوى مجتمع الدراسة على جميع قائدات المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهن (٩٦) قائدة وجميع المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربويّة بمدينة الرياض وعددهن (١١٣) مشرفة إدارية. وكانت من أهم نتائج الدراسة: غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى قائدات المدارس، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مستوى الإبداع لدى قائدات المدارس، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار قائدات المدارس، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية وكذلك منح قائدات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرة من الاستقلالية وحرية التصرف، والتأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لقائدات المدارس بإطلاق طاقاتهن الإبداعية.

دراسة واصلی (٤٢٦ هـ) : وكانت بعنوان: "مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان" وهدفت إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية من وجهة نظر القائدات والمشرفات والمعلمات، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المحسّي، وصممت استبانة لذلك، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٣) مشرفة في الإدارة المدرسية و(٣٨) قائدة و(٦١) معلمة مدينتي مكة وجيزان حيث بلغ المجموع (١٦٢). وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن المشاركات من قائدات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التربوية والسمات الشخصية لدى قائدات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدنه المشرفات التربويات. وقد أوصت الدراسة بتكييف زيارات مشرفات الإدارة المدرسية للقائدات اللاتي يعانين من قصور في الإدارة بهدف إرشادهن وتوجيههن بكل ما يساعدهن على النهوض بمستواهن الإداري وتطوير أدائهن، وعمل لقاءات للكوادر العلمية في مجال الإدارة من الجامعات والكليات بعقد ندوات مع قائدات المدارس لتزويدهن بخبرات جديدة تؤدي إلى تحسن مستوى أدائهن في العملية التعليمية والإدارية.

دراسة الداود (٤٣١ هـ) بعنوان: "تنمية الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض (تصور مقترن)" وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع لدى قائدات المدارس الحكومية وكذا محفزات الإبداع الإداري، والمعوقات التي تعيق العملية الإبداعية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المحسّي، وصممت استبانة لذلك، وبلغت عينة الدراسة (٤٥) قائدة، و(٨٠) مشرفة من الإدارة المدرسية، و(٩٠٠) معلمة. وكانت من أبرز النتائج: وجود تشابه كبير بين رؤية المعلمات ورؤية مشرفات الإدارة المدرسية لواقع الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس في محاور مختلفة، كذلك حول المعوقات حيث جاء ترتيب المعوقات متطابق بين العينتين، وكذلك حول المحفزات حيث جاء ترتيب المحفزات متطابق بين العينتين وإن اختلفت قيم النسب المئوية للموافقة والمتوسط، وبعد ذلك تم وضع تصور مقترن مكون من ثمانية محاور.

دراسة القحطاني (٤٣٢٥) : بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى قائد مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج". وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قائد مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج ومعوقات الإبداع الإداري لديهم، والمقترحات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمقترنات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لديهم. وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع قائد المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج والبالغ عددهم (٦٥) قائدًا. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع الإبداع الإداري لدى قائد مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج، كذلك موافقون على معوقات الإبداع الإداري لديهم، وأيضاً موافقون بشدة على المقترنات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لديهم.

دراسة الحسينية (٢٠٠٨) وهي بعنوان: "مقومات الإبداع الإداري لدى قائد التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بالمنطقة الشرقية جنوب - قطاع ج" وهدفت إلى الوقوف على مقومات الإبداع الإداري لدى قائد مدارس الأساسي في سلطنة عمان، ومعرفة مدى الاختلاف في مقومات الإبداع الإداري بين قائد مدارس التعليم الأساسي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المحسني، وصممت استبانة لذلك، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٨٠) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الباحثة نتائج من أهمها: ان مقومات الإبداع الإداري توجد بدرجة كبيرة لدى قائد المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين، أيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجود مقومات الإبداع الإداري وفقاً لـ(متغير النوع، ولمتغير المؤهل، ولمتغير الخبرة). وقد أوصت الباحثة بإتاحة الفرصة أمام قائد وقائدات المدارس لإظهار إبداعاتهم الإدارية من خلال عمل مسابقة على مستوى الوزارة للإبداع الإداري، ليمارس من خلالها القائدون والقائدات، وذلك من خلال نشرها في الدوريات التربوية لتعظيم الفائدة منها، ولتحث الآخرين على الإبداع في مجالاتهم.

دراسة ترويeman (2003, Toremen) بعنوان: "الإدارة الإبداعية المدرسية" *Creative school and administration*. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها القائدون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبurg التعليمية في جنوب أفريقيا، واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقى بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من بين العوامل التي تساعد القادة على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة: تقويم الإنجازات بعدلة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الابداع الفردي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحواجز للمبدعين، توفر الإمكانيات المادية، تقديم الدعم النفسي، كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال البيئة المساعدة والدعم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- إن أغلب الدراسات في موضوع الإبداع الإداري استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع، من أجل فهم العناصر المكونة لهذا المفهوم، ومن ثم تفسير الغموض الذي يحيط بهذا المفهوم وتأكيد واقعيته وترجمة عناصره بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.
- إن هذه الدراسات تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات حيث تم في كل دراسة التركيز على جانب من جوانب الإبداع المختلفة، وهذا التنوع يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الداود (١٤٣٠هـ) ودراسة العساف (١٤٢٥هـ) ودراسة القحطاني(١٤٣٢هـ) في التعرف على واقع الإبداع الإداري ولكنها تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في اهتمامها بالتعرف على اليات تفعيل أداء قائد المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الحسينية (٢٠٠٨م) ودراسة واصلی (١٤٢٦هـ) ودراسة الرديني (٢٠٠٤م)، من حيثتناولها مقومات الإبداع الإداري إلا أن دراسة الحسينية (٢٠٠٨م،) تناولت هذه المقومات لدى قائد التعليم الأساسي في سلطنة عمان ودراسة واصلی (١٤٢٦هـ) تناولت هذه المقومات لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان ودراسة الرديني (٢٠٠٤م،) تناولت هذه المقومات لتطوير أداء الإدارة في سلك التعليم العالي في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية، في حين أن الدراسة الحالية تختلف عنها في العينة والبيئة في ضوء مقومات الإبداع الإداري.

- نجد أن هناك دراسات اهتمت بمهارات الإبداع الإداري كدراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) ودراسة عسيري (١٤٢٠ هـ) إلا أن المعلم أضاف على ذلك دور هذه المهارات في تطوير الأداء المدرسي، ومن ذلك استفاد الباحث بالربط بين تطوير الأداء الإداري للقائد والإبداع الإداري.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) ودراسة الرديني (٢٠٠٤ هـ) ودراسة باناعمه (١٤٢٧ هـ) ودراسة بدر (١٤٢٩ هـ) في ربطها بين موضوع تطوير الأداء الإداري مع موضوع الإبداع الإداري إلا أن كل دراسة - ومن ضمنها دراسة الباحث - تناولت جانب من جوانب الإبداع الإداري.
- تركزت عينات الدراسات السابقة في قائد وقائدات ومعلمي ومعلمات ومشرفين ومشرفات الإدارة في مراحل التعليم العام للبنين والبنات، ما عدا دراسة الرديني (٢٠٠٤ م) فقد شملت عينة الدراسة عميدات ووكيلات ورئيسات الأقسام في سلك التعليم العالي.
- تتفق معظم الدراسات السابقة - وكذلك الدراسة الحالية - في الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي المحسّن الذي يقوم على جمع البيانات الفعلية التي تربط بين الإبداع الإداري والمتغيرات الأخرى، ما عدا دراسة ترويمان (٢٠٠٣ م) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة، وأن دراسات قليلة استخدمت المقاييس والمقابلات كدراسة الرديني (٢٠٠٤ م) ودراسة كولي (٢٠١٠ م) ودراسة ترويمان (٢٠٠٣ م)؛ ولذلك فقد كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في كيفية إعداد أداة الدراسة الازمة لجميع المعلومات والاستفادة من العبارات التي تم تطبيقها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع تصوّر عام لموضوعات الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها.
- اختيار منهج البحث المناسب لموضوع دراسة الباحثة.
- تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور، والمتغيرات الديموغرافية.

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

- الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسبة لمثل هذه الموضوعات.
- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها في مادتها العلمية.
- الاستفادة من التوصيات والمقترنات التي توصلت لها تلك الدراسات، ومن ثم بالإضافة المناسبة وتجنب التكرار.
- مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة.
- مساعدة الباحث في اقتراح دراسات أخرى جديدة غير ما سبق دراسته.
- ١٠ - منهاجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهاج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي (المحسي) باعتباره أنساب المناهج طبيعية الدراسة ولاعتماده على وصف الحالة عن طريق استجابات مجتمع الدراسة، ويقصد بالمنهج الوصفي: " هو ذلك النوع من البحث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهر المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلًا " (العساف ٢٠٠٦، ص ١٩١).

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من:

- جميع القادة بالمدارس المتوسطة الحكومية بمدينة أبها التابعة لوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عددهم (٣٧٢) قائد خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ (المصدر: إدارة نظم المعلومات الحكومية (عام وتحفيظ) بمدينة أبها، وزارة التربية والتعليم)

- جميع معلمين المرحلة المتوسطة الحكومية بمدينة أبها التابعة لوزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عددهم (٢٠٠٠) معلم خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ (المصدر: إدارة نظم المعلومات والدعم الفني ، ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ، تقرير إحصائي عن عدد المعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية (عام وتحفيظ) بمدينة أبها، وزارة التعليم)

ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها: قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث من القادة والمعلمين وفق جداول سيكاران (١٩٩٨، ص ٣٨٨). حيث بلغ حجمها (٣٧٢) قائد ومعلم كان خصائصهم كالتالي

جدول (١) توصيف عينة الدراسة

النسبة	النوع	النوع	النوع
٢١,٨	٨١	قائد مدرسة	العمل الحالي
٧٨,٢	٢٩١	معلم	
%١٠٠	٣٧٢	المجموع	
٥١,٣٤	١٩١	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
٤٨,٦٦	١٨١	أكثر من ١٠ سنوات	
%١٠٠	٣٧٢	المجموع	
١١,٢٩	٤٢	لم يلتحق بأي دورة	الدورات التدريبية
١٧,٧٤	٦٦	التحق بدوره واحدة	
٧٠,٩٧	٢٦٤	التحق بأكثر من دورة	
%١٠٠	٣٧٢	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمل الحالي وتظهر النتائج أن النسبة الأعلى منهم من المعلمين بلغت (٧٨,٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مقابل (٢١,٨%) قائد بالمدارس المتوسطة وأن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات الخبرة، تظهر النتائج أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ١٠ سنوات حيث بلغت (٤٨,٦٦%) مقابل (٥١,٣٤%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البرامج التدريبية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة ويتبيّن من النتائج أن (٩٧,٩٧%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بأكثر من دورة تدريبية وهم النسبة الأعلى، يليهم (١٧,٧٤%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بدوره واحدة، في حين أن (١١,٢٩%) منهم لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

رابعاً: أداة الدراسة: بناءً على المنهج المتبّع في الدراسة وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة" وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانة بحث مستفيد في ذلك من الدراسات السابقة، والإطار النظري للدراسة، وخبرة الباحث في مجال التخصص، وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور وهي: المحور الأول ويتعلق بالبيانات الأولية والتي تضمنت المتغيرات المتعلقة بالعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة، البرامج التدريبية في الإبداع، أما المحور الثاني والثالث والرابع فقد تكونت من (٤٧) عبارة موزعة كما يلي:

- //محور مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة ويشتمل على (٢٢) عبارة.
- //محور معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة ويشتمل على (١٥) عبارة.
- //محور المقترنات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة ويشتمل على (١٠) عبارة.

وكانت عبارات درجات المقياس على النحو التالي : (موافق بشدة - موافق الى حد ما - لا اوافق - لا اوافق مطلقاً) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، موافق إلى حد ما (٣) درجات، لا اوافق (٢) درجتان، لا اوافق مطلقاً (١) درجة.
خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها: صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني التأكيد من أنها سوف تقيس ما أعددت لقياسه (العساف، ٤٢٧، ٤١٤، هـ، ص ٤٢٧) كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عيادات وآخرون، ٢٠٠١، ص ١٧٩).

وقام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على (٣٥) فرد كعينة استطلاعية تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتبيين أن محاور الدراسة دالة إحصائياً عند (٠٠٥،٠٠٠١) كما هو مبين بالجدول (٢) مما يؤكد تمنع المحاور بارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة وصدقها في قياس ما تم وضعها من أجله.

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

جدول (٢) معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لمحور المنتمية إليه:
 (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

المحور	م	معامل الارتباط	م						
مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة	١	**٠.٧١١	٩	**٠.٧٨٣	١٧	**٠.٨٢١	١٧	**٠.٨٢١	١٧
معوقات الإبداع الإداري التي قد من تطوير أداء قائد المدرسة	١	**٠.٧٤٦	٦	**٠.٧٢٨	١١	**٠.٧٤٣	١١	**٠.٧٤٣	١١
المقترحات التي تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة	٢	*٠.٣٩٠	٧	**٠.٤٧٦	١٢	**٠.٧٦٣	١٢	**٠.٧٦٣	١٢
	٣	**٠.٦٥٠	٨	**٠.٥٣٢	١٣	**٠.٦٥٧	١٩	**٠.٦٥٧	١٩
	٤	*٠.٥٩٨	١٢	**٠.٤٤٩	٢٠	**٠.٤٥١	٢٠	**٠.٤٥١	٢٠
	٥	*٠.٦٤٥	١٣	**٠.٦٥٤	٢١	**٠.٧١٥	٢١	**٠.٧١٥	٢١
	٦	**٠.٦٠٥	١٤	**٠.٨٢٩	٢٢	**٠.٧٤٣	٢٢	**٠.٧٤٣	٢٢
	٧	*٠.٧٢٦	١٥	**٠.٥٤٧					
	٨	**٠.٧٨٠	١٦	**٠.٨٨٦					
	٩	**٠.٧٤٦	٦	**٠.٧٢٨					
	١٠	*٠.٦٦١	٦	**٠.٧٩٥					
	١١	**٠.٥٥٨	٥	**٠.٦٧٨					
	١٢	*٠.٨١٣	٧	**٠.٨٢٦					
	١٣	*٠.٧٥٩	٨	**٠.٦٧٨					

*دالة عند مستوى .٠٠١ *دالة عند مستوى .٠٠٥

ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية spss . ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة: (العينة الاستطلاعية: ن=٣٥)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
٠.٩٥٤	٢٢	مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة
٠.٨٢٢	١٥	معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة
٠.٨٩٧	١٠	مقترنات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة
٠.٨٧٧	٤٧	ثبات العام

يتضح من الجدول (٣) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال، حيث تراوح بين (٠.٨٢٢-٠.٩٥٤) وبلغ معامل الثبات العام (٠.٨٧٧) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة: بعد التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بالحصول على إذن الخاص بتطبيق الدراسة من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة أبها وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من قائد ومعلمين في المدارس المتوسطة بمدينة أبها وذلك بشكل شخصي وبالاستعانة ببعض الزملاء عن طريق المناولة. وقد بلغت العينة (٣٧٢) قائد ومعلم، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٦-١٤٣٧هـ وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج spss ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج في وحدة التحليل الإحصائي بجامعة الملك خالد.

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الخاص spss في تحليل البيانات الكمية بالاستبانة التي تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الإحصاءات الوصفية وذلك بالاستناد على الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة نوع البيانات المتاحة : فتم الاعتماد على النسب المئوية والجداول التكرارية البسيطة، للتعرف على البيانات الخاصة لمفردات عينة الدراسة، كما تم استخدام بعض الاختبارات الإحصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتنوعت تلك الاختبارات نظراً لاختلاف طبيعة المتغيرات ومستويات قياسها، حيث تم استخدام :

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات عينة الدراسة على كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى مستوى حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها بين المقاييس
- اختبار *t-test* لإيجاد الفروق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحاور
- اختبار *one way anova* لإيجاد الفروق نحو المحاور باختلاف المتغيرات

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

نتيجة السؤال الأول: ما مقومات الإبداع الإداري التي ينبغي أن تتوافر لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها لتفعيل أدائهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحصر أبرز مقومات الإبداع الإداري والتي ضمنها عبارات في أدلة الدراسة وهي ما يلي:

- الأصالة: وهي القدرة على التجديد في الأفكار والإلتayan بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة وتمثلت عبارات عنصر الأصالة في العبارات التالية :
 - البحث عن الجديد والمفيد في مجال العمل
 - تجربة طرق غير مألوفة لأداء مهامها الوظيفية
 - تبني الأفكار المختلفة الصادرة من المعلمين
- الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برره زمنية محدودة وتمثلت عبارات عنصر الطلاقة في العبارات الآتية :
 - تزويد المعلمين بأفكار عمل جديدة تساعده على تطوير أدائهم
 - التميز بمهارة فائقة في النقاش والتعبير وتقبل النقد البناء
 - تشجيع العمل بروح الواحد

- المرونة: وهي قدرة الفرد على إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار وعلى أن يحول تفكيره من مدخل إلى آخر أو أن يستخدم مجموعة مختلفة من الاستراتيجيات . وتمثلت عبارات عنصر المرونة في العبارات الآتية :
 - الاتصاف بالمرنة في أداء العمل
 - احترام وجهات النظر المختلفة من المعلمين
 - تهيئة جو من التنافس البناء بين المعلمين
 - قبول تغير الموقف عندما يظهر عدم صحته
 - تفويض بعض الصلاحيات إلى منسوبيين المدرسة
 - الحساسية للمشكلات : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وتمثلت عبارات عنصر الحساسية للمشكلات في العبارات الآتية :
 - التحلي بالصبر والتأني في معالجة المشكلات المعقدة
 - تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلة
 - رفع تقارير واقعية لإدارة تربية والتعليم عن المشكلات التي يواجهها في المدرسة
 - الاهتمام بإدارة الوقت في حل و معالجة المشكلات
 - قبول المخاطرة : يقصد بهاأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وتحمل و تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد وتمثلت عبارات عنصر قبول المخاطرة في العبارات الآتية :
 - القدرة على تعديل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة
 - القدرة على اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة
 - التعبير عن وجهة نظره بوضوح
- نتيجة السؤال الثاني : ما مستوى توافق مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها لتفعيل أدائهم من وجهة نظر القائد والمعلمين ؟
- للتعرف على مقومات الإبداع الإداري التي توافرت لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها لتطوير أدائهم من وجهة نظر القائد والمعلمين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

عبارات مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤ - ١) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم السؤال	العبارة	م	درجة الموافقة				
			لا موافق مطلاً (١)	لا موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
٦	يبحث عن الجديد والمفيد في مجال العمل	١	١	٩	٥٤	٩٧	٢١١ ت%
			٠٠٣	٢٠٤	١٤٥	٢٦١	٦٥٧
٢٢	يحاول تجربة طرق غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية	٢	٣٢	٤٤	١٢٦	١٠٢	٦٨ ت%
			٨٦	١١٨	٣٣٩	٢٧٤	١٨٣
٢١	ترود المعلمين بفكار عمل جديدة تساعد على تطوير أدائهم	٣	٧	٢٧	٩٢	١١٢	١٣٤ ت%
			١٠٩	٧٦٣	٢٤٦٧	٣٠١	٣٦٠
١٩	يتبنى الأفكار المختلفة الصادرة من المعلمين	٤	١٢	١٦	٧٥	١١١	١٥٨ ت%
			٣٢	٤٠٣	٢٠٢	٢٩٨	٤٢٥
١٧	يقدم بدائل متنوعة لحل المشكلات	٥	٦	١٦	٥٨	١٢٩	١٦٣ ت%
			١٦	٤٠٣	١٥٦	٣٤٧	٤٣٨
٤	تنصف بالمرونة في أداء عملها	٦	٣	١٢	٤١	٧٣	٢٤٣ ت%
			٠٠٨	٣٢	١١٠	١٩٦	٦٥٣
٣	يحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمين	٧	٢	٩	٤١	٧٩	٢٤١ ت%
			٠٠٥	٢٠٤	١١٠	٢١٢	٦٤٨
٢٠	تهيئة جو من التناقض البناء بين المعلمين	٨	٩	٢٣	٨٠	١٠٥	١٥٥ ت%
			٢٠٤	٦٠٢	٢١٥	٢٨٢	٤١٧
١٣	تقبل تغيير الموقف عندما يظهر عدم صحته	٩	٦	٢٠	٥٦	٩٥	١٩٥ ت%
			١٦	٥٤	١٥١	٢٥٥	٥٢٤
١٨	يفرض بعض الصلاحيات إلى مسؤولين المدرسة	١٠	١١	١٢	٧٣	١١٩	١٥٧ ت%
			٣٠٠	٣٠٢	١٩٦	٣٢٠	٤٢٠٢ ت%
١١	يتميز بمهارة فائقة في النقاش والتعبير وتقبل النقد البناء	١١	٥	١٤	٤٩	١٠٥	١٩٩ ت%
			١٠٣	٣٠٨	١٣٢	٢٨٢	٥٣٥

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات المواقفة

الرتبة	نوع الموقف	نوع الموقف	نوع الموقف	درجة الموقفة					العبارة	م
				لا موافق مطلقاً	لا موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة (%)		
١	٠،٩	٤،٤٨	٦	١٣	٢٨	٧٦	٢٤٩	ت	يشجع العمل بروح الفروق الواحد	١٢
			١،٦	٣٥	٧٥	٢٠٤	٦٦،٩			
١٠	٠،٨٩	٤،٣١	٣	١٣	٤٩	١٠٧	٢٠٠	ت	لديه القدرة على تعديل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة	١٣
			٠،٨	٣٥	١٣،٢	٢٨،٨	٥٣،٨			
١٦	١،٠٠	٤،١٨	٧	١٩	٥٩	١٠٢	١٨٥	ت	لديه القدرة على اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة	١٤
			١،٩	٥١	١٥،٩	٢٧،٤	٤٩،٧			
٢	٠،٨١	٤،٤٨	١	١٤	٢٨	٩٠	٢٣٩	ت	يعبر عن وجهة نظره بوضوح	١٥
			٠،٣	٣٨	٧٥	٢٤٦،٢	٦٤،٢			
٥	٠،٩٣	٤،٤١	٨	١١	٣٥	٨٣	٢٣٥	ت	يتخلّى بالصبر والثأني في معالجة المشكلات المعقدة	١٦
			٢،٢	٣٠	٩٤	٢٢٦،٣	٦٣،٢			
١٢	٠،٩٦	٤،٢٦	٨	١٢	٥٢	١٠٥	١٩٥	ت	يجمع ويحل المعلومات المتعلقة بالمشكلة	١٧
			٢،٢	٣٢	١٤٠	٢٨،٢	٥٢،٤			
١٥	١،٠٥	٤،٢٠	١٣	١٦	٤٧	١٠٣	١٩٣	ت	يرفع تقارير واقعية لإدارة التربية والتعليم عن المشكلات التي يواجهها في المدرسة	١٨
			٣،٥	٤،٣	١٢٦	٢٧،٧	٥١،٩			
٩	٠،٩٣	٤،٣٢	٨	٩	٤٤	١٠٦	٢٠٥	ت	يهتم بإدارة الوقت في حل ومعالجة المشكلات	١٩
			٢،٢	٢٤	١١،٨	٢٨،٥	٥٥،١			
١٤	١،٠٦	٤،٢١	١٣	٢٠	٤١	١٠١	١٩٧	ت	يوزع المهام على منسوبي المدرسة بعدل	٢٠
			٣،٥	٥،٤	١١٠	٢٧،٢	٥٣،٠			
٧	٠،٨٧	٤،٣٤	٢	١٥	٤٣	١٠٧	٢٠٥	ت	يراعي في تخطيط المهام ترتيب الأولويات وتناسبها	٢١
			٠،٥	٤٠	١١٦	٢٨،٨	٥٥،١			
٨	٠،٩٥	٤،٣٣	٨	٩	٥١	٨٩	٢١٥	ت	تطور خطط العمل بانتظام في ضوء الحاجات والمتغيرات	٢٢
			٢،٢	٢٤	١٣٧	٢٣٩	٥٧،٨			
المتوسط العام			٤،٢٢							

من الجدول رقم (٤) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين بشدة على توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها بمتوسط حسابي بلغ (٤،٢٢) من (٥،٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الأولى من فئات المقاييس الخمسية (من ٤،٢٢ إلى ٥،٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة في أداة الدراسة، مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القائد بالمدارس المتوسطة بأبها توافر لديهم مقومات الإبداع

خلاصة الإجابة على التساؤل المطروح حول أهم مقومات الإبداع التي تتوافر لدى قائد المدارس المتوسطة ، يتبين أن نتائج التحليل جاءت إيجابية حيث أن هناك اتفاقاً حول توافر الكثير من مقومات الإبداع لدى قائد المدارس المتوسطة بابها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسينية (٢٠٠٨م) التي أظهرت نتائجها أن مقومات الإبداع الإداري توجد بدرجة كبيرة لدى قائد المنطقة الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، كذلك تتفق مع دراسة واصلي (١٤٢٦هـ) حيث أشارت أن المشاركات من قائد المدارس والمعلمين في المرحلة الثانوية يعتقدون بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانيات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى المرحلة الثانوية بدرجة كبيرة .

نتيجة السؤال الثالث: ما المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها من وجهة نظر القائد والمعلمين؟ وللتعرف على المعوقات التي تحد من توافر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة الرياض من وجهة نظر القائد والمعلمين ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتosteas الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها

الجدول التالي

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متطلبات الموافقة

الرتبة	نوع المعيار	المتغير	نوع المعيار	درجة الموافقة					العبارة	م
				لا موافق مطلقاً	لا موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
١٥	١٠١٠	٢٠٤٧	٦٦	١٥١	٩٧	٣١	٢٧	٣١	تردد في اتخاذ القرارات	١
			١٧،٧	٤٠٦	٢٦١	٨٤٣	٧٣	%		
٧	١٠٠٧	٣٠٥٨	١٤	٤٣	١٠٨	١٢٦	٨١	٣١	الاعتماد على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة	٢
			٣٠٨	١١٦	٢٩٠	٣٣٩	٢١٨	%		
٧	١٠٠٧	٣٠٣٢	٢٤	٦٦	١١٤	١٠٣	٦٥	٣١	فضيل القائد للقرارات المضمونة النتائج على الإبداع	٣
			٦٥	١٧٧	٣٠٦	٢٧٧	١٧٥	%		
١٤	١٠٣٥	٢٠٤٩	١١٨	٨٧	٧٥	٥١	٤١	٣١	ضعف تعامل القائد مع التقنية	٤
			٣١٧	٣٤٤	٢٠٢	١٣٧	١١٠	%		
٢	٩٨	٣٠٩٢	٨	٢٠	٨٦	١٣٨	١٢٠	٣١	الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة	٥
			٢٠٢	٥٤	٢٣١	٣٧١	٣٢٣	%		
١٢	١٠٢٧	٣٠٠٨	٥٧	٥٢	١٢٦	٧٧	٦٠	٣١	صعوبة الاتصال المباشر بقيادة التربية والتعليم	٦
			١٥٣	١٤٠	٣٣٩	٢٠٧	١٦١	%		
٨	١٠١٧	٣٠٥٣	٢٤	٤٠	١١٠	١٠٧	٩٠	٣١	اهتمام إدارة التربية والتعليم بالجانب التنظيمي لإدارات المدارس على حساب الإبداع	٧
			٦٥	١٠٨	٢٩٦	٢٨٠	٢٤٢	%		
٥	١٠١٢	٣٠٧٣	١٣	٤٥	٨٥	١١٥	١١٤	٣١	انهيار القائد بالأعمال الروتينية يقلل من فرص الإبداع الإداري	٨
			٢٤	٦٢	٢١٥	٢٨٢	٤١٧	%		
١٣	١٠٢٠	٢٠٨٨	٥٣	٩٠	١١٧	٧١	٤١	٣١	قلة اطلاع قائد المدارس على ما يستجد في الميدان التربوي	٩
			١٤٢	٢٤٢	٣١٥	١٩١	١١٠	%		
٦	١٠٠٩	٣٠٦٨	١١	٤١	٩٩	١٢١	٩٩	٣١	محذوة الصالحيات الممنوعة لقائد المدارس	١٠
			٣٠	١١٠	٢٦٦	٣٢٥	٢٦٦	%		
١١	١٠٢١	٣٠١٧	٤٥	٥١	١٢٩	٨٨	٥٩	٣١	ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها قائد المدارس	١١
			١٢١	١٣٧	٣٤٧	٢٣٧	١٥٩	%		
٩	١٠٢٣	٣٠٤٨	٣٠	٤٧	١٠٧	٩١	٩٧	٣١	ندرة توفر بيئة مدرسية مناسبة	١٢
			٨١	١٢٦	٢٨٨	٢٤٥	٢٦١	%		
٤	١٠٢٣	٣٠٧٩	٢٦	٣٢	٧٦	٩٧	١٤١	٣١	قلة التجهيزات التقنية الحديثة المتوفرة في المدارس	١٣
			٧٠	٨٦	٢٠٤	٢٦١	٣٧٩	%		
١	١٠٠٨	٣٠٩٩	٧	٣١	٨٢	٩٢	١٦٠	٣١	ضعف تمويل الأنشطة الإبداعية من إدارة التعليم	١٤
			١٠٩	٨٦٣	٢٢٠	٢٤٧	٤٣٠	%		
٣	١٠٢٩	٣٠٩١	٣٢	٢٦	٥٨	٨٥	١٧١	٣١	قلة وجود حواجز مادية للقائد المبدعين	١٥
			٨٦	٧٠	١٥٦	٢٢٠	٤٦٠	%		
٣٣٨			المتوسط العام							

من الجدول رقم (٥) يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن هناك معوقات تحد من مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (٣٨،٣ من ٥٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٦٠،٢ إلى ٣،٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما في أداء الدراسة ، مما يوضح أنه توجد إلى حد ما بعض المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى القائد بالمدارس المتوسطة بابها وهذه النتيجة تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرديني (٤٢٠٠٤م) التي أظهرت نتائجها ارتفاع نسبة المعوقات الإبداع الإداري بكليات التربية للبنات كذلك دراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) ودراسة القحطاني (١٤٣٢ هـ) التي أظهرت نتائجها موافقة عينة الدراسة على معوقات الإبداع الإداري لديهم وأن هناك معوقات تحد من ممارسة الإبداع الإداري .

نتيجة السؤال الرابع: ما المقترنات التي قد تسهم في تفعيل الأداء لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين؟ للتعرف على المقترنات التي تسهم في تطوير الأداء لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمت渥سطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المقترنات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري لدى قائد المدرسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم	العبارة	م	درجة الموافقة						
			لا موافق مطلقاً	لا موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
١	٠٠٨٤ تصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع الإداري لقائد المدارس	٤،٢٥	١	٦	٧٣	١١١	١٨١	ت	
			٠،٣	١،٦	١٩،٦	٢٩،٨	٤٨،٧	%	
٣	٠٠٩٥ إتاحة الفرصة للقائد المبدعين في المشاركة بصنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي	٤،٠٤	٤	١٨	٣٢	١٢٣	١٤٥	ت	
			١،١	٤،٨	٢٢،٠	٣٣،١	٣٩،٠	%	
٥	٠٠٩٥ إبراز العمل الإداري الإبداعي على مستوى وزارة التربية والتعليم	٣،٩٥	٤	١٦	١٠٤	١١٧	١٣١	ت	
			١،١	٤،٣	٢٨،٠	٣١،٥	٣٥،٢	%	
٥	٠٠٩٥ إعطاء القائد مساحات من الحرية في العمل الإداري	٤،١٢	٣	١٧	٧٩	١٠٨	١٦٥	ت	
			٠،٨	٤،٦	٢١،٢	٢٩،٠	٤٤،٤	%	
١٠	١٠٣٣ وضع حواجز مادية لقائد المبدعين من قبل إدارة التعليم	٣،٤٩	٣٧	٥٩	٧٢	٩٤	١١٠	ت	
			٩،٩	١٥،٩	١٩،٤	٢٥،٣	٢٩،٦	%	
٩	١،١٩ إنشاء قسم متخصص في إدارة التربية والتعليم يعني بشؤون الإبداع الإداري أسوة بالجامعات	٣،٦٦	٢٧	٢٨	١٠٢	١٠٤	١١١	ت	
			٧،٣	٧،٥	٢٧،٤	٢٨،٠	٢٩،٨	%	
٧	١،١٥ الأخذ بالاعتبار المستوى القافي والقرارات الإدارية الإبداعية عند اختيار قائد المدارس	٣،٧٨	٢١	٢٣	٩٨	١٠٣	١٢٧	ت	
			٥،٦	٦،٢	٢٦،٣	٢٧،٧	٣٤،١	%	
٤	١،٠١ تنظيم برامج الزيارات لتبادل الخبرات بين قائد المدارس	٤،٠١	٦	٢٤	٧٩	١١٤	١٤٩	ت	
			١،٦	٦،٥	٢١،٢	٣٠،٦	٤٠،١	%	
٦	١،٠٧ إدخال عنصر الإبداع الإداري في تقييم الأداء الوظيفي لقائد	٣،٨٤	١١	٢٧	١٠٠	١٠٨	١٢٦	ت	
			٣،٠	٧،٣	٢٦،٩	٢٩،٠	٣٣،٩	%	
٨	١،٠٢٠ تخصيص ميزانية لأنشطة الإبداعية في المدارس	٣،٧٢	٢٢	٣٦	٩٥	٨٩	١٣٠	ت	
			٥،٩	٩،٧	٢٥،٥	٢٣،٩	٣٤،٩	%	
			٣،٨٩	المتوسط العام					

من الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهم المقترنات التي تسهم في تطوير مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين بمتوسط (٣،٨٩) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ٣،٤٠ إلى ٤،٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق في أداة الدراسة ، مما يوضح موافقة عينة الدراسة على مقترنات تطوير الأداء الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها

في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين، وخلاصة الإجابة على التساؤل المطروح حول المقترنات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري، يتبيّن أن نتائج التحليل جاءت إيجابية، في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتقترب هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (٤٣٢١٤هـ) التي أظهرت نتائجها الموافقة على المقترنات في تطوير الإبداع الإداري لديهم .

نتيجة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد عينة الدراسة نحو مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة تعزى لمتغير (العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في الإبداع)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير العمل الحالي :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي قام الباحث باستخدام اختبار "t-test". لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (٧) نتائج t-test للفرق في إجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري طبقاً لاختلاف متغير فئات العمل الحالي

الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	انحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفئة	المحور
*٠٠٠٠٠	٤,٦١	٣٧٠	٠,٣٤٣٤١	٤,٥٢٢٤	٨١	قائد	مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة
	٢		٠,٧٣١٧٥	٤,١٣٥٩	٢٩١	معلم	
٠,٦٨٣	٣,٩٣	٣٧٠	٠,٦١٧٣	٣,٦٢٤٢	٨١	قائد	معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة
	٥		٠,٦٣١٠٧	٣,٣١٤٢	٢٩١	معلم	
٠,٩٥٣	٢,٦٩	٣٧٠	٠,٧٥٦٩٧	٤,٠٨٨٩	٨١	قائد	المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة
	٦		٠,٧٦٩٤٢	٣,٨٢٩٢	٢٩١	معلم	

من الجدول رقم (٧) يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل القائد والمعلمين بالمرحلة المتوسطة نحو كل من معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة ، والمقترنات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة باختلاف فئات

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

العمل . كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة باختلاف فئات العمل الحالي لصالح القائد بمتوسط (٤،٥٢٤)

ثانياً : الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة قام الباحث باستخدام اختبار "t-test" . لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

جدول (٨) نتائج t-test للفرق في إجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبيها في ضوء مقومات الإبداع الإداري طبقاً لاختلاف متغير فئات سنوات الخبرة

الدالة	قيمة ت	درجة العربية	انحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفئة	المحور
٠،٩٧٨	-٠،٤٥٩	٣٧٠	٠،٦٨٨٤٦	٤،٢٠٤٣	١٩٢	أقل من ١٠ سنوات	مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة
			٠،٦٨٣٢٣	٤،٢٣٦٩	١٨٠	أكثر من ١٠ سنوات	
٠،٩٨١	٠،٤٩٠	٣٧٠	٠،٦٤٧٨٥	٣،٣٩٧٥	١٩٢	أقل من ١٠ سنوات	معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة
			٠،٦٣١٣٦	٣،٣٦٤٩	١٨٠	أكثر من ١٠ سنوات	
٠،٢٥٩	-١،٢٧١	٣٧٠	٠،٧٨٠٨٧	٣،٨٣٦٥	١٩٢	أقل من ١٠ سنوات	المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة
			٠،٧٦٣٥٨	٣،٩٣٨٣	١٨٠	أكثر من ١٠ سنوات	

من الجدول رقم (٨) يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل القائد والمعلمين بالمرحلة المتوسطة نحو كل من مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة، ومعوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة، والمقترنات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة باختلاف متغير سنوات الخبرة .

ثالثاً : الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية :

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "one way anova" . لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول:

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في اجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبيها في ضوء مقومات الإبداع الإداري طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
٠٠٥١٩	بين المجموعات	٠٠٦١٨	٢	٠٠٣٠٩	٠٠٦٥٧	
	داخل المجموعات	١٧٣،٥٦٧	٣٦٩	٠٠٤٧٠		
	المجموع	١٧٤،١٨٥	٣٧١			
*٠٠٤٤٠	بين المجموعات	٢،٦٢٨	٢	١،١٣٩٤	٣،٢٥٤	مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة
	داخل المجموعات	١٤٨،٩٨٨	٣٦٩	٠٠٤٠٤		
	المجموع	١٥١،٦٦٦	٣٧١			
٠٠٨٢٥	بين المجموعات	٠٠٢٣٢	٢	٠٠١١٦	٠٠١٩٣	معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة
	داخل المجموعات	٢٢١،٥٦٣	٣٦٩	٠٠٦٠٠		
	المجموع	٢٢١،٧٩٤	٣٧١			

من خلال النتائج الموضحة يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) باختلاف متغير الدورات التدريبية نحو مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة، والمقترنات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدورات تم استخدام اختبار شيفيه (sheffe) وجاءت النتائج كالتالي :

جدول (١٠) نتائج اختبار شيفيه للفروق بين كل من فئات الدورات التدريبية في الاتجاه نحو المحاور

الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	لم يلتحق بأي دوره	التحق بدوره	التحق بأكثر من دوره	التحق بأقل من دوره
لم يلتحق بأي دوره	٤٢	٣،٦١٦١	-		*	
التحق بدوره	٦٦	٣،٣٧٠٣	-			
التحق بأقل من دوره	٢٦٤	٣،٣٤٧٣	-			

من خلال النتائج الموضحة يتضح أعلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٠٥) فأقل بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة أصحاب فئة الدورات التدريبية الذين لم يلتحقوا بأي دوره، وبين أفراد عينة الدراسة الذين التحقوا بأكثر من دورة نحو معوقات الإبداع

الإداري التي تحد من تطوير أداء قائد المدرسة وذلك لصالح أصحاب فئة الدورات التدريبية الذين لم يلتحقوا بأي دورة بمتوسط حسابي بلغ (٣٠.٦١٦).

توصيات الدراسة

- من خلال النتائج التي نوصل اليها الباحث يقدم مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تسهم في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة وهي ما يلي :
- يجب العمل على فتح قنوات تواصل بين قائد المدارس (عبر وسائل التواصل الإلكترونية) لطرح آرائهم ومقترناتهم لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعاتهم الإدارية.
 - ضرورة توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز قائد المدارس على الإبداع كخاصية مكافأة سنوية للقائد المبدع وإعلان ذلك في الدوريات التربوية .
 - يجب التوسع في تقويض بعض السلطات والصلاحيات لقائد المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وتغييرها نحو الأفضل.
 - ضرورة قيام قائد المدرسة بتقويض الصلاحيات والأعمال الروتينية اليومية، إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه، وذلك ليجد قائد المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي والرقي بمستوى الإبداع لديه.
 - ضرورة قيام قائد المدرسة بتقويض الصلاحيات، والأعمال الروتينية اليومية إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه وذلك ليجد قائد المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي والرقي بمستوى الإبداع لديه.
 - يجب الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري وذلك عن طريق جلب الأساليب الإبداعية المتبعة وتطبيقاتها في العمل الإداري المدرسي.
 - العمل على مراجعة نظام تقييم الأداء الوظيفي ليتضمن أساس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة بما يكفل اطلاع قائد المدارس على نتائج أدائهم، وذلك يعطي الفرصة للقائد من تعزيز نقاط القوة لديهم وتحسين وتطوير نقاط الضعف
- أهم الدراسات المقترنة:**
- إجراء دراسة مماثلة لمراحل التعليم العام للبنين في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية.

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

- إجراء دراسة مماثلة لمراحل التعليم العام للبنات في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة حول أساليب تميية الإبداع الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مناطق تعليمية مختلفة في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة فعالية البرامج التدريبية المقدمة لقائد المدارس المتوسطة في مناطق تعليمية مختلفة في المملكة العربية السعودية، وتقديم تصور مقترن لها.

المراجع

- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٢م). الإبداع قضيائه وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- إبراهيم، مصطفى واخرون (١٤١٠هـ) المعجم الوسيط، استانبول، تركيا ، دار الدعوة.
- ابريك، جان كلود (٢٠٠٠م). الإبداعية الجماعية .(ترجمة محمد أمحزون).لندن :مجلة البيان
ع ١٦٥ ،ص ١٤٠ - ١٥١
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٤١٧هـ). لسان العرب ، بيروت ، دار إحياء التراث الإسلامي
- أبو النجا، محمد ومحمد، أسامة (١٤٢٠هـ).تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بالملكة العربية السعودية في ضوء تحديات عصر المعلومات .دراسة مقدمة إلى اللقاء الثامن لقائد التعليم في المملكة المنعقد في المنطقة الشرقية ،الدمام.
- أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٠م). اتجاهات جديدة في: الإدارة المدرسية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٢م).خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة ،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ،بيروت : جامعة الدول العربية .
- أبو فارس، محمود عودة (١٩٩٠م). الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أحمد ، إبراهيم (٢٠٠٥) : الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأعسر، صفاء (٢٠٠٠م). الإبداع في حل المشكلات . القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع باناسعة، فوزية عبد الرحمن (١٤٢٧هـ). ثقافة الإبداع: مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى قيادات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي. بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

بدر، أريج سليمان (٤٢٩هـ). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لقائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية. بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بدر، إسماعيل إبراهيم. (٢٠١٠م). الموهبة والتفوق العقلي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

بدوي، محمود فوزي (٢٠١٠م) إدارة التعليم والجودة الشاملة. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي. البريدي، عبد الله عبد الرحمن (١٩٩٩م). الإبداع يخنق الأزمات. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

بلواني، أنجود شحادة (٢٠٠٨م). دورة الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر قادتها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بيتي، جيوفرى . (٤٢٢هـ). كيف تبني قدرتك على التفكير الإبداعي .(ترجمة سامي سلمان)، عمان: بيت الأفكار الدولية .

تبوك، سالم بن سهيل (٢٠٠١م). دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان

التوينجي، عبد السلام عبد الله (٤٣٠هـ). أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى قائد المدارس الثانوية الحكومية. بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

جروان، فتحي عبد الرحمن (٢٠٠٢م). الإبداع: مفهومه معاييره نظرياته -قياسه -تدريبه -مراحل العملية الإبداعية . عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جلدة، سليم بطرس وعبوي، زيد منير. (٢٠٠٦م). إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الحارثي، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م). نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشقرى.

الحر، عبد العزيز. (٢٠٠١م). مدرسة المستقبل. الدوحة: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حريم، حسين (٢٠١٠م). إدارة المنظمات: منظور كلي . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحسنية، سلوى (٢٠٠٨م). مقومات الإبداع الإداري لدى قائد التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بالمنطقة الشرقية جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان

حسين، سلامة عبد العظيم (٤٠٠م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحصان، محمد سعد (١٤٣١هـ). الإبداع الإداري لدى الإداري لدى قائد مدارس التعليم العام بمحافظة القويضة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

الحقيل، سليمان (١٤١٧هـ). الإدارة المدرسية وتعبيه قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. "الرياض: مطابع التقنية للأوقاف".

الحميدي، منال حسين (١٤٢٦هـ). مهارات الإبداع الإداري الالزامية لقائد التغيير ومدى توفرها لدى قائد وقائدات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حومدة، باسم علي (٢٠٠٣م). المناخ التنظيمي في قائدات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان.

الداعور، سعيد خضر (٢٠٠٧م). سور قائد المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الداود، منيرة عبد العزيز (١٤٣٠هـ). تنمية الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض (تصور مقترن). رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

دركر، بيتر (٢٠٠٣م). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين . (ترجمة إبراهيم على الملحم)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الدهان، أميمه (١٩٩٢م) نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصدفي، عمان .
الرديني، فاطمة، حمد (٤٢٠٠٤م) تصور مقترن لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء مقومات الإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة
كلية التربية، القصيم.

الآليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

رشوان، حسين (٢٠٠٢م). الاسس النفسية والاجتماعية لابتكار. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

الزهري، رندة (٢٠٠٢م). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. الكويت: عالم الفكر، مح ٣٠، ص ٢٣١ - ٢٦٤.

زيتون، عايش محمود (١٩٩٩م). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم. عمان: دار عمار للنشر والتوزيع

السكارنة، بلال خلف. (٢٠١١م). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
السلمي، سعود سعيد. (٢٠١٤٢٨هـ). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لقائد مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "رؤيه مستقبلية". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية
والخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

السويدان، طارق والعبدوني، محمد (٢٠٠٩م). مبادئ الإبداع، الرياض: دار قرطبة للنشر
والتوزيع.

سيكاران، أواما (١٤١٩هـ). طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة
إسماعيل بسيوني، عبدالله العزاز، مطبع جامعة الملك سعود: الرياض.

الشائع، علي، طارق، عامر، ربيع. (٢٠١١م) العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في
المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الشريبي، زكريا وصادق، يسريه (٢٠٠٢م). أطفال عند القمة الموهبة والتفوق العقلي والإبداع.
القاهرة: دار الفكر العربي.

الشمرى، فهيد عايض (١٤٢٣هـ). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: مكتبة
الملك فهد الوطنية.

الصافي، عبد الله (١٩٩٧م). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. جدة: مطبع دار البلاد.
الصرن، رعد حسن (٢٠٠١م). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات. دمشق: دار الرضا
للنشر.

طاوش، محمود (٢٠٠٤م). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦م). الإدارة التربوية والسلوك المنظمين، عمان: دار وائل
للنشر.

الطيطي، محمد حمد (٢٠٠١م). تنمية قدرات التفكير الإبداعي عمان: دار الميسرة للنشر.
عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الشروق
عبادة، أحمد (١٩٩٢م). الحلول الابتكارية للمشكلات النظرية والتطبيق. البحرين: دار الحكمة.

عبد الجود، محمد أحمد (٢٠٠٠م). *كيف تنمو مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك، أفرادك، مؤسستك*. طنطا: دار النشر للثقافة والعلوم.

عبد العزيز، سعيد (٢٠٠٦م). *المدخل إلى الإبداع*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، سمير (٢٠٠٠م). *قضايا معاصرة في الإدارة العامة*. سلسلة محاضرات الموسم الثقافي لعام ٢٠٠١-٢٠٠٢م، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.

عبيادات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠٣م) *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*. الأردن. عمان: دار مجدلاني.

العيدي، محمد جاسم، العبيدي، باسم محمد، العبيدي، ألاء محمد. (٢٠١٠م). *الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم*. عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع عثمان، فاروق السيد. (٢٠١٠م). *سيكولوجية الإبداع*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. عزب، محسن عبد الستار. (٢٠٠٩م) *تعاقب القائد وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية*. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦م) *المدخل إلى العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان العساف، وفاء عبد العزيز (٤٢٥-٥١٤م). *واقع الإبداع ومعوقاته لدى قيادات المدارس بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

عسقل، سمير أحمد (٢٠٠٥م). *أصول الإدارة، ادبى*: دار القلم عسيري، يحيى على (٢٠١٤م). *مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى قائد وقائدات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة عطويي، جودت (٢٠٠١م). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمairy، محمد حسن (٢٠٠١) : *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمairy، محمد حسن (٢٠٠٢م). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان: دار المسيرة. العمري، عوض سعيد (٢٠٠٢م) *أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية*، مجلة

الفارسي، سعيد ناصر (١٩٩٥م). تصورات القادة الإداريون للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن

الفاعوري، رفت عبد الحليم (٢٠٠٥م). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الفرحان، أمل حمد (٢٠٠٣م). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلةالأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس ،العدد الأول ،عمان .

القاسمي، أميمة عبدالعزيز (٢٠٠٢م) مفهوم الإبداع الإداري وتنميته ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ،بيروت :جامعة الدول العربية .

القططاني، سالم بن سعيد (١٤٢٢هـ). المعوقات التنظيمية عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث منشور في مجلة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد ١٤ ،ص ٣٢٧-٣٧٣ .

القططاني، محمد مجلد (١٤٣٢هـ). واقع الإبداع الإداري لدى قائد مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

القريري، محمد (١٩٩٦م). التطوير الإداري. عمان: دار فارس للنشر القريري، محمد قاسم (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القضاء، محمد فرحان والتوري، محمد عوض (٢٠٠٦م). أساسيات علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قطامي، يوسف، والشيخ، خالد (٢٠٠٢م) : رسالة المعلم، العدد المزدوج الثاني الخاص بتدريب المعلمين "مجلة المعلم الطالب، مجلد ٣٣ ، ع ٢ ع ٣ ، ص ص ٤٥-٥٥ الكани، مدوح عبد المنعم (٢٠٠٥م). سيكولوجية الإبداع وأساليب تنمية. عمان: دار المسيرة النشر والتوزيع

اللخاني، محمد فتحي (٢٠٠٨م) دور مدير المدارس الإعدادية بوكلة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية . غزة .

آليات تفعيل أداء قادة المدارس المتوسطة

مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك (٢٠٠٠م). التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك (٤٢٠٠م). التفكير الإبداعي. ج ٢ . مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة.

مشهور، ثورت (٢٠١٠م). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
مصباح، عبد الهادي (٢٠٠٦م). العقورية والنكاء والإبداع. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
مصطفى، صلاح (٢٠٠٢م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض دار المريخ .

المعلم، طه عبد القادر (١٤٢٣هـ). مهارات الإبداع الإداري كما يدركها قائدو المدارس المتوسطة ودورها في تطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المغازي، إبراهيم محمد (٢٠٠٢م). كيف تكون مبدعاً. الإسكندرية: دار الإيمان للنشر والتوزيع.
المنيف، محمد صالح (١٤٢٣هـ). المهارات الأساسية لقائد الإدارة المدرسية. الرياض
نشواتي، عبد المجيد وآخرون (٢٠٠٥) : "الابتكار وعلاقته بالذكاء والتحصيل"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، مجلد ٥ ، عدد ١١ ، ص ص ٢٢-١٧
نشوان ، يعقوب (٢٠٠٤) : الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق ، عمان ، دار الفرقان

نصر، عزة جلال (٢٠٠٨م). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .

النمر، سعود (١٩٩٢م). الإبداع الإداري دراسة سلوكية. القاهرة: مجلة القائد العربي، القاهرة، ع ١١٧ ، ص ٦٠-٧١ .

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٤٢٠هـ) . معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، ع(١)، ص ص ١-٧٧

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٥م). كيف توظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، مج ٠، ع(٢٠)، ص ٢٦٣-٣٠٩

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٩م) المدخل الإبداعي لحل المشكلات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث الرياض .

واصلي ، فاطمة على (٤٢٦). مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان . رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

الحيوي ، صبرية مسلم (٥٠٠٢م). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة «مجلة تربوية ، ملحق العدد (٨٢) ، المدينة المنورة .

Amabile, Teresa And Others,(1997),Assassin The Work Environment For Crativity,Academy Of Management Journal,Volume 39,Number 5,ABL/LNF FORM,P,P1154-1184.

-Cole,M.L.(2010).Leadership development for independent school leaders:A model.Texas Christian University .ProQuest Dissertations and Theses,Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/862714178?accountid=30641>

-Toremen,Fatib(2003).Creative school and administration. Educational sciences:theory & practical,3(1),248-253