

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 العلكمي  
مشرف تربوي - إدارة التعليم بمنطقة أبها - المملكة العربية السعودية

DOI :10.21608/JYSE.2020.

جامعة سوهاج  
كلية التربية  
Faculty of Education

مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية العدد الخامس - أكتوبر ٢٠٢٠م  
Print:(ISSN 2682-2989) Online:(ISSN 2682-2997)

ملخص:

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها 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 هنالك 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 قنوتات تواصل بين قائد المدارس (عبر وسائل التواصل الالكترونية) لطرح آرائهم ومقترحاتهم لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعهم الإدارية، بالإضافة الى توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز قائد المدارس على الإبداع كتخصيص مكافأة سنوية للقائد المبدع وإعلان ذلك في الدوريات التربوية، والتوسع في تفويض بعض السلطات والصلاحيات لقائد المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وتغييرها 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 l 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 : شَأْتَأُ تَهْ ثَرَجَجِم حَجْم حَجْم خَجْم سَج سَج سَخ سَخ صَخَّ ( 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، و أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة متطلبات التطوير والتغيير في الحاضر والمستقبل لمواجهة المستجدات الحضارية؛ الأمر الذي يتطلب إيجاد الإدارة المبدعة القادرة على التفاعل مع هذه المستجدات بإيجابية وفق الظروف المحيطة والحفاظ على استمراريتها وذلك يؤدي إلى أن تكون المنظمات على درجة عالية من التميز والإبداع والفاعلية. "وقد حظي الإبداع باهتمامات عدد 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 ، وليست أيضا 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 " (العمرى، 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 تتسق 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 إجماعا 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 المتطورة " .

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 ويدايتة 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 برز 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 إدارتنا المدرسية، وهو أسلوب لم يعد قادراً على مواكبة التطورات والتحديات نظراً لاتصافه بالجمود والمركزية الشديدة، والتقييد الشديد بالأنظمة والقوانين التي تعوق عملية التغيير، ومما أكد الشعور بهذه المشكلة ما جاء في دراسة واصلي ( ١٤٢٦ هـ) ودراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) أن قائد المدارس يفتقرون 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 قائدو المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري؟

وتنبثق 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 المقترحات 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 آراء 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 المقترحات 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: ان 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 المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الحر، ٢٠٠٥، ص ٣٤)

قائد المدرسة:

عرف مصطفى (٢٠٠٢، ص ٤٤) قائد المدرسة بأنه: "هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً 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. والبديع المحدث العجيب، وأبدعت الشيء اخترعته (ابن منظور، ١٤١٧ هـ، ص ٦).

والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو: من بدعه على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً بدعاً أي أنشأه (إبراهيم، ١٤١٠ هـ، ص ٤٣)

اصطلاحاً: عرف الفاعوري (٢٠٠٥، ص ٥) الإبداع بأنه: "عملية عقلية خلاقية تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوقة 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 الشايح (٢٠١١، ص ٦٦) تعريفاً للإبداع الإداري بأنه: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المؤلف 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: "إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، وبتيح 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) ست 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 المنفتحة 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 التوجه الفردي أو الفكر الجزئي غير المتكامل وإنما في إحداث تغيير حقيقي يضع المؤسسة التعليمية على الطريق الصحيح للقضاء على سلبيات قائمة، مع توظيف إمكانيات وقدرات متاحة. وبذلك يتطلب الأمر الفتاعة 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 وتخطيط إستراتيجي يؤدي إلى رسم خريطة طريق تتضمن مسارات محددة ومرنة لتتواءم مع الظروف المتغيرة. (خطاب، ٢٠٠١، ص ٣٦) إلا أن هناك أساليب أخرى لتطوير الأداء الإداري والتي يتضح بأن لها دورا إيجابيا في المؤسسات التعليمية تتمثل في: (عبد الوهاب، ٢٠٠٠م، ص ٢٧٠)

- أسلوب التدريب على الحساسية أو تدريب الجماعة: يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد 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؛ وتقوية 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. (تبيوك، ٢٠٠١م، ص ٥٣ - ٥٧)

- طريقة بناء الفريق: ويعد أكثر الأساليب للتطوير قبولا 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 مسايرة 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 تعفي 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، ص ٨)، وبالتالي ولاستجلاء هذا المفهوم بصورة أكثر وضوحاً وتحديداً؛ سيتم النظر إليه من ناحيتين:

## مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية:

ذكر جروان (٢٠٠٢، ص ١٧-١٨) 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 المنقولة، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأخيرة من القرن التاسع عشر. ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية 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 وحدثت 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 والدافعية والبيئة.

## مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية:

للإبداع مفاهيم وتعريفات متعددة نتيجة لتنوع النظريات والاتجاهات العلمية في هذا المجال ولتباين فلسفة المفكرين ونظرتهم إليه. يشير إلى هذه الحقيقة ما أورده زيتون بأن: الإبداع ظاهرة معقدة جدا وذات 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 اجتهادات 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 تعريف الإبداع وتعدها، 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 الطلاقة والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" (جروان، ٢٠٠٢، ص ٢٢)
- المحور الثاني: ويشمل التعريفات التي ترتكز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع. كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٧)
- المحور الثالث: ويشمل التعاريف 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 التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي. حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإبداع يتحدد في ضوء إنتاج جديد ظهر بالفعل. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٦)
- المحور الخامس: ويشمل التعاريف 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 الإشراف، ومرحلة التحقق. (الفاعوري، ٢٠٠٥، ص ٧)

– المحور السادس: ويشمل التعاريف 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 معا 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 ويراها، كما يتضح أيضا أن لمصطلح الإبداع تعريفات عديدة ومتباينة 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 شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقرونا بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع 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 التعاريف 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 القريوتي 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" (القريوتي، ٢٠٠٣، ص ٣١٤)

ويمكن تعريف الإبداع الإداري بشكل أشمل بأنه: "مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدافعية والمعرفية والتي تتصف بها القائدات بدرجات متفاوتة تبعا 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 والمرونة 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" (الشابع 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 أيضا إلى الإبداع أنه: "السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية". (السكرانة، ٢٠١١، ص ١٨-١٩)

ومع تعدد هذه التعاريف واختلافها أشار إبراهيم المغازي بقوله: إن هذا الاختلاف راجع إلى شيوع المفهوم وكثرة استخدامه بواسطة أفراد ذوي تخصصات مختلفة؛ مما أدى إلى زيادة غموض المفهوم وكثرة تعاريفه" (المغازي، 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 عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

مفهوم الإبداع وعلاقته بالمفاهيم الأخرى:

كثيرا 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 والتكيف مع البيئة والآخرين. وللذكاء اختبارات عديدة لقياسه من أهمها ما يسمى بمعامل الذكاء (IQ Test) وهو يتوزع بين الناس على شكل منحني تماثلي. والذكاء العالي صفة تختص فئة معينة من الأفراد وهو يتوارث، وينمو حتى سن معين. في حين يعتبر الإبداع سلوكا يمكن أن يتصف 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 بينت أن هناك من الأذكىء من لم يكونوا مبدعين كما أن هناك من هم أقل ذكاء برزت لديهم العديد من الإبداعات.

في حين يعتقد نفر آخر من العلماء أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع، فمثلا يرى سيبرمان أن "الإبداع ليس إلا مظهرا من مظاهر الذكاء العام للفرد". وبناء على ذلك ينظر للذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء على أنه تفكير تقاربي يتطلب تقديم إجابات صحيحة معينة، وبالتالي فإن مكونات اختبارات الذكاء تنحصر في مستوى العمليات العقلية المعرفية والتذكر، 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 شتاين (shtein) الابتكار: " بأنه العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مُرضٍ لدى مجموعة من الناس". (أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ١٨)

ويرى الباحث أن مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع تستعمل كترادفات وهي تعني إخراج أشياء جديدة مبتكرة وغير مألوفة، وهذا ما يؤيده القريوتي (٢٠٠٣، ص ٢٩٨) حيث أشار إلى أن مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع تستعمل كترادفات وتعني جميعا " ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة ". ويتداخل مصطلح الإبداع مع الابتكار، حيث ترى بعض الأدبيات 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 والدافعية اللازمة، وتهيأت له الظروف البيئية المناسبة.

ويرى الباحث أن هناك خلطاً واختلافاً بين مفهومي الإبداع والموهبة، وندرة وضوح العلاقة فيما بينها يشكل تحدياً كبيراً للباحثين والتربويين والعلماء، وهذا ما أشار إليه هيجان (١٩٩٩م، ص ٣٥) إلى أن الباحثين اختلفوا اختلافاً كبيراً في تحديد طبيعة العلاقة بين الإبداع والموهبة، حيث يربط البعض منهم بين الموهبة والذكاء، على اعتبار أن الموهبة هي التفوق العقلي على اختبارات الذكاء، وأن الإبداع التباعدي أو الافتراقي 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 يحيوي (٢٠٠٥، ص ٦٥) أن هناك اختلافاً بين مفهومي الإبداع والموهبة فالأول قدرة عامة مستقلة كما أنه سلوك يتأثر بالبيئة، بينما الموهبة قدرة فطرية وطاقة كامنة، وقد يكون الإبداع ناتجاً 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 لآخر، وقد استطاع تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع، أوردها السويدان والعدلوني (٢٠٠٩، ص ٣٦-٤٤) 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، وغالبا ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
  - الإبداع الاختراعي: 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: ويتطلب 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 جديد تماما في أكثر المستويات وأعلىها تجريدا، 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 قاصرا على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العملية، فالإبداع له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو مجال عمله مهما كان بسيطا. ولذلك أكدت نصر (٢٠٠٨، ص ١٩) أن الإبداع أصبح أمرا حتميا 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 تقابله. مكونات الإبداع الإداري:
- تشير المراجع المختلفة التي كتبت حول الظاهرة الإبداعية ومكونات الإبداع إلى أن معظم الدراسات والكتابات تركزت على معالجة ثلاث مكونات رئيسة تعبر 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 والأصالة، فإنه بالضرورة يأخذ وقتا ويتطلب جهدا وعملا حثيثا، ويمر في مراحل متعددة ومتداخلة، تتضمن بحثا معمقا وتجريبيا ومراجعة وغير ذلك من المهمات التي تنطوي عليها العملية الإبداعية. (جروان، ٢٠٠٢، ص ١٣٤)

ويعرف أبو حجاج (٢٠٠٨، ص ١٨) العملية الإبداعية بأنها: "مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي الذي يتضمن اللحظات والآليات والديناميكيات 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 التقليدي 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، ويعد تصنيف عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace) من أكثر التصنيفات شيوعاً وتداولاً، 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 وآخرون، ٢٠١٠، ص ٦١)
- مرحلة الاحتضان (الاختمار -Incubation): تشهد هذه المراحل عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة، أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار إنها مرحلة: حل المشكلة عن طريق الحدس والبدئية (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 الإشراف (الإلهام -Illumination): وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعد هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحاسم في العمل الإبداعي. (العبيدي وآخرون، ٢٠١٠، ص ٦١)

- مرحلة التحقيق (التنفيذ-Verification): وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة المبدعة (الطيبي، ٢٠٠١، ص ٦٥) وقد قدمت عدة اجتهادات من كثير من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع. فمثلا 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، التوضيح، الاستخلاص، الترشيح، التقييم، مرحلة تطوير الأفكار. (ببتي، ١٤٢٢هـ، ص ٢١)

مقومات الإبداع الإداري:

أولاً: الأصالة **Originality**: هي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان 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" (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٩٣) وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف الأصالة عن الطلاقة والمرونة من حيث:

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما تعتمد على حدة ونوعية وقيمة الأفكار.
- إلى رفض الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا، كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين وقلة الخضوع للأفكار الشائعة. (الشايح 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 "بيفردج" 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 ومتابعتهم للجهود السابقة، وهي قدرات تختلف عما في الأصالة، ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع. (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٦٩)

ثانيا: الطلاقة **Fluency**: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة (القضاة والترتوي، ٢٠٠٦م، ص ٣٨٠). والطلاقة 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 اللفظ: 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 حقيقية (الطيبي، ٢٠٠١م، ص ٥٥)

ثالثاً: المرونة **Fixability**: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة (القضاة والترتوي، 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 واضحا، وقلة الرضا بما هو كائن. (الكناني، ٢٠٠٥، ص ٨٠)

خامساً: قبول المخاطرة **Risk – taking** : يقصد بها أخذ 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 المسؤولية 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 (١٦٩، ص ١٤٢٣) 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، ص ١٦٩)

السمات والخصائص الشخصية للمبدع:

السمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف 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 بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق من الباحثين ومنها ما اتفق عليه البعض واختلف البعض الآخر. (العساف، ١٤٢٥، ص ٢٤)

ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإداريون المبدعون ما يلي: (جلدة وعبودي 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 تصميمًا، وذلك لقوة إيمانه وتصديقه بقوله تعالى (وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ) (الطلاق: ٢)
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالإداري المبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير 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 المسلمات. 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 والمقترحات، وتنعكس 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.
- وينظره 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 بالمرونة 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 ومعاونة 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 للآخرين، 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 تسويقها وتهيتها للمنافسة (خير الله، ٢٠٠٨، ص ٩٨) وقد ذكر السكارنة (٢٠١١، ص ٢٣٣-٢٣٤) أن للإبداع بيئتين تؤثران عليه هما:
- البيئة الداخلية: وتتمثل في جملة من المعوقات أو العقبات الناشئة من تعامل الإنسان بكل طبائعه وقدراته مع مواقف ومشاكل الحياة، ومن هذه المعوقات:
  - التفكير المرتبط بالمألوف والعادة.
  - الاعتذار بقلّة توفر الوقت.
  - رفض الأفكار الجديدة
  - الافتقار للتحدي والحماس الوافر.
  - النظرة السلبية نحو التفكير الإبداعي.
  - البيئة الخارجية: وتتمثل في بيئة المؤسسة التي يعيش فيها الفرد ومنها البيئة الاجتماعية، وبيئة العمل الوظيفي، وبيئة المدرسة والجامعة، فضلا عن البيئة الاقتصادية والسياسية العامة، فوجود مؤسسات تقل الفرص المتكافئة، أو تلك التي لا تؤمن بالمحفزات، فضلا عن تلك التي لا تهتم بالإنجاز الجديد وتقتل الإبداع يصح أن يقال

عنها بأنها بيئة معسرة للإبداع. وفي المقابل فإن البيئة الميسرة للإبداع لا بد ان تتوفر 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 نتائج 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 بإدراكنا 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 جماعته.
- 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 ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.
- المعوقات النفسية والعاطفية: تظهر هذه المعوقات بصورة واضحة عندما تطرأ على الناس -حتى العاديين- أفكار جديدة ولكنهم يتردونها أو لا يتابعونها؛ 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، ص١٤) عن معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، فلقد بحث في عشرة معوقات هي: الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وقلة شيوع جو المرح والتسلية، الخوف من الفشل، غياب جو من الحرية، التمسك بالأنماط المألوفة، قلة وضوح الرؤية، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع.

إلا أن كل من جلدة وعبوي (٢٠٠٦، ص١٠٧-١٠٨) 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 بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم؛ وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والمحاربة والعوز.
- 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 مثبطا 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 وتفصيله، 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 جميعاً 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 مستوي الإبداع لدي القيادات الإدارية (القاسمي، ٢٠٠٢، ص ٥٥٩)

أولاً: العوامل الفسيولوجية: ويتمثل في وجود القدرة علي التفكير عند الأفراد، ويشمل القدرات الإبداعية لدي الأفراد والسمات التي يتصف بها المبدعون، ومن أهمها الطلاقة والمرونة، والأصالة، والقدرة علي المثابرة، وتحمل المخاطرة (السكرانة، ٢٠١١م، ص ٥٤) وهذه القدرات هي المقومات التي يسعى الباحث للوصول إلي أهميتها في تطوير القيادات الإدارية من خلال هذه الدراسة.

ويستخلص دركر (2003، drucker) ستة عوامل تتبناها 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، فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد مما يستحيل معه إنجاز المهام.

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

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

ثانيا العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمات فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المنظمة وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدي قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع (السكرنة، ٢٠١١، ص ٥٤)

ويشير بعض الباحثين إلي أن المناخ التنظيمي المستبد بالأفكار الإبداعية، بينما المناخ المحفز والمشجع علي الإبداع يقدم الدعم الإبداعي من خلال م يمنحه من مرونة واستقلال في بلورة الأفكار الإبداعية (العبيدي وآخرون ٢٠١٠، ص ٢٣٠)

وقد ذكرت الأعسر (٢٠٠٠، ص ٢٤-٢٥) بعض المقترحات التي توصلت إليها العديد من الدراسات باعتبارها من مدعات بيئة الإبداع وهي:

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

- تشجيع مناخ مفتوح وآمن وذلك بمساندة وتدعيم 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 يبادر الخفاً وتحويله إلي 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 دواخلهم.
- 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 (السكران، ٢٠١١، ص ٥٤-٥٥)

أساليب تنمية الإبداع:

تتعدد وسائل وأساليب الإبداع التي يسهم في تطوير المهارات الابتكارية لدى الأفراد غير أن الباحث سيقصر 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 لدي الآخرين بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني. (عبد الجواد ٢٠٠٠، ص ١٠٤-١٠٥)
- ويمر أسلوب العصف الذهني بعدة مراحل هي: (السويدان والعدواني، ٢٠٠٩، ص ١٤١)
- طرح وشرح وتعريف وبلورة 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 ١٨٣)
- إن نقد الأفكار بمجرد ظهورها مستبعد، فلا بد من أن يؤول إلى أوقات متأخرة.

- يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.
- تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتدفقة لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصلية تأتي مع النهاية
- ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص، وإضافة 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 التوافيق والتبادل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام، ويقصد بكلمة المورفولوجي البناء والتكوين، وهذا يساعد علي توليد العديد من الأفكار الجديدة في وقت قصير (الأعسر ٢٠٠٠م، ص ٢٠٢) ويقوم هذا الأسلوب علي دراسة المسألة العامة. وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة. ويعد 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 تتطور 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 لقدرتها علي تحديد العوامل المحفزة أو المعيقة لحل المشكلة، وتتم استشارة التفكير الإبداعي من خلال تحديد الهدف المراد تحقيقه وتحديد جوانب القوة في الموقف، لتدعيمها وتأكيداها، تحديد جوانب الضعف لتقبلها أو إزالتها (هيجان، ١٩٩٩م، ص ٦٢)

ويمكن من خلال هذا الاسلوب المقارنة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للمشكلة مما يؤدي إلي طرح الأفكار الإبداعية وبالتالي التوصل إلي الحلول المناسبة

رابعاً: أسلوب دلفاي: Delphi : عرفه روبنز بأنه عبارة عن سلسلة من الاسئلة ترسل إلي عدد من الخبراء - لا يتطلب ان يكونوا في مكان واحد - ليبدوا آراءهم في مشكلة ما كل

علي حدة ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى للمشاركين (الزهري، ٢٠٠٢، ص ٢٥١) ويعتمد هذا الأسلوب علي اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الاسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق علي عملية استلام الحلول وتفريغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلي أن يصل إلي درجة الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلي حل المشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلي تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة وربط النتائج بمدي متنوع من المعرفة حسب كل خبير. وأن الأسلوب السابق يرغم أنه من الطرق الحديثة إلا أنه يستغرق الكثير من الوقت حتي يتم الاجتماع علي اتفاق وحل للمشكلة المعروضة، وبالتالي فهو غير مناسب للقرارات المستعجلة، فلا ينبغي الاعتماد علي هذا الاسلوب، 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 علي أسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية النشء، وهي تقوم علي قواعد وأصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها حتي يتسنى للجميع النجاح في البلوغ إلي الغايات المستهدفة بشكل عام (بدوي ٢٠١٠، ص ٧٧)

كما عرفها العمائرة بأنها مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه)، وظيفة تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسية عامة ؟، وقلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداء النشء، مما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمائرة، 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 والفنيين، 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 أهداف 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: (التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - المتابعة - التقويم)، وهي على النحو التالي:

- التخطيط: هو التفكير في المستقبل والرؤية المستقبلية ووضع الإستراتيجية التي تمكن القائد من تحقيق الأهداف. بمعنى أن يضع الجداول وألويات 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 بتآلف 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 المرؤوسين والعاملين أثناء تنفيذ الأعمال، وتوجيه جهودهم بغية تحقيق الأهداف المرغوبة. إذا هو: إرشاد وتوضيح وتعليم وتشجيع الأفراد في المشروع لأداء عملهم بفاعلية وحماس وثقة (عسكر وثقة ٢٠٠٥، ص ٢٩٥)

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

- التقويم: وهو العنصر الذي يتم به الحكم على نجاح الإدارة المدرسية أو فشلها في تحقيق الأهداف التربوية المناطة بها وفق عدد من المعايير الإجرائية التي يتم التقويم في ضوءها لكل من مجالات التقويم (الحقيل، 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 (ابو النجا ومحمد، ٢٠١٤هـ، ص ١٤ )  
خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

- تطابقت إلى حد كبير وجهات نظر الباحثين في الخصائص والأسس للإدارة المدرسية والتي يمثل تطبيقها نجاحا للإدارة المدرسية والعاملين بها، وهي: (بدوي، ٢٠١٠، ص ٩١)
- ان تكون إدارة هادفة: بحيث لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها بل تركز 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: فتنبت عن الاستبداد والتسلط، وتسعى إلى 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 إلمامها 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 للإمكانات 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 يتصف القائد التربوي بالمبادأة والقدرة على الابتكار والإبداع، وأن يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وأن يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع. (العمامرة، ٢٠٠٢، ص ١٠٠) والقائد التربوي لابد من أن يتميز أيضا بالقدرات الإبداعية كالذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على تقديم الأفكار وإصدار الأحكام، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول لها، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء المقترحات، 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 والتقنيات 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 اللازمة 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، وقدرته على تصور وفهم علاقات المعلم بالمدرسة وعلاقات المدرسة بالمجتمع.

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

- السمات الجسدية (القوة البدنية والعصبية والنشاط والحيوية).
- القدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية لدى الفرد كالذكاء.
- ضبط النفس (الاتزان والقدرة على ضبط الانفعال).
- المبادرة 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 وطلبته داخل المدرسة وخارجها؛ لذلك فإن القائد يعنى بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والمنظم للمناخ التعليمي والاجتماعي والنفسي، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجه معلميه وطلبته، لذلك فهو موجه، وهذه المهمات تجعل منه قائداً فذاً له

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

الأهداف التي يجب ان يحققها قائد المدرسة

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

١. تكوين صورة واضحة ومنظمة للأعمال الإدارية والإشرافية التربوية الرئيسية 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 المهمات، والاضطلاع بالمسئوليات المناطة بكل منها بفاعلية ونجاح.

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

٥. تبني المنحنى التحليلي/ التركيبي في تحليل أعمال مدير المدرسة ومهامه لخطوات إجرائية ومعايير أدائية لتوظيف ذلك في تطوير مهارات وممارساته فيما بعد.

ومن خلال خبرة الباحث في التدريس ومساعدته لقائد المدرسة فان قائدي المدرسة يشعرون بأن المدرسة عبارة عن البيت الثاني لهم، الذي تتوفر فيه روح العمل الجماعي من أجل الرقي والتطور في العملية 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: (العمارة، ٢٠٠١، ص ٩٨)

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

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

- أن يقوم بمسؤولياته الكثيرة والمتنوعة بشكل مرضي.
  - قوة 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، ويجذب 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.
  - الطلاقة اللفظية: وسيلة هامة في التواصل الجيد بين القائد ومرؤوسيه، ويستطيع القائد أن يمتاز بالطلاقة اللفظية 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 تتوفر فيه سمات وصفات متعددة ومتنوعة منها: (الاستقرار النفسي والعاطفي) فإنها تساعد مدير المدرسة على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، والمهام الكثيرة والمرهقة أحياناً، واحتفاظه بقدرته على التركيز وإصدار الأحكام.
  - الخلق الطيب والقدوة الحسنة: يجب على مدير المدرسة أن يتصف 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.
- مما سبق يتبين أن قائد المدرسة المتزن نفسياً وذو أخلاق طيبة، يسيطر على عمله داخل المدرسة من خلال الابتسامة أو الضحكة فيخفف من توتر الجو وتساعد هذه الروح في تحطيم المقاومة والتغلب على المعارضة من قبل بعض المعلمين، وإدخال جو الإخاء في جو الموقف.

## ثانياً: الصفات المهنية

وهي الصفات التي تختص بالمجال الوظيفي من حيث إنها عمل تربوي يقتضي القيام به وتوفر صفحات 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 مرنة، 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 متكامل 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: ( اللخاوي، 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 مهنيًا، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً وذلك من خلال: (نشوان، ٢٠٠٤، ص ١٠٥) :
- تنمية المعلمين مهنيًا : 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 المتوافرة.
- زيارة المعلمين في الصفوف.
- استخدام صحائف الأعمال.
- أخذ مشورة المشرفين التربويين.
- دراسة وتخطيط وتحليل المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية 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 والمحتوى وألوان النشاط وطرق تنفيذها).
- دراسة احتياجات المنهاج المدرسي ومشكلاته واتجاه إثراء عناصره ز تطويرها.
- وضع برنامج لتلبية حاجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانات المتاحة.
- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج وتنفيذه 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 البحوث 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 بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة. والتخطيط اليومي للدروس عملية هامة جداً بالنسبة للمعلم والطالب، والتخطيط مسبق للمواقف التعليمية، ولكي يحقق المدير أهدافه عليه أن يتابع تخطيط معلميه باستمرار ويمكن تحقيق هذه المهمة بالاتي :
- دراسة خطط المعلمين وتحفيزهم.
- توزيع نشرة تربوية على المعلمين ذات علاقة بالتخطيط لدراساتها.
- الاجتماع بالمعلمين أصحاب الحاجة لمناقشة وتحليل النشرة التربوية.
- ورشة عمل لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.
- اجتماع آخر للمعلمين المعنيين 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 الصفية، الندوة، الحلقة الدراسية، الدروس التوضيحية، الزيارات التبادلية، المشاغل). ويجب على المدير أن يختار من الأدوات والأساليب التي تتناسب وإمكانيات وقدرات المدرسة والمتاحة، وتتم وفق الخطوات التالية:
- ضرورة أن يحدد أساليب التدريب وأدواته المتوافرة.
- 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 وزمرياً وجماعياً: إن التقويم مهمة رئيسة من مهمات المدير وهي عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير، كما أنهما مهمة للتأكيد من مدى تحقيق الأهداف.

- العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقييم لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج. لمدير المدرسة أن ينظر نظرة فاحصة لأدوات التقييم، وأساليبه المتبعة 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 والتقييم في ضوء نتائج الدراسة.
- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التحسين في أساليب وأدوات القياس.
- تجريب بعض الخطوات.
- الإشراف على تنفيذ أساليب القياس والتقييم وأدواتها وتقويمها ومتابعتها.
- في ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن ذكر بعض المسئوليات الفنية لقائد المدرسة والتي تتمثل فيما يلي:
- الإلمام 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 (١٤٢٣هـ): 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 المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (٩) من مشرفي الإدارة المدرسية و(١٢٥) قائدا و(٤٨١) معلما 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 المسحي، 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 تحقق القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري كانت بدرجة عالية جدا، كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية تعزى لمتغير مجال الدورات التدريبية لصالح أصحاب الدورات في مجال الإدارة التربوية مقارنة بباقي المجالات. وقد أوصت الباحثة بتهيئة البيئة الداخلية المناسبة لمدارس التعليم الثانوي العام لإتاحة الفرصة لقائدات المدارس في المبادرة بحل المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك ضرورة الدعم المستمر من جانب الإدارة المدرسية لترسيخ ثقافة الإبداع داخل البيئة الإبداعية المتطورة اللازمة لتحقيق التطوير المستمر في الأداء، وتنمية الوعي الإداري لمنسوبات المدرسة بأهمية العمل الجماعي وقيمه وأثره المنعكس على تحسين وتطوير الأداء.

دراسة بدر (١٤٢٩هـ): وكانت الدراسة بعنوان: "الحاجات 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، والسعي إلى تطوير وتحسين أداء قائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية، من خلال تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهن، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، 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 (2010، Cole): وهي بعنوان "نموذج لتطوير المهارات القيادية لدى قائد المدارس المستقلة" " *Leadership Development for Independent School* " *Leaders: A Model* " وقد هدفت إلى دراسة تطوير القيادة لدى مجموعة من قائد المدارس المستقلة، وذلك بتشكيل إطارا نظريا ودليلا إرشاديا لتصميم برامج 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 لتحديد الكفاءات الأساسية واحتياجات قائد المدارس، وتم اختيار طريقة البحث الكمي والبحوث المتقدمة، وقد شملت العينة ٨٠ من قائد المدارس المستقلة في الولايات التالية: أريزونا، كانسس، نيو مكسيكو، أوكلاهوما، تكساس، وكسيكو في الولايات المتحدة وقد شمل البرنامج أيضا رؤساء الأقسام وقائد الأنشطة الرياضية. وتم الاستعانة بنظام كوهورت لتحديد واختيار 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 جدا، كنا بينت أن الغالبية العظمى من قائد المدارس لهم أدوار فاعلة، واتضح أن قائد المدارس يشتركون في التوجيه، وتقييم، وتطوير المناهج الدراسية مع أعضاء إدارتهم.

ثانياً: دراسات تتعلق بموضوع الإبداع الإداري:

دراسة عسييري (١٤٢٠هـ): 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 توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى قائدات المدارس الثانوية للبنين والبنات بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصممت استبانة لذلك، وبلغت عينة الدراسة (٢٥٩) معلماً و(٣٥٦) معلمة، وكانت من أهم نتائج الدراسة: تتوفر 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 والمرونة، 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 تملئها 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 العساف (١٤٢٥هـ): بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض" وهدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض والفروق بينهن في مستوى الإبداع، والتعرف على المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة لذلك وقد احتوى مجتمع الدراسة على جميع قائدات المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض وعددهن (٦٩٩) قائدة وجميع المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوية بمدينة الرياض وعددهن (١١٣) مشرفة إدارية. وكانت من أهم نتائج الدراسة: غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى قائدات المدارس، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية 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 قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف، والتأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لقائدات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية.

دراسة واصلي (١٤٢٦هـ): وكانت بعنوان: "مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة 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 المسحي، وصممت استبانة لذلك، وقد بلغت عينة الدراسة (٦٣) مشرفة في الإدارة المدرسية و(٣٨) قائدة و(٦١) معلمة بمدينة 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 التدريسية والسمات الشخصية لدى قائدات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما يعتقدنه المشرفات التربويات. وقد أوصت الدراسة بتكثيف 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 (١٤٣١هـ): بعنوان: "تنمية الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض (تصور مقترح) وهدفت إلى التعرف على واقع الإبداع لدى قائدات المدارس الحكومية وكذلك محفزات الإبداع الإداري، والمعوقات التي تعيق العملية الإبداعية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، 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 مقترح مكون من ثمانية محاور.

دراسة القحطاني (١٤٣٢هـ): 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 المسحي وصممت استبانة لذلك، وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع قائد المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الخرج والبالغ عددهم (٦٥) قائدا. 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، وأيضا موافقون بشدة على المقترحات التي قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري لديهم.

دراسة الحسنية (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 المسحي، وصممت استبانة لذلك، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٨٠) معلما ومعلمة. وقد توصلت الباحثة نتائج من أهمها: ان مقومات الإبداع الإداري توجد بدرجة كبيرة لدى قائد المنطقة الشرقية من وجهة نظر المعلمين، أيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجود مقومات الإبداع الإداري وفقا لـ(متغير النوع، و لمتغير المؤهل، و لمتغير 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 لتعميم الفائدة منها، ولحث الآخرين على الإبداع في مجالاتهم.

دراسة ترويمان (2003، Toremén) 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 جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا، واستخدم فيها المنهج الوصفي الوثائقي 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 بعدالة، 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 الإبداع الفردي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز 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 آليات تفعيل أداء قائد المدارس المتوسطة في ضوء مقومات الإبداع الإداري.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الحسنية (٢٠٠٨م) ودراسة واصلي (١٤٢٦هـ) ودراسة الرديني (٢٠٠٤م)، من حيث تناولها مقومات الإبداع الإداري إلا أن دراسة الحسنية (٢٠٠٨م)، تناولت هذه المقومات لدى قائد التعليم الأساسي في سلطنة عمان ودراسة واصلي (١٤٢٦هـ) تناولت هذه المقومات لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة 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 (١٤٢٣هـ) ودراسة عسيري (١٤٢٠هـ) 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 (١٤٢٣هـ) ودراسة الرديني (٢٠٠٤هـ) ودراسة باناعمه (١٤٢٧هـ) ودراسة بدر (١٤٢٩هـ) 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 ومشرفي ومشرفات الإدارة في مراحل التعليم العام للبنين والبنات، ما عدا دراسة الرديني (٢٠٠٤م) 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 المسحي الذي يقوم على جمع البيانات الفعلية التي تربط بين الإبداع الإداري والمتغيرات الأخرى، ما عدا دراسة ترويمان (٢٠٠٣م) التي اعتمدت على المنهج الوصفي الوثائقي.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة، وأن دراسات قليلة استخدمت المقاييس والمقابلات كدراسة الرديني (٢٠٠٤م) ودراسة كولي (٢٠١٠م) ودراسة ترويمان (٢٠٠٣م)؛ ولذلك فقد كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في توجيه الباحث في كيفية إعداد أداة الدراسة اللازمة لجميع المعلومات والاستفادة من العبارات التي تم تطبيقها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.
- وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عدة فوائد يمكن إجمالها فيما يلي:
- وضع تصور 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.

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

أولاً: منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة ولإعتماده على وصف الحالة عن طريق استجابات مجتمع الدراسة، ويقصد بالمنهج الوصفي: " هو ذلك النوع من البحوث 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 مثلاً " (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 المدارس 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	التكرار		
٢١,٨	٨١	قائد مدرسة	العمل الحالي
٧٨,٢	٢٩١	معلم	
%١٠٠	٣٧٢	الجموع	
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 بدورة 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 (٥١,٣٤%) مقابل (٤٨,٦٦%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

أما توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البرامج التدريبية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة ويتبين من النتائج أن (٧٠,٩٧%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بأكثر من دورة تدريبية وهم النسبة الأعلى، يليهم (١٧,٧٤%) من أفراد عينة الدراسة التحقوا بدورة واحدة، في حين أن (١١,٢٩%) منهم لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية.

رابعاً: أداة الدراسة: بناءً على المنهج المتبع 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 المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة ويشتمل على (١٠) عبارة.

وكانت عبارات درجات المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة - موافق - موافق الى حد ما - لا أوافق - لا أوافق 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 أوافق (٢) درجتان، لا أوافق مطلقاً (١) درجة.

خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها: صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٤٢٧هـ، ص٢٧٤) 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 " (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١، ص١٧٩). 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 تنتمي إليه وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون وتبين أن محاور الدراسة دالة إحصائياً عند (٠.٠٥، ٠.٠١) كما هو مبين بالجدول (٢) مما يؤكد تمتع المحاور بارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة وصدقها في قياس ما تم وضعها من أجله.

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

المحور	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة	١	**٠.٧١١	٩	**٠.٧٨٣	١٧	**٠.٨٢١
	٢	*٠.٣٨٣	١٠	*٠.٤٢٧	١٨	**٠.٥٢٢
	٣	*٠.٥٦٤	١١	**٠.٧٢٧	١٩	**٠.٦٥٧
	٤	*٠.٥٩٨	١٢	**٠.٤٤٩	٢٠	**٠.٤٥١
	٥	*٠.٦٤٥	١٣	**٠.٦٥٤	٢١	**٠.٧١٥
	٦	**٠.٦٠٥	١٤	**٠.٨٢٩	٢٢	**٠.٧٤٣
	٧	**٠.٧٢٦	١٥	**٠.٥٤٧		
	٨	**٠.٧٨٠	١٦	**٠.٨٨٦		
معوقات الإبداع الإداري التي قد من تطوير أداء قائد المدرسة	١	**٠.٧٤٦	٦	**٠.٧٢٨	١١	**٠.٧٤٣
	٢	*٠.٣٩٠	٧	**٠.٤٧٦	١٢	**٠.٧٦٣
	٣	**٠.٦٥٠	٨	**٠.٥٣٢	١٣	**٠.٥٩٦
	٤	**٠.٦٩٦	٩	**٠.٨٢٥	١٤	**٠.٦٣٧
	٥	*٠.٣٢٤	١٠	*٠.٣٥٠	١٥	**٠.٥٤٤
المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة	١	**٠.٥٥٨	٥	**٠.٦٧٨	٩	**٠.٦٠٥
	٢	**٠.٦٦١	٦	**٠.٧٩٥	١٠	**٠.٨٢٧
	٣	**٠.٨١٣	٧	**٠.٨٢٦		
	٤	**٠.٧٥٩	٨	**٠.٦٧٨		

\*دالة عند مستوى ٠.٠٥ \*\*دالة عند مستوى ٠.٠١

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)

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

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 التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بالحصول على الإذن 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 ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب 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 ونوع 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، وتتنوع 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 عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل 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 وانخفض تشتتها بين المقياس
- 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 كعبارات في أداة الدراسة وهي ما يلي:
- الأصالة: وهي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفة وتمثلت عبارات عنصر الأصالة في العبارات التالية :
  - البحث عن الجديد والمفيد في مجال العمل
  - تجربة طرق غي مألوفة لأداء مهامها الوظيفية
  - تبني الأفكار المختلفة الصادرة من المعلمين
  - الطلاقة : وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتمثلت عبارات عنصر الطلاقة في العبارات الآتية :
  - تزويد المعلمين بأفكار عمل جديدة تساعد 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 بالمرونة في أداء العمل
  - احترام وجهات النظر المختلفة من المعلمين
  - تهينة 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 بها أخذ 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 توافر 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

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 تنازليا حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	درجة الموافقة					موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	موافق إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق مطلقا (١)	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ت	%												
١	يبحث عن الجديد والمفيد في مجال العمل	ت	٢١١	٩٧	٥٤	٩	١	٤٤,٣٧	٠,٨٤	٦					
		%	٦٥,٧	٢٦,١	١٤,٥	٢,٤	٠,٣								
٢	يحاول تجربة طرق غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية	ت	٦٨	١٠٢	١٢٦	٤٤	٣٢	٣٤,٣٥	١,١٦	٢٢					
		%	١٨,٣	٢٧,٤	٣٣,٩	١١,٨	٨,٦								
٣	تزود المعلمين بأفكار عمل جديدة تساعد على تطوير أدائهم	ت	١٣٤	١١٢	٩٢	٢٧	٧	٣٤,٩١	١,٠٣	٢١					
		%	٣٦,٠	٣٠,١	٢٤,٧	٧,٣	١,٩								
٤	يتبنى الأفكار المختلفة الصادرة من المعلمين	ت	١٥٨	١١١	٧٥	١٦	١٢	٤٤,٠٤	١,٠٤	١٩					
		%	٤٢,٥	٢٩,٨	٢٠,٢	٤,٣	٣,٢								
٥	يقدم بدائل متنوعة لحل المشكلات	ت	١٦٣	١٢٩	٥٨	١٦	٦	٤٤,١٥	٠,٩٤	١٧					
		%	٤٣,٨	٣٤,٧	١٥,٦	٤,٣	١,٦								
٦	تتصف بالمرونة في أداء عملها	ت	٢٤٣	٧٣	٤١	١٢	٣	٤٤,٤٥	٠,٨٧	٤					
		%	٦٥,٣	١٩,٦	١١,٠	٣,٢	٠,٨								
٧	يحترم وجهات النظر المختلفة من المعلمين	ت	٢٤١	٧٩	٤١	٩	٢	٤٤,٤٧	٠,٨٣	٣					
		%	٦٤,٨	٢١,٢	١١,٠	٢,٤	٠,٥								
٨	تهيئة جو من التنافس البناء بين المعلمين	ت	١٥٥	١٠٥	٨٠	٢٣	٩	٤٤,٠١	١,٠٥	٢٠					
		%	٤١,٧	٢٨,٢	٢١,٥	٦,٢	٢,٤								
٩	تقبل تغيير الموقف عندما يظهر عدم صحته	ت	١٩٥	٩٥	٥٦	٢٠	٦	٤٤,٢٢	١,٠٠	١٣					
		%	٥٢,٤	٢٥,٥	١٥,١	٥,٤	١,٦								
١٠	يفوض بعض الصلاحيات إلى منسوبي المدرسة	ت	١٥٧	١١٩	٧٣	١٢	١١	٤٤,٠٧	١,٠١	١٨					
		%	٤٢,٢	٣٢,٠	١٩,٦	٣,٢	٣,٠								
١١	يتميز بمهارة فائقة في النقاش والتعبير وتقبل النقد البناء	ت	١٩٩	١٠٥	٤٩	١٤	٥	٤٤,٢٩	٠,٩٣	١١					
		%	٥٣,٥	٢٨,٢	١٣,٢	٣,٨	١,٣								

جدول (٤ - ٢) استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة )	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا			
١٢	يشجع العمل بروح الفروق الواحد	ت	٢٤٩	٧٦	٢٨	١٣	٦	٠.٠٩	٤.٤٨
		%	٦٦.٩	٢٠.٤	٧.٥	٣.٥	١.٦		
١٣	لديه القدرة على تعديل أسلوب العمل لمواجهة المواقف الطارئة	ت	٢٠٠	١٠٧	٤٩	١٣	٣	٠.٨٩	٤.٣١
		%	٥٣.٨	٢٨.٨	١٣.٢	٣.٥	٠.٨		
١٤	لديه القدرة على اتخاذ قرارات جريئة وشجاعة	ت	١٨٥	١٠٢	٥٩	١٩	٧	١.٠٠	٤.١٨
		%	٤٩.٧	٢٧.٤	١٥.٩	٥.١	١.٩		
١٥	يعبر عن وجهة نظره بوضوح	ت	٢٣٩	٩٠	٢٨	١٤	١	٠.٨١	٤.٤٨
		%	٦٤.٢	٢٤.٢	٧.٥	٣.٨	٠.٣		
١٦	يتحلى بالصبر والتأني في معالجة المشكلات المعقدة	ت	٢٣٥	٨٣	٣٥	١١	٨	٠.٩٣	٤.٤١
		%	٦٣.٢	٢٢.٣	٩.٤	٣.٠	٢.٢		
١٧	يجمع ويحلل المعلومات المتعلقة بالمشكلة	ت	١٩٥	١٠٥	٥٢	١٢	٨	٠.٩٦	٤.٢٦
		%	٥٢.٤	٢٨.٢	١٤.٠	٣.٢	٢.٢		
١٨	يرفع تقارير واقعية لإدارة التربية والتعليم عن المشكلات التي يواجهها في المدرسة	ت	١٩٣	١٠٣	٤٧	١٦	١٣	١.٠٥	٤.٢٠
		%	٥١.٩	٢٧.٧	١٢.٦	٤.٣	٣.٥		
١٩	يهتم بإدارة الوقت في حل ومعالجة المشكلات	ت	٢٠٥	١٠٦	٤٤	٩	٨	٠.٩٣	٤.٣٢
		%	٥٥.١	٢٨.٥	١١.٨	٢.٤	٢.٢		
٢٠	يوزع المهام على منسوبيين المدرسة بعدل	ت	١٩٧	١٠١	٤١	٢٠	١٣	١.٠٦	٤.٢١
		%	٥٣.٠	٢٧.٢	١١.٠	٥.٤	٣.٥		
٢١	يراعي في تخطيط المهام ترتيب الأولويات وتتابعها	ت	٢٠٥	١٠٧	٤٣	١٥	٢	٠.٨٧	٤.٣٤
		%	٥٥.١	٢٨.٨	١١.٦	٤.٠	٠.٥		
٢٢	تطور خطط العمل بانتظام في ضوء الحاجات والمتغيرات	ت	٢١٥	٨٩	٥١	٩	٨	٠.٩٥	٤.٣٣
		%	٥٧.٨	٢٣.٩	١٣.٧	٢.٤	٢.٢		
		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 المقياس الخماسي (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 تتوفر لديهم مقومات الإبداع،

خلاصة الإجابة على التساؤل المطروح حول أهم مقومات الإبداع التي تتوفر 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 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحسنية (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 (١٤٢٦ هـ ) 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 والمتوسطات 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 تنازليا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	درجة الموافقة					موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	النسبة المئوية	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا							
١	تردد في اتخاذ القرارات	ت	٢٧	٣١	٩٧	١٥١	٦٦					٢٠,٤٧	١٥
		%	٧,٣	٨,٣	٢٦,١	٤٠,٦	١٧,٧						
٢	الاعتماد على الخبرة الشخصية في تقييم الأفكار الجديدة	ت	٨١	١٢٦	١٠٨	٤٣	١٤					٣٠,٥٨	٧
		%	٢١,٨	٣٣,٩	٢٩,٠	١١,٦	٣,٨						
٣	تفضيل القائد للقرارات المضمونة النتائج على الإبداع	ت	٦٥	١٠٣	١١٤	٦٦	٢٤					٣٠,٣٢	٧
		%	١٧,٥	٢٧,٧	٣٠,٦	١٧,٧	٦,٥						
٤	ضعف تعامل القائد مع التقنية	ت	٤١	٥١	٧٥	٨٧	١١٨					٢٠,٤٩	١٤
		%	١١,٠	١٣,٧	٢٠,٢	٣٤,٤	٣١,٧						
٥	الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة	ت	١٢٠	١٣٨	٨٦	٢٠	٨					٣٠,٩٢	٢
		%	٣٢,٣	٣٧,١	٢٣,١	٥,٤	٢,٢						
٦	صعوبة الاتصال المباشر بإدارة التربية والتعليم	ت	٦٠	٧٧	١٢٦	٥٢	٥٧					٣٠,٠٨	١٢
		%	١٦,١	٢٠,٧	٣٣,٩	١٤,٠	١٥,٣						
٧	اهتمام إدارة التربية والتعليم بالجانب التنظيمي لإدارات المدارس على حساب الإبداع	ت	٩٠	١٠٧	١١٠	٤٠	٢٤					٣٠,٥٣	٨
		%	٢٤,٢	٢٨,٨	٢٩,٦	١٠,٨	٦,٥						
٨	انهمك القائد بالأعمال الروتينية يقلل من فرص الإبداع الإداري	ت	١١٤	١١٥	٨٥	٤٥	١٣					٣٠,٧٣	٥
		%	٤١,٧	٢٨,٢	٢١,٥	٦,٢	٢,٤						
٩	قلة اطلاع قائد المدارس على ما يستجد في الميدان التربوي	ت	٤١	٧١	١١٧	٩٠	٥٣					٢٠,٨٨	١٣
		%	١١,٠	١٩,١	٣١,٥	٢٤,٢	١٤,٢						
١٠	محدودية الصلاحيات الممنوحة لقائد المدارس	ت	٩٩	١٢١	٩٩	٤١	١١					٣٠,٦٨	٦
		%	٢٦,٦	٣٢,٥	٢٦,٦	١١,٠	٣,٠						
١١	ضعف البرامج التدريبية التي يتلقاها قائد المدارس	ت	٥٩	٨٨	١٢٩	٥١	٤٥					٣٠,١٧	١١
		%	١٥,٩	٢٣,٧	٣٤,٧	١٣,٧	١٢,١						
١٢	ندرة توفر بيئة مدرسية مناسبة	ت	٩٧	٩١	١٠٧	٤٧	٣٠					٣٠,٤٨	٩
		%	٢٦,١	٢٤,٥	٢٨,٨	١٢,٦	٨,١						
١٣	قلة التجهيزات التقنية الحديثة المتوفرة في المدارس	ت	١٤١	٩٧	٧٦	٣٢	٢٦					٣٠,٧٩	٤
		%	٣٧,٩	٢٦,١	٢٠,٤	٨,٦	٧,٠						
١٤	ضعف تمويل الأنشطة الإبداعية من إدارة التعليم	ت	١٦٠	٩٢	٨٢	٣١	٧					٣٠,٩٩	١
		%	٤٣,٠	٢٤,٧	٢٢,٠	٨,٣	١,٩						
١٥	قلة وجود حوافز مادية للقائد الميدان	ت	١٧١	٨٥	٥٨	٢٦	٣٢					٣٠,٩١	٣
		%	٤٦,٠	٢٢,٨	١٥,٦	٧,٠	٨,٦						
المتوسط العام												٣٠,٣٨	

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

بمتوسط حسابي بلغ (٣٣٨،٣ من ٥٠٠،٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢٠٦،٠ إلى ٣٠٤،٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما في أداة 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 (٢٠٠٤ م) 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 المقترحات 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 المقترحات 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 والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي :

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

م	العبرة	درجة الموافقة					موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقا	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الترتيب
		ت	%											
١	تصميم برامج تدريبية تهتم بالإبداع الإداري لقائد المدارس	١٨١	١١١	٧٣	٦	١	٤٠٨٤	٤٠٢٥	٠٠٨٤	١	٠٠٣	٤٠٢٥	٠٠٨٤	١
		٤٨٠٧	٢٩٠٨	١٩٠٦	١٠٦	٠٠٣								
٢	إتاحة الفرصة للقائد المبدعين في المشاركة بصنع القرارات الوزارية المتعلقة بالعمل المدرسي	١٤٥	١٢٣	٣٢	١٨	٤	٤٠٩٥	٤٠٠٤	٠٠٩٥	٤	١٠١	٤٠٠٤	٠٠٩٥	٣
		٣٩٠٠	٣٣٠١	٢٢٠	٤٠٨	١٠١								
٣	إبراز العمل الإداري الإبداعي على مستوى وزارة التربية والتعليم	١٣١	١١٧	١٠٤	١٦	٤	٣٠٩٥	٣٠٩٥	٠٠٩٥	٤	١٠١	٣٠٩٥	٠٠٩٥	٥
		٣٥٠٢	٣١٠٥	٢٨٠٠	٤٠٣	١٠١								
٤	إعطاء القائد مساحات من الحرية في العمل الإداري	١٦٥	١٠٨	٧٩	١٧	٣	٤٠٩٥	٤٠١٢	٠٠٩٥	٣	١٠٨	٤٠١٢	٠٠٩٥	٥
		٤٤٠٤	٢٩٠٠	٢١٠٢	٤٠٦	١٠٨								
٥	وضع حوافز مادية للقائد المبدعين من قبل إدارة التعليم	١١٠	٩٤	٧٢	٥٩	٣٧	٣٠٤٩	٣٠٤٩	١٠٣٣	٣٧	١٠٩	٣٠٤٩	١٠٣٣	١٠
		٢٩٠٦	٢٥٠٣	١٩٠٤	١٥٠٩	١٠٩								
٦	إنشاء قسم متخصص في إدارة التربية والتعليم يعني بشؤون الإبداع الإداري أسوة بالجامعات	١١١	١٠٤	١٠٢	٢٨	٢٧	٣٠٦٦	٣٠٦٦	١٠١٩	٢٧	١٠٢	٣٠٦٦	١٠١٩	٩
		٢٩٠٨	٢٨٠٠	٢٧٠٤	٧٠٥	١٠٢								
٧	الأخذ بالاعتبار المستوى الثقافي والقدرات الإدارية الإبداعية عند اختيار قائد المدارس	١٢٧	١٠٣	٩٨	٢٣	٢١	٣٠٧٨	٣٠٧٨	١٠١٥	٢١	١٠٣	٣٠٧٨	١٠١٥	٧
		٣٤٠١	٢٧٠٧	٢٦٠٣	٦٠٢	١٠٣								
٨	تنظيم برامج الزيارات لتبادل الخبرات بين قائد المدارس	١٤٩	١١٤	٧٩	٢٤	٦	٤٠٠١	٤٠٠١	١٠٠١	٦	١١٤	٤٠٠١	١٠٠١	٤
		٤٠٠١	٣٠٠٦	٢١٠٢	٦٠٥	١٠٦								
٩	إدخال عنصر الإبداع الإداري في تقييم الأداء الوظيفي لقائد	١٢٦	١٠٨	١٠٠	٢٧	١١	٣٠٨٤	٣٠٨٤	١٠٠٧	١١	١٠٨	٣٠٨٤	١٠٠٧	٦
		٣٣٠٩	٢٩٠٠	٩٠٢٦	٧٠٣	١٠٧								
١٠	تخصيص ميزانية للأنشطة الإبداعية في المدارس	١٣٠	٨٩	٩٥	٣٦	٢٢	٣٠٧٢	٣٠٧٢	١٠٢٠	٢٢	٨٩	٣٠٧٢	١٠٢٠	٨
		٣٤٠٩	٢٣٠٩	٢٥٠٥	٩٠٧	١٠٧								
المتوسط العام												٣٠٨٩		

من الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أهم المقترحات التي تسهم في تطوير مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين بمتوسط (٣٠٨٩) من (٥٠٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من ٣٠٤٠ إلى ٤٠٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق في أداة الدراسة، مما يوضح موافقة عينة الدراسة على مقترحات تطوير الأداء الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة في مدينة أبها

في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر القائد والمعلمين، و خلاصة الإجابة على التساؤل المطروح حول المقترحات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري لدى قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري، يتبين أن نتائج التحليل جاءت إيجابية، في ضوء مقومات الإبداع الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتقترب هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (١٤٣٢هـ) التي أظهرت نتائجها الموافقة على المقترحات في تطوير الإبداع الإداري لديهم .

نتيجة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء 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 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 للفروق 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
*،٠،٠٠٠*	٤،٦١٢	٣٧٠	٠،٣٤٣٤١	٤،٥٢٢٤	٨١	قائد	مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة
			٠،٧٣١٧٥	٤،١٣٥٩	٢٩١	معلم	
٠،٦٨٣	٣،٩٣٥	٣٧٠	٠،٦١٧٣	٣،٦٢٤٢	٨١	قائد	مقومات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة
			٠،٦٣١٠٧	٣،٣١٤٢	٢٩١	معلم	
٠،٩٥٣	٢،٦٩٦	٣٧٠	٠،٧٥٦٩٧	٤،٠٨٨٩	٨١	قائد	المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة
			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 مقومات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة ، والمقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة باختلاف فئات

العمل . كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة باختلاف فئات العمل الحالي لصالح القائد بمتوسط (٤,٥٢٢٤)

### ثانياً : الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك 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 للفروق في إجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطوير أداء قائد المدارس المتوسطة بمدينة أبها في ضوء مقومات الإبداع الإداري طبقاً لاختلاف متغير فئات سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	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، والمقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة باختلاف متغير سنوات الخبرة .

### ثالثاً : الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك 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:

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

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة	بين المجموعات	٠,٦١٨	٢	٠,٣٠٩	٠,٦٥٧	٠,٥١٩
	داخل المجموعات	١٧٣,٥٦٧	٣٦٩	٠,٤٧٠		
	المجموع	١٧٤,١٨٥	٣٧١			
معوقات الإبداع الإداري التي قد تحد من تطوير أداء قائد المدرسة	بين المجموعات	٢,٦٢٨	٢	١,٣١٤	٣,٢٥٤	*٠,٠٤٠
	داخل المجموعات	١٤٨,٩٨٨	٣٦٩	٠,٤٠٤		
	المجموع	١٥١,٦١٦	٣٧١			
المقترحات التي قد تسهم في تطوير أداء قائد المدرسة	بين المجموعات	٠,٢٣٢	٢	٠,١١٦	٠,١٩٣	٠,٨٢٥
	داخل المجموعات	٢٢١,٥٦٣	٣٦٩	٠,٦٠٠		
	المجموع	٢٢١,٧٩٤	٣٧١			

من خلال النتائج الموضحة يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) باختلاف متغير الدورات التدريبية نحو مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى قائد المدرسة، والمقترحات 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 دورة	التحق بدورة وحدة	التحق بأكثر من دورة
لم يلتحق بأي دورة	٤٢	٣,٦١٦١	-		*
التحق بدورة وحدة	٦٦	٣,٣٧٠٣		-	
التحق بأكثر من دورة	٢٦٤	٣,٣٤٧٣			-

من خلال النتائج الموضحة يتضح أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة أصحاب فئة الدورات التدريبية الذين لم يلتحقوا بأي دورة، 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 (٣.٦١٦).

### توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي توصل إليها 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 الإلكتروني) لطرح آرائهم ومقترحاتهم لإزالة المعوقات التي تعيق إبداعهم الإدارية.

□ ضرورة توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية التي تحفز قائد المدارس على الإبداع كتخصيص مكافأة سنوية للقائد المبدع وإعلان ذلك في الدورات التدريبية .

□ يجب التوسع في تفويض بعض السلطات والصلاحيات لقائد المدارس من أجل تقديم ممارسات مبدعة تسهم في تطوير الإدارة المدرسية وتغييرها نحو الأفضل.

□ ضرورة قيام قائد المدرسة بتفويض الصلاحيات والأعمال الروتينية اليومية، إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه، وذلك ليجد قائد المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي والرقمي بمستوى الإبداع لديه.

□ ضرورة قيام قائد المدرسة بتفويض الصلاحيات، والأعمال الروتينية اليومية إلى أعضاء الهيئة الإدارية كل فيما يخصه وذلك ليجد قائد المدرسة الوقت الكافي لمحاولة تجديد وتطوير الأداء المدرسي والرقمي بمستوى الإبداع لديها.

□ يجب الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري وذلك عن طريق جلب الأساليب الإبداعية المتبعة وتطبيقها في العمل الإداري المدرسي.

□ العمل على مراجعة نظام تقييم الأداء الوظيفي ليتضمن أسس 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 المقترحة:**

□ إجراء دراسة مماثلة لمراحل التعليم العام للبنين في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية.

- إجراء دراسة مماثلة لمراحل التعليم العام للبنات في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة حول أساليب تنمية 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 مقترح لها.

## المراجع

- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٢م). الإبداع قضاياها وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- إبراهيم، مصطفى وآخرون (١٤١٠هـ) المعجم الوسيط، استانبول، تركيا ، دار الدعوة.
- ابريك، جان كلود (٢٠٠٠م). الإبداعية الجماعية. (ترجمة محمد أمحزون). لندن بمجلة 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 بالمملكة 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
- باناعمة، فوزية عبد الرحمن (١٤٢٧هـ). ثقافة الإبداع: مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى قائدات 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 (١٤٢٩هـ). الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لقائدات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية. بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غي 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 يخلق الأزمات. الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

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

بيتي، جيوفري. (١٤٢٢هـ). كيف تنمي 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 التويجري، عبد السلام عبد الله (١٤٣٠هـ). 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: مفهومة - معايير - 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 الشقري.

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 اجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان  
حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٤م). 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 القويعة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض  
الحقيل، سليمان (١٤١٧هـ). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع التقنية للأوفست.

الحميدي، منال حسين (١٤٢٦هـ). مهارات الإبداع الإداري اللازمة 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 والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

حوامدة، 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.

الداور، سعيد خضر (٢٠٠٧م). دور 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 مقترح). 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 علي الملحم)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الدهان، أميمة (١٩٩٢م) نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان.  
الريديني، فاطمة، حمد (٢٠٠٤م) تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بكليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء مقومات الإبداع الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، القصيم.

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

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

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

السكرانية، بلال خلف. (٢٠١١م). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.  
السلمي، سعود سعيد. (١٤٢٨هـ). *الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لقائد مدارس التعليم العام بمحافظة جدة "رؤية مستقبلية"*. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة

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

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

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

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

الشمري، فهد عايش (١٤٢٣هـ). *المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

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

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

الطيبي، 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 الجواد، محمد أحمد (٢٠٠٠م). كيف تنمي 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 ٢٠٠٠-٢٠٠١م، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.

عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠٣م) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن. عمان: دار مجدلاوي.

العبيدي، محمد جاسم، العبيدي، باسم محمد، العبيدي، ألاء محمد. (٢٠١٠م). الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم. عمان: ديونو 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 (١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م). واقع الإبداع ومعوقاته لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

عسكر، سمير أحمد (٢٠٠٥م). أصول الإدارة، ادبي: دار القلم  
عسيري، يحي على (١٤٢٠هـ). 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  
عطوي، جودت (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

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

العمامرة، محمد حسن (٢٠٠٢م). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.  
العمرى، عوض سعيد (٢٠٠٢م) أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية العدد ص ٧١-٨٣

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، رفعت 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. المجلة الأردنية 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 .

القحطاني، 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، ص٣٢٧-٣٧٣ .

القحطاني، محمد مجدل (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

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

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

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

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

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

مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك (٢٠٠٤م). التفكير الإبداعي. ج ٢. مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة.

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

المعلم، طه عبد القادر (٢٣١٤هـ). 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 (٢٣١٤هـ). المهارات الأساسية لقائد الإدارة المدرسية. الرياض نشواتي، عبد المجيد وآخرون (٢٠٠٥): "الابتكار وعلاقته بالنكاح والتحصيل"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، مجلد ٥ ، عدد ١٨ ، ص ص ١٧-٢٢  
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، ٧١ع، ص ٦٠-٧١.

هيجان ،عبد الرحمن أحمد (٢٠١٤هـ) . 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 ١٠(ع٢٠)، ص ٢٦٣-٣٠٩

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

واصلني ، فاطمة علي (١٤٢٦هـ). مقومات الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجبازان .رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة .

اليحيوي ،صبرية مسلم (٢٠٠٥م).الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ،مجلة تربوية ،ملحق العدد (١٢) ،المدينة المنورة .

Amabile, Teresa And Others,(1997),Assassin The Work Environment For Crativty,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