



الجامعة الإسلامية – غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة

إعداد الباحث:
عبد الرحمن محمد جبر

إشراف الأستاذ الدكتور:
ماجد محمد الفيرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية – غزة
1431هـ - 2010م





إلى روح والدي الطاهرة..... رحمه الله

إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله

إلى أخي وأخواتي

إلى زوجتي ورفيقتي دربي

إلى ابني الحبيب لؤي

أهدي إليهم جميعاً هذا العمل المتواضع،،،

سُبْحَانَكَ يَا قُدُّوسُ

إن خير ما أستهل به هو حمد المولى عز وجل، الذي قدر فهدى ووهب فأنعم، له سبحانه وتعالى الفضل والمنة أعان فيسر فيسر فأعان.

اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا انك أنت السميع العليم، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الهادي الأمين الذي بعثه الله ليخرج الناس من ظلمات الجهل إلى نور العلم حيث قال في حديثه: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" وبعد:

فان هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتضافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان إلى أصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور / ماجد الفراء المشرف على هذه الرسالة، والذي غمرني بتوجيهاته ونصائحه، فوجدت منه كل دعم ومساندة طيلة فترة الدراسة فجزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور / يوسف بحر والدكتور / خليل النمرطي لقبولهما مناقشة هذه الرسالة. ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكر السادة محكمي أداة الدراسة من المختصين ومن أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأخوة الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لي العون والتشجيع لانجاز هذه الدراسة.

الباحث

عبد الرحمن محمد جبر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: الإبداع الإداري	
9	مفهوم الإبداع
11	أنواع الإبداع
14	خصائص الإبداع
18	مراحل الإبداع الإداري
20	عناصر الإبداع الإداري

الصفحة	الموضوع
26	معوقات الإبداع الإداري
32	استراتيجيات الإبداع
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	
50	مفهوم الأداء الوظيفي
51	عناصر الأداء الوظيفي
53	محددات الأداء الوظيفي
53	طرق تحسين الأداء الوظيفي
55	قياس وتقييم الأداء الوظيفي
المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري	
70	البناء التنظيمي
71	المهارات الفردية
73	الإجراءات وأنظمة العمل
74	الاتصال
76	نمط القيادة
79	الحوافز
82	خلق الثقة
84	التدريب
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
87	الدراسات المحلية
95	الدراسات العربية
109	الدراسات الأجنبية
114	تعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة: الطرق والإجراءات	
116	مقدمة
116	أسلوب الدراسة
116	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
118	أداة الدراسة
119	صدق الإستبانة
137	ثبات الإستبانة
138	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
139	اختبار التوزيع الطبيعي
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
141	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
146	اختبار الفرضيات
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
199	النتائج
201	التوصيات
202	المقترحات
المراجع	
204	المراجع العربية
212	المراجع الأجنبية
الملاحق	
214	الملحق الأول: قائمة بأسماء المحكمين
215	الملحق الثاني: الاستبانة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2-1	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	46
2-2	العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الفعالة وغير الفعالة	48
2-3	الكفايات الواجب على المدير القيام بها والمهارات والمعارف الضرورية لذلك	66
4-1	مجتمع الدراسة	117
4-2	توزيع الاستبانات حسب المنطقة والمرحلة التعليمية	117
4-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الأصالة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	120
4-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الطلاقة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	121
4-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: المرونة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	122
4-6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الانفتاح على التغيير والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	122
4-7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	123
4-8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: تقبل المخاطرة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	124
4-9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: قدرة التحليل والربط والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	125
4-10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الدوافع الداخلية للعمل والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري	125
4-11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التواصل والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	126
4-12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التواصل والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	127
4-13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التخطيط والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	128

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
4-14	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي: الإدارة بالنتائج والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	129
4-15	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: حل المشكلات والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	129
4-16	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: إدارة التكنولوجيا والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	130
4-17	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: عمليات المدرسة والإدارة المالية والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	131
4-18	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي	131
4-19	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: البناء التنظيمي والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	132
4-20	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: إجراءات وأنظمة العمل والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	133
4-21	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الاتصال والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	133
4-22	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: نمط القيادة والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	134
4-23	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الحوافز وخلق الثقة والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	135
4-24	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: التدريب والدرجة الكلية لمجال مقومات الإبداع الإداري	135
4-25	معامل الارتباط بين كل درجة مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	136
4-26	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	137
4-27	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	138
4-28	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	139
5-1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية	141
5-2	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية	142
5-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	142
5-4	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية	143

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5-5	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص	144
5-6	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	144
5-7	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	145
5-8	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	145
5-9	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الأصالة	147
5-10	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الطلاقة	149
5-11	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال المرونة	150
5-12	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الانفتاح على التغيير	152
5-13	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الحساسية للمشكلات	153
5-14	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال تقبل المخاطرة	155
5-15	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال القدرة على التحليل والربط	156
5-16	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الدوافع الداخلية للعمل	158
5-17	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لجميع فقرات المجال الأول	159
5-18	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال مهارة التواصل	161
5-19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال مهارة التعاون	163
5-20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال مهارة التخطيط	165
5-21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الإدارة بالنتائج	167
5-22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال حل المشكلات	168
5-23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال إدارة التكنولوجيا	170
5-24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال عمليات المدرسة والإدارة المالية	171
5-25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية	172
5-26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لجميع فقرات المجال الثاني	174
5-27	معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي	176
5-28	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال البناء التنظيمي	178
5-29	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل	180
5-30	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الاتصال	181
5-31	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال نمط القيادة	182

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5-32	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال الحوافز وخلق الثقة	183
5-33	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لفقرات مجال التدريب	185
5-34	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (sig) لجميع فقرات المجال الثالث	186
5-35	معامل الارتباط بين مستوى مقومات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي	187
5-36	نتائج الفرضية الخامسة - المرحلة التعليمية	189
5-37	نتائج الفرضية الخامسة - سنوات الخبرة	190
5-38	نتائج الفرضية الخامسة - المؤهل العلمي	191
5-39	نتائج الفرضية الخامسة - المنطقة التعليمية	192
5-40	نتائج الفرضية الخامسة - التخصص العلمي	193
5-41	نتائج الفرضية الخامسة - الجنس	194
5-42	متوسطات رتبة الفرضية الخامسة - الجنس	195
5-43	نتائج الفرضية الخامسة - العمر	195
5-44	متوسطات رتبة الفرضية الخامسة - العمر	196
5-45	نتائج الفرضية الخامسة - الحالة الاجتماعية	197

فائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	متغيرات الدراسة	5
2.	عناصر الإبداع الإداري	22
3.	معوقات الإبداع الإداري	27
4.	استراتيجيات توليد الأفكار	33
5.	مراحل عملية التقييم الوظيفي	58
6.	أبعاد الأداء الوظيفي	68
7.	النموذج المعدل لنظرية التوقع	81
8.	المجالات الرئيسية للدراسة	119

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة، واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين. وقام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية بغرض جمع البيانات من هذه الفئة. وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء المدارس، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد 77.5%، وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً، كما اثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس، وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

وبناءً على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس كان من أهمها ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس، مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية، وضرورة تطوير إستراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين، والقيام بتدريبهم وتطويرهم مهنيًا لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.

Abstract

This study aimed at identifying the level of administrative creativity among UNRWA school principals, and the impact of this administrative creativity on their job performance. This study also aimed at distinguishing the elements of the administrative creativity in UNRWA's education program. The primary data was collected by using a questionnaire especially designed for this study. The questionnaire consists of 94 items divided into three main fields. A comprehensive survey was used. The population size was 208 school principals, and the response rate was %77.5.

The questionnaires were analyzed using the SPSS program and the proper statistical tests were also administered to reach reliable and valid results that support the topic of the study.

The researcher concluded that the level of the school principals' administrative creativity is high. Furthermore, the results showed the existence of a direct correlation between the level of administrative creativity and the job performance of the school principals. Additionally, the results showed some aspects of incapability or failure in the administrative creativity elements in UNRWA education program.

According to the results, the study concluded a group of recommendations that may help raise the level of administrative creativity and job performance among school principals. The most important of such recommendations are the necessity of updating the selection system of school principals, in which the system should include criterion for measuring the capabilities and creative characteristics of candidates applying for the position of a "school principal", the importance of developing the appraisal system of school principals' job performance, in which the administrative creativity should be a main element of evaluation, connecting the appraisal system with the training process, in order to improve the competencies and skills of the school principals in a way that creates a creative environment in the educational field at UNRWA, and the necessity for developing an effective strategy to identify creative and talented individuals in the area of the school administration among the teachers. Such people should be professionally trained and developed to have qualified administrative leaders capable of investing creative energies in improving the level of school administration in the education program at UNRWA.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

☒ المقدمة

☒ مشكلة الدراسة

☒ متغيرات الدراسة

☒ فرضيات الدراسة

☒ أهمية الدراسة

☒ أهداف الدراسة

☒ حدود الدراسة

☒ هيكل الدراسة

مقدمة

تعتبر الإدارة جزءاً أصيلاً من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور والأزمان، وهى سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة. فالإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هادفة وأداة لتوجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها (عابدين، 2001: 19).

وتختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيه، حيث ينظر إليها رجال الأعمال بطريقة تختلف عن غيرهم من رجال التعليم أو أي جماعة أخرى. فلكل جماعة اهتماماتها الخاصة التي تنعكس على نظرتهم وتناولهم للإدارة، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف إلا أن للإدارة أبعادها ومرونتها وطبيعتها التي لا تغيب عن المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقعهم (أحمد وحافظ، 2003: 9).

وتولى الدول المتقدمة والمنطقة إلى الرقى والازدهار اهتماماً كبيراً بإدارة التربية والتعليم، وتختلف الأنظمة التربوية والتعليمية في بلدان العالم المختلفة في مدى ملاءمتها وتطورها، فيوصف بعضها بالفعالية ويوصف قسم آخر بالسوء والفشل. وتعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والتي فرضت نفسها في علوم الإدارة والتربية كعلم وفن وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يولى لأي فرد كان.

وترتبط إدارة التعليم في فلسطين ارتباطاً رئيسياً بالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الفلسطيني مما ينعكس بصورة كبيرة على الإدارة المدرسية منهاجاً وسلوكاً. فقد تعددت إدارات التعليم أو السلطات المشرفة عليه في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ عام 1948م وحتى حينه. فهناك المدارس الحكومية التي تتبع وزارة التربية والتعليم، وهناك المدارس الخاصة التي تتبع جمعيات خيرية أو هيئات خاصة، وهناك مدارس الوكالة التي تتبع وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين إدارة وإشراف وتمويل (عابدين، 2001: 270).

وقد أولت الوكالة اهتماماً خاصاً ببرنامج التعليم من خلال تطوير الكوادر البشرية اللازمة لإدارة البرنامج وتشغيله من إداريين ومشرفين ومديرين ومعلمين. وبناءً على ذلك فإن التعامل مع الإدارة المدرسية يتم على أساس أنها تتألف من مجموعة من المهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فمدير المدرسة من أهم عناصر العملية التربوية بالإضافة إلى المعلم والكتاب والمنهاج. فعلى مدير المدرسة أن يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة الذي يقف على رأس النظام فيها ويتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع (عابدين، 2001: 150).

ولكي يتمكن المدير من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفاعلية فإنه يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات في المجالين الإداري والفني والتي تجعل منه قيادياً ومشرفاً فعالاً وخلاقاً. ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن بناء النظام التعليمي وتأمين استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يمكن تحقيقه بالنقل والمحاكاة للنماذج والأطر والأساليب التي استخدمت في دول أخرى، بل يستوجب ذلك جهود إبداعية وخلاقة معبرة عن الفكر والإرادة المجتمعية، ومتفاعلة ومتكاملة مع مقومات البيئة وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان. فالإبداع في جوهره يعنى البحث والتحليل الهادف للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير في انتهاز هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية (الخطيب ومعاينة، 2006).

وسيتيم قياس الإبداع الإداري لدى مديري مدارس الوكالة باستخدام مقياس يتكون من ثمانية أبعاد وهى: الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والانفتاح على التغيير، والحساسية للمشكلات، وتقبل المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط، والحوافز الداخلية للعمل (Scratchley, 1998) و (الصرايرة، 2003) ; (رضا، 2003).

وبما أن عالم اليوم يعيش تحولات وتغيرات متعددة ومتنوعة في جميع ميادين الحياة العصرية ومنها مجال التربية والتعليم ، فإن هناك فرصاً رحبة ومجالات متعددة لمدير المدرسة بان يتبنى الإبداع الإداري كنظام ومنهج متكامل لتحسين أدائه الوظيفي، ولبناء الإنسان وتنمية قدراته ومهاراته واتجاهاته وتخريج أفراد قادرين على تطوير المجتمع الفلسطيني والنهوض به، والمساهمة في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التمايز والتفوق والريادة.

وسيستخدم الباحث في قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس على نموذج التقييم الوظيفي المستخدم في برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية والذي يتكون من مقياس ذو ثمانية أبعاد وهى: مهارة التواصل، ومهارة التعاون، ومهارة التخطيط، والإدارة بالنتائج، وحل المشكلات، وإدارة التكنولوجيا، و عمليات المدرسة والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير ايجابي يعود بالنفع على المؤسسات والعاملين فيها، ويعد الإبداع والتطوير جانبان مهمان في الإدارة المدرسية، ففي بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع، والمطالبات المتزايدة من برامج التعليم لكي تتدمج مع المجتمع وقضاياها بصورة اشمل وأعمق، أضحي من الملح أن يتم تطوير الإدارة التعليمية بما يتلاءم مع التحديات والتطورات المتسارعة في العالم من حولنا (الخطيب و معاينة، 2006: 71).

وفى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة ؟

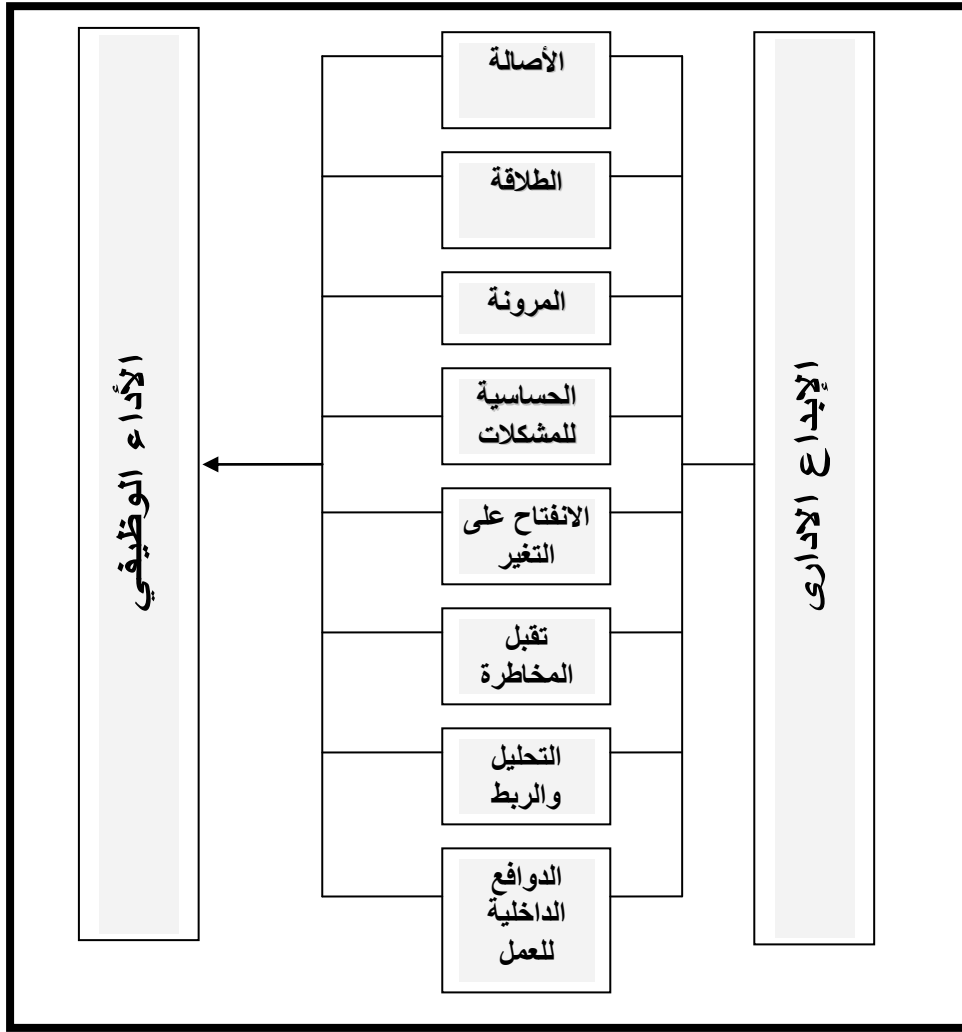
متغيرات الدراسة

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي ويمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- مهارة التواصل
- مهارة التعاون
- مهارة التخطيط
- الإدارة بالنتائج
- حل المشكلات
- إدارة التكنولوجيا
- عمليات المدرسة والإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل: الإبداع الإداري ويتفرع عنه المتغيرات المستقلة الفرعية التالية:

- الأصالة
 - الطلاقة
 - المرونة
 - الانفتاح على التغيير
 - الحساسية للمشكلات
 - تقبل المخاطرة
 - القدرة على التحليل والربط
 - الدوافع الداخلية للعمل.
- ويوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة.



شكل (1): متغيرات الدراسة

المصدر: (الفريق الاستشاري - الأونروا، 2010) ; (Scratchley, 1998)

فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في الإجابة على مشكلات الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.

الفرضية الثانية:

يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.

الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وبين أدائهم الوظيفي.

الفرضية الرابعة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.
- التعرف على مدى استخدام الإدارة المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.
- التعرف على علاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.
- العمل على تطوير مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية والارتقاء بمستوى أدائهم.

أهمية الدراسة

- إن أهمية هذه الدراسة تكمن في أصالتها ، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها - حسب علم الباحث - والتي تبحث بشكل خاص في الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وأثره على مستوى الأداء الوظيفي مما سيرسي قاعدة معلوماتية مهمة حول هذا الموضوع .
- سوف تفيد هذه الدراسة مديري المدارس وتساعدهم في العمل على مواكبة التوجهات الحديثة المتعلقة بعملهم الإداري واكتساب المهارات ذات العلاقة بالإبداع الإداري والتي تمكنهم من قيادة مدارسهم بكفاءة عالية في عالم سريع التغير والتطور مما يعود على المجتمع الفلسطيني بالنفع الوفير لما يمثله التعليم من ركيزة أساسية من ركائز الرقي والازدهار .
- سوف تفيد هذه الدراسة القائمين على التعليم في وكالة الغوث الدولية في تحديد نقاط القوة وتعزيزها لدى مديري المدارس، وكذلك تحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الإبداع الإداري

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي

المبحث الأول

الإبداع الإداري

أولاً: مفهوم الإبداع

ثانياً: أنواع الإبداع

ثالثاً: خصائص الإبداع

رابعاً: مراحل الإبداع الإداري

خامساً: عناصر الإبداع الإداري

سادساً: معوقات الإبداع الإداري

سابعاً: استراتيجيات دعم الإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع

الإبداع هو الوصول إلى شيء جديد، وهو أمر غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين في العلوم الطبيعية، وإنما هناك إبداعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية. فقد يكون الإبداع سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الأفراد، أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكارا يستفيدون منها في حياتهم المعيشية. وقد يكون الإبداع في التوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين وتخفيض نسبة الغياب وترفع من تعاون الأفراد فيما بينهم، أو التوصل إلى طريقة يقرب فيها المشرف أو المدير بين مرؤوسيه ويدفعه إلى العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف يتفقوا عليها جميعاً. إن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم، وتحقيق وضع تنظيمي أفضل يعد أيضاً نوعاً من الإبداع الإداري. على هذا الأساس يتبين أن الإبداع عملية ممكنة في شتى المجالات والميادين (النفيعي، 2003: 95).

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين واختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها. وربما يعود هذا الاختلاف حول مفهوم الإبداع في جانب منه إلى صعوبة وتعدد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث، ويؤكد Guandy ذلك عندما يقول "بان أي محاولة للوصول إلى تعريف محدد لهذا المصطلح ربما تتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها" (الهويدي، 2007: 22).

وقد جاء تعريف الإبداع في لسان العرب بان الإبداع من بدع، وبدع الشيء أي أنشأه وبدأه أولاً، والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال. ويقول تعالى "قل ما كنت بدعاً من الرسل" {الأحقاف: 9} أي ما كنت أول من أرسل (مساد، 2005: 63).

فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الإبداع من زوايا مختلفة، فصنف عساف التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع وفقاً للمحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: التعاريف التي تنظر إلى الإبداع من حيث كونه عملية

فقد عرف Stein الإبداع بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد". ويعرفه Havel بأنه "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات أو تنظيمات جديدة".

المحور الثاني: التعاريف التي تركز على الإبداع الإداري وحل المشكلات

عرف Mackinnan الإبداع على أنه "تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير. كما عرفت Rochka الإبداع بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج أصيل ذي قيمة من قبل الفرد والجماعة".

المحور الثالث : التعاريف التي تركز على السمات الشخصية للمبدعين

وقد ذكر عساف بأن هناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والمثابرة والانفتاح وآخرين يركزون على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة.

المحور الرابع: التعاريف التي تركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات الكامنة للإبداع ويعرف الإبداع من هذه الزاوية بأنه "الاستعداد الكامل للتفوق والتميز".

المحور الخامس: التعاريف التي تركز على مراحل عملية الإبداع حيث يصنف Wallace مراحل الإبداع إلى أربعة وهي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختمار، مرحلة الإشراق، مرحلة التعبير (رضا، 2003: 25).

وقد صنف Anderson & King تعاريف الإبداع وفقاً لمحورين رئيسيين هما النظر للإبداع باعتباره عملية و باعتباره نتاجاً. أما فيما يتعلق باعتبار الإبداع عملية فإنهما يستشهدان بالتعريف الذي قدمه Dencken & Zaltmman حيث عرفا الإبداع بأنه "أي فكرة أو ممارسة أشياء مادية يتم إدراكها من قبل الأشخاص الذين سوف يقبلونها على أنها جديدة"، وأما فيما يتعلق بوجهة نظر الذين ينظرون إلى الإبداع باعتباره نتاجاً فقد عرفوا الإبداع بأنه "يمثل ظهور أو استجلاب أو فرض أفكار جديدة يمكن تطبيقها في الواقع وذلك من خلال المناقشات الشخصية أو إعادة تشكيل المقترحات الأصلية مع مرور الوقت" (Anderson & King، 2004: 86).

وقد صنف خبراء مركز بيمك تعاريف الإبداع إلى ثلاث مجموعات وهي:

1. الإبداع كأسلوب من أساليب الحياة:

حيث يشمل الإبداع جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الإبداع دالاً على نوع أو أسلوب معين في الحياة، أو يصبح الإبداع في هذه الحالة هو القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال. فالإبداع هو تلك العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وبما يؤدي إلى تحسين هذه الذات، وعندما يستجيب الفرد لما يتفق مع ذاته فستكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين، أي تكون استجابات متفردة ولهذا يقال عنها استجابات إبداعية.

2. الإبداع كنتاج جديد:

يرى Rogers بان العملية الإبداعية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته. وهكذا يتحدد الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج، وأينما يوجد ناتج جديد فهناك إبداع. ويقصد بالجددة هو أن الناتج ينتج لأول مرة في مجتمع معين أو بين جماعة معينة وفي مدى زمني معين، ويختلف عما هو موجود في الجماعة، ولا يشترط أن يكون جديداً لأول مرة ولم يسبق له وجود من قبل.

3. الإبداع كعملية عقلية:

هناك تعاريف تحدد معنى الإبداع في ضوء العملية التي تتم من خلالها والتي ينتج عنها ناتج إبداعي، وتحاول هذه التعاريف أن تصف نوع العملية ومراحلها المختلفة. ويذكر Torrance بأن الإبداع هو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين. ويرى Guilford بأن الإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الإحساس بالمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة (بميك، 2004: 81).

على أنه عندما يتم تطبيق مجال البحث في تعريف ظاهرة الإبداع وحصرها في مجال الإدارة سنجد أن صعوبة وتعقد التعريف لا يزالان ماثلين، فعندما يستخدم مصطلح الإبداع مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى الإبداع الإداري فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون والمديرون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل التي تضم الشخصية والمهارات الذهنية والقدرات والتكنولوجيا والتمكين والتأثيرات الخارجية. وتقترح Ambile بأن يتبنى الباحثون تعريفات إجرائية للإبداع، بحيث يكون ذو علاقة وأهمية بالنسبة للأفراد والمبدعين في المنظمات المختلفة (العساف، 2004: 12).

ومن هذا المنطلق فإن الباحث سيتبنى تعريفاً إجرائياً متكاملًا للإبداع الإداري، حيث سيتم تعريف الإبداع الإداري بأنه "عملية عقلية متعددة المراحل يقوم بها مدير المدرسة، وتكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل العقلية والشخصية والاجتماعية لديه، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج وحلول مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية في مجال العمل الإداري، ويتميز هذا العمل بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية".

ثانياً: أنواع الإبداع

سلك الباحثون سبلاً متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضها عليهم خلفياتهم وأغراضهم الدراسية ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع، حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع (الأعسر، 2003: 14).

وهناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير عديدة. فلإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً أو علمياً أو أدبياً، أو قد يكون متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إنتاج سلعة جديدة تشبع حاجات الأفراد (رضا، 2003: 27).

ولقد قام كل من Anderson & King بجمع معظم التصنيفات التي قام بها الباحثون وأعادها ترتيب تلك التصنيفات وفقاً لثلاثة مداخل وهي:

1. مدخل الأنظمة الاجتماعية الفنية:

يقسم الإبداع تبعاً لهذا المدخل إلى نوعين: الإبداع الفني والإبداع الإداري، فالإبداع الفني يحدث في مجال النشاط الأساسي للمنظمة، بينما الإبداع الإداري يحدث داخل النظام الاجتماعي للمنظمة والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة. ففي دراسة عن المكتبات العامة الأمريكية وجد كل من Damanpour & Evan أن إقرار وتبنى الإبداع الإداري غالباً ما يستحث الإبداع الفني. ومنذ ذلك الوقت أضاف Damanpour مستوى ثالث من الإبداع هو الإبداع المساند وهو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة. ومن جهة أخرى فقد وجد Damanpour أن الإبداع الفني ينظر إليه من قبل الآخرين باعتباره أكثر فاعلية من الإبداع الإداري والإبداع المساند، على الرغم من أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالإبداع الإداري أكثر من ارتباطه بالإبداع الفني. وقد لاحظ Nelkin أن المنظمات غالباً ما تكون مبهورة ومتلهفة إلى تحقيق الإبداع الفني، حيث تتصور خطأً بأن التغيرات التكنولوجية سوف تقود إلى حل مشكلاتها التنظيمية (Anderson & King، 2004: 92).

2. مدخل خصائص الإبداع :

يقوم هذا المدخل في تصنيفه لأنواع الإبداع وبخاصة الإبداع التنظيمي على خصائص الإبداع ذاتها. ولقد قدم هذا المدخل Zaltman، Duncan، Holbik حيث اقترحوا أنه من الممكن تصنيف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور وهي:

أ. الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:

حيث يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها مسبقاً مثل تطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات أو إحلال الموظفين محل الخبراء الأجانب في منظمة ما، أما الإبداع غير المبرمج فإنه يتضمن الإبداعات التي لم يخطط لها مسبقاً وهذا النوع من الإبداع من الممكن أن يحدث نتيجة توافر المصادر التي تستحث الإبداع لدى المنظمة، أو يمكن أن يتم نتيجة لحدوث مشكلة معينة حيث يمثل هذا الإبداع غير المبرمج استجابة وحلاً لهذه المشكلة.

ب. الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:

يشير الإبداع القائم على الوسائل إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل وتيسير الوصول إلى الإبداع المرغوب، بينما الإبداع القائم على الغايات يشير إلى الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفاً في حد ذاته. وهذا التصنيف يؤكد حقيقة هامة في مجال الإبداع وهي أنه لا يمكن تحقيق أهداف إبداعية معينة دون توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق هذه الأهداف، ومن هذه

الوسائل على سبيل المثال: قدرات وإمكانيات الأشخاص المبدعين، وتوفير الدعم الاجتماعي والتنظيمي بالإضافة إلى الوسائل التقنية التي تسهل عملية الإبداع .

ج. الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع:

ويطلق عليه الإبداع الجذري حيث يشير إلى الإبداعات التي تتسم بالجدة والخطورة وغالباً ما يواجه الإبداع الجذري مقاومة من أطراف عدة في المجتمع أو المنظمة مقارنة مع الإبداع الأقل جدة وأصالة. لهذا يرى Kelly بأنه لكي نحد من خطورة مقاومة هذا النوع من الإبداع فإنه يتوجب على أصحاب القرار في المنظمة عرض نتائج هذا الإبداع بادئ الأمر على الصفوة من العاملين في المنظمة على اعتبار أنه نوع من التغيير الاعتيادي وبحيث يكون هذا العرض متسقاً مع تفكيرهم واستيعابهم الحالي للأمور. (الداهري، 2008: 56)

3. مدخل مصادر الإبداع :

صنف كل من Anderson & King الإبداع وفقاً لمصادره إلى ثلاثة أنواع وهي: الإبداعات الطارئة والإبداعات المتنبئة والإبداعات المفروضة. فالإبداعات الطارئة هي الإبداعات التي تنشأ من داخل المنظمة أو إحدى الإدارات أو الفروع التابعة لها، وهي إبداعات فريدة في نوعها كما أنها تمثل نوعاً من الاستجابة التي لم تتم التحقق من نجاحها أو ملائمتها في السابق في مواجهة بعض المشكلات الخاصة التي تواجه المنظمة، فعلى سبيل المثال إنشاء وحدة خاصة في إدارة معينة لتلبية احتياجات أو طلبات المواطنين الناتجة عن حدوث كارثة أو أزمة معينة يمكن اعتباره نوعاً من الإبداع الطارئ.

أما فيما يتعلق بالإبداعات المتنبئة فإنها غالباً ما تستجلب إلى المنظمة من خارجها سواء كان ذلك من المنظمات المشابهة لها في النشاط أو من منظمات أخرى تختلف عنها أو من مراكز أبحاث متخصصة في مجال نشاط المنظمة. وفيما يختص في الإبداعات المفروضة فإنها تتمثل في تلك الإبداعات التي يتم فرضها على المنظمة من قبل أفراد أو مؤسسات خارجية فعلى سبيل المثال فقد تفرض منظمات خارجية على منظمة ما استخدام نظم معلومات إدارية محددة في أعمالها وذلك ذا تبين إلى هذه المنظمات جدوى تلك النظم في تسيير أعمال تلك المنظمة (Anderson & King، 2004: 174).

ويمكن القول بأن تصنيف أنواع الإبداع وفقاً لمنهج محدد يقبل به جميع الباحثين أمراً غير ممكن، ولا سيما عندما نتحدث عن موضوع يحمل في طياته إمكانية التغيير والتعدد، ونظراً لتعدد المناهج التي يتبعها الباحثون في معالجة هذا الموضوع، فإنه بإمكان أي باحث أن يختار المنهج الذي يراه ملائماً في تصنيف أنواع الإبداع وذلك بما يليق أهدافه في عملية البحث (العساف، 2004: 25).

ولهذا فإن الباحث يميل إلى الأخذ بالتصنيف الذي قال به Staw حيث صنف الإبداع وفقاً لثلاثة محاور وهي:

أ. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يقوم به الأفراد، فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة وغير تقليدية، لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل المحيطة بهم ودوافع الإبداع لدى الفرد.

ب. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع التي تقوم به الجماعات، حيث أن الإبداع لا يقتصر على الفرد بل أن الإبداع الجماعي قد يكون ممكناً وأكثر إنتاجاً عندما تتضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وعندما يتبنى الفريق الفكرة الإبداعية للفرد ويعمل على تطبيقها. ويعرف Anderson الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل تلك الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

ج. **الإبداع على مستوى المنظمة:** فقد عرف Nystrom الإبداع التنظيمي على أنه المخرجات الناتجة عما يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارهما عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية. حيث أن البناء التنظيمي يؤدي إلى استقرار المنظمة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة الإستراتيجية ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع أو التغيير الجذري الذي تشده المنظمة، أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فانه من المحتمل أن يعمل على تعزيز استقرار المنظمة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتسيير عملية الإبداع (هيجان، 1999:138).

ثالثاً: خصائص الإبداع

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع ففي الوقت الذي تجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة، وتجد بعضهم الآخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها، في حين يعتمد فريق ثالث على مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الاقتصادية أو الاجتماعية للإبداع، وفريق رابع يدرس السمات والخصائص الشخصية للمبدعين ذاتهم (رضا، 2003: 75).

فقد أجمل عساف خصائص الإبداع في ثلاث خصائص رئيسية وهي:

1. **الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:** فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية فقط، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً ومتاحاً بصورة أكبر، حيث أن الظواهر والمتغيرات

تتدخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. **الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة:** فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها. وتختلف العناصر الإبداعية من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

3. **الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره:** فالعوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في وجود الاستعدادات الإبداعية لدى الفرد، وإن كانت العوامل الموضوعية تتدخل معها لتعمل على تنمية هذه الاستعدادات الإبداعية (الخطيب ومعاينة، 2006: 71). واتخذ Campell منحى آخر في عرض خصائص الإبداع حيث ارتبطت لديه هذه الخصائص بالعملية الإبداعية لدى الفرد، فيرى أن العملية الإبداعية تمر بست مراحل وهي:

1. الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير
2. إدراك النتائج السلبية والمتربة على عدم حل المشكلة
3. البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن
4. إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة
5. ضرورة تبني منهاج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم
6. اكتشاف الحل والاندحاش لبساطة الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الأولى (جروان، 2002: 145).

ويرى Drucker أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً تقنياً، ويعتبر الإبداع بأنه تغيير وتعظيم حصيلّة ونتاج الموارد والإمكانات، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية واجتماعية. والنظر إلى الإبداع كمصطلح إقتصادي واجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يجعلنا نتجاوز الفهم الخاطئ الذي يجعل الإبداع مقصوراً على العلوم الطبية والتكنولوجية. فالمدير الذي يتوصل إلى أسلوب جديد أو يطور الأسلوب المستخدم في العملية الإنتاجية، ويثريه بمجالات وفرص لا متناهية في إبتداع الإستراتيجيات والنظم والأساليب والعلاقات الوظيفية، يساهم بذلك في تخفيض نفقات التشغيل، وهو بذلك قد توصل إلى درجة من الإبداع .

وقد حدد Drucker خمس خصائص للإبداع وهي:

1. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في إستغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
 2. بما أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، وفي ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والإستمتاع في البحث عن إجابة مقنعة للتساؤلات المختلفة.
 3. لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة. إن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي، لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك؟
 4. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة. فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء العملية الإبداعية بما تشمل من إختبار وتجريب وتقييم تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم.
 5. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة. إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية (الخطيب ومعاينة، 2006: 73).
- وأخيراً فقد تناول كل من Hulbeck، Denkan & Zaltman خصائص الإبداع بإعتبار أهميته في إمكانية تعزيز وتبني هذا الإبداع من قبل المنظمة حيث حددوا هذه الخصائص فيما يلي:
1. التكلفة: وتتمثل في التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن التكاليف المبدئية لتبني الإبداع ، إلى جانب تكاليف المحافظة عليه والاستمرار في إستخدامه، أما التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات التي من المحتمل أن تحدث للأفراد والجماعات سواء في مراكزهم الوظيفية أو القوة التي يمكن أن تعود عليهم نتيجة لهذا الإبداع .
 2. العائد: حيث لا يمكن تبني الإبداع إلا عندما يكون هناك تصور لدى قيادة المنظمة بان هذا الإبداع سيزترتب عليه عوائد محورية، ويمكن إدراك العائد في المؤسسات الخدمية على أساس تأثير الإبداع على نوعية الخدمة المقدمة للجمهور.
 3. الكفاءة: فكلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة كلما كان مبرراً لقبوله وتفضيله على الوضع الراهن أو الإبداعات الأخرى.
 4. درجة المخاطرة وعدم التأكد: تتضمن هذه الخاصية درجة الأمان المترتبة على الإبداع الجديد، حيث أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه ينطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد كلما أدى ذلك إلى زيادة احتمال تبني الإبداع الجديد.

5. درجة الاتساق: تشير هذه الخاصية إلى أنه كلما كان الشيء الذي تم التوصل إليه من خلال عملية الإبداع أكثر إتساقاً وإنسجاماً مع النظام القائم، كان ذلك أدعى لتبنيه واستخدامه. هذا بالطبع يتضمن احتمال أن تميل المنظمة إلى الإبداعات المتدرجة بدلاً من الإبداعات الجذرية. ذلك لأن الإبداع المتميز بالتطرف الشديد من الممكن النظر إليه باعتباره شيئاً غير مرغوب فيه، لأنه لا ينسجم مع الواقع الحالي للمنظمة.
6. التعقد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد، مما يؤدي إلى تبني هذا الإبداع .
7. السمعة العلمية: تقيم الكثير من المنظمات الإبداع الذي يمكن التوصل إليه على أساس السمعة العلمية والشهرة التي يمكن أن تضفيها على المنظمة. وإذا ما تأكدت القيادة الإدارية في المنظمة من هذا الأمر فإنه من المؤكد أن تتبنى وترعى هذا الإبداع.
8. مصدر الإبداع : قد يأتي الإبداع من مصادر متعددة ، من داخل المنظمة أو من خارجها. لهذا فإنه من المحتمل أن تتبنى المنظمة الإبداع الداخلي أكثر من تبنيها الإبداع من خارج المنظمة.
9. توقيت الإبداع: تعتمد أهمية وتبنى الإبداع على توقيت حصول الإبداع بالنسبة للمنظمة، وتأثيره الإيجابي المحتمل على عملياتها الحالية والمستقبلية.
10. إمكانية العودة إلى الوضع السابق: تحرص المنظمات على الاهتمام برعاية الإبداعات التي تؤمن خط العودة لمرحلة ما قبل التطبيق، وذلك في حالة عدم الاستفادة منها بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقها.
11. المشاركة: تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبتدع. حيث أنه كلما أتيحت الفرصة لأكثر عدد من الأفراد للمشاركة في القرار المتعلق بالإبداع أدى ذلك إلى زيادة احتمال التزام هؤلاء الأفراد بتبني وتطبيق الإبداع الجديد.
12. التفاعل الاجتماعي: تعتمد درجة قبول أو رفض الإبداع على الفرص التي يمكن أن تتيحها هذه الأفكار لأعضاء المنظمة للتفاعل فيما بينهم. حيث أنه كلما كان الإبداع يمكن أن يقود إلى الصراع بين الأفراد كلما كان من المحتمل أن يتم رفضه. أما إذا كان هذا الإبداع سوف يقود إلى تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فإن ذلك سيعتبر مبرراً قوياً لتبني الإبداع وتطبيقه.
13. حجم تأثير الإبداع: تتبنى المنظمات الإبداع الجديد إذا تأكدت بأن قطاع كبير من الأفراد سوف يستفيد منه، وهذا يعني حتماً إن الإبداع ذو التأثير المحدود لن يلقى قبولاً كبيراً على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.

14. سهولة وبساطة الإجراءات: فكلما كانت الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع متسقة وسهلة كلما كان ذلك عاملاً مشجعاً لتقبل الإبداع وتبنيه. وبالمقابل فإنه إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة فإن ذلك قد يحول دون تبني الإبداع ، بل وإحجام الأفراد أو الجماعات عن تقيد أفكارهم الإبداعية للمنظمات التي يعملون بها.
15. مرونة الإبداع : تفضل المنظمات الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقاً لظروف المنظمة، وعلى العكس إذا كان الإبداع لا يتوافق مع ظروف واحتياجات المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم قبوله.
16. التحفيز على الإبداع : تشير هذه الخاصية إلى أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر تميزاً مقارنة بغيرها من الإبداعات مما يشجع على تبنيها والعمل بها على نطاق واسع في المنظمة (هيجان، 1999:251).
- ويرى كل من (Peter & Waltermann) أن المؤسسات المبدعة تتبنى مجموعة من الخصائص والقيم التي تجعلها على درجة عالية من الإبداع وهي:
1. الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء أسبقية للعمل والشرع في الأداء، أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل في الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجانب.
2. تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة.
3. تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع لدى العاملين
4. معاملة العاملين بكرامة وإنسانية
5. تبسيط الإجراءات الإدارية
6. خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة (الخطيب ومعاينة، 2000: 88).

رابعاً: مراحل الإبداع الإداري

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع، ويذكر كل من Wallas and Marksberry أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية، كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل. وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية:

■ نموذج ويست Whest:

1. **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

٢ . **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية**: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

٣ . **مرحلة التطبيق**: يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

٤ . **مرحلة الثبات**: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة (السرور، 2002: 150).

▪ نموذج والاس Wallas:

1. **مرحلة الإعداد (التحضير)**: وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها. و تتضمن محاولات لحل المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل، والتعرف على جزيئات المشكلة، والعلاقات التي تربط هذه الجزيئات.

2. **مرحلة الاحتضان (الكمون)**: يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر، وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة. ويكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية. وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن انجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر، أو عندما يكاد الإحباط أن يسيطر عليهم.

3. **مرحلة الإلهام (الإشراق)**: وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة، وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر وكأنه يوجد فرد آخر يلقنه تلك الأفكار.

4. **مرحلة التحقق**: وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع. ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما. إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف

على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة (جمل والهويدى، 2006: 96).

▪ نموذج شتاين Stein:

1. مرحلة تكوين الفرضيات: ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول، وتكوين أفكار جديدة.
2. مرحلة اختبار الفرضيات: وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.
3. مرحلة الوصول إلى النتائج: يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات، ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين (جمل والهويدى، 2006: 98).

ولابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي. فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي. فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر الخصيصة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة وأن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه (مساد، 2005: 69).

خامساً: عناصر الإبداع الإداري

إن للقدرات الإبداعية مكونات وعناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال. وتتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. ويقرر Gilford - عالم النفس الأمريكي - أنه رغم أن الاستجابة الإبداعية تتطلب قدرات عقلية معينة، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات المزاجية للفرد. ولم تعد القدرات العقلية هي المحك الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن تضاف إليها السمات المزاجية والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي بالفعل (الداهري، 2008: 15).

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للإبداع موضحة في الشكل (2). وتندرج هذه العناصر تحت مكونات أساسية وهي:

أولاً: القدرات العقلية:

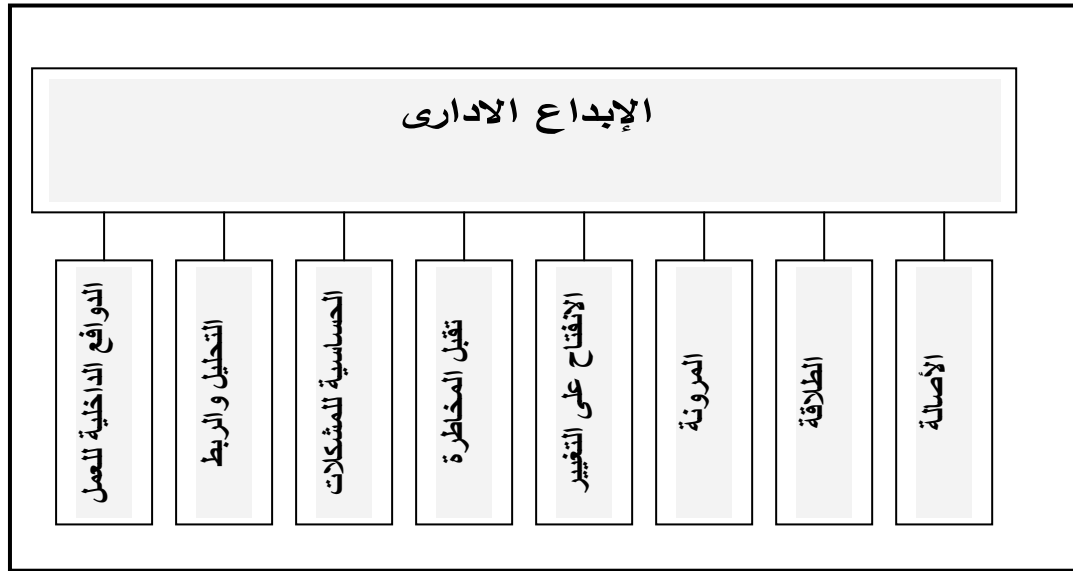
ويندرج تحتها العناصر التالية:

1. الأصالة:

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة، أو التفكير فيما وراء المباشر أو المؤلف، أي إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة، أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث (خبراء بميك، 2004: 12).

ويوصف الشخص بالمدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها، وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي (الهويدي، 2009: 29).

لكن علينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، وتتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث والتأليف. ففي مجال الفن والأدب تزداد أهميتها، أما في مجال البحث العلمي والرياضيات فإن وزنها يتضاءل كثيراً، صحيح أن القدرة على إعطاء أفكار جديدة تكون ضرورية لأي باحث علمي، غير أن وزن هذه القدرة يكون أكبر ما يكون في البداية وربما في النهاية بعد تحصيل الوقائع والبيانات الملائمة، وبين البداية والنهاية يوجد طريق شاق طويل، يحتاج لعدد كبير من القدرات تفوق في أهميتها وزن عامل الأصالة (إبراهيم، 2002: 27).



شكل (2): عناصر الإبداع الإداري

Source: Scratchley, Linda, s., Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model, unpublished PhD dissertation, The university of British Columbia, 1998.

2. المرونة:

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعنى تبنى أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، 2002: 51).

وتعنى المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايز. وهي تعنى أيضاً عدم التفكير داخل حدود واطر ثابتة مما يسمح بالتوصل إلى الجديد (خبراء بميك، 2004: 12).

ويتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

أولاً: المرونة التلقائية: وتعبر عن قدرة الشخص على أن يعطى تلقائياً عدد متنوعاً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات، أي أن الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.

ثانياً: المرونة التكيفية: وتتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة، فإذا لم يظهر هذا السلوك يفشل الشخص في حل المشكلة أو مواجهة الموقف (إبراهيم، 2002: 25).

3. الطلاقة:

تعنى الطلاقة القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها (سلامة، 2000: 28). وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، ولكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة جيدة من بين هذا الكم الكبير (عبد الله، 2001: 47).

ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر الفرعية التالية:

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج أو بلورة عدد كبير من الأفكار. ويحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار، وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة طرأت على ذهنه وإنما يقع عليه تجميع أكبر قدر من الأفكار ومن ثم نبدأ في فحصها تقييمها وتصنيفتها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة (خبراء بميك، 2004: 11).

- الطلاقة اللفظية: وهى سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.

- طلاقة التعبير: وهى سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم (رضا، 2004: 27).

4. الحساسية للمشكلات:

وتعنى قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها، وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة (الهويدى، 2007: 29).

وتتضمن هذه المهارة القدرة على الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف تحتاج إلى المعالجة من خلال أداء ابداعي فعال (سلامة، 2000: 29).

ويكون الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئته عن المعتاد، فهو يرقب الأشياء التي لا يرقبها غيره، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحاً على بيئته، ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك - بدافع من هذه الأشياء - إلى فهمها ووضعها في إطار آخر (إبراهيم، 2002: 26).

5. القدرة على التحليل والربط:

ويعنى التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً (جمل والهويدى، 2006: 95).

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (بميك، 2000: 40).

ثانياً: السمات الشخصية

إن السمة عند علماء النفس تمثل استعداداً عاماً أو نزعة عامة تطبع سلوك الفرد بطابع خاص، وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته. وهم يقصدون من استخدام هذا المفهوم للسمة محاولة تفسير السلوك الظاهري للأفراد عن طريق افتراض وجود استعدادات معينة عندهم، تكون هي المسؤولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق الذي نلاحظه فيه. وقد اتضح لنا مما سبق أن الخصائص العقلية للإبداع تتمثل في شكل قدرات إبداعية، والواقع أن هذه القدرات لا تحدد لنا أكثر من أن هذا الفرد أو ذاك يمتلك استعداداً لأن يظهر سلوكاً أو أداء إبداعياً بدرجة معينة، أما إذا كان هذا الفرد الذي يمتلك هذه القدرات سينتج إنتاجاً إبداعياً أم لا فهذا مسألة تتوقف على سماته الشخصية (مساد، 2005: 82).

وتتمثل السمات الشخصية للمبدع في الملامح والخصائص الأساسية التالية:

1. الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد
2. المرونة في أداء العمل
3. المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة
4. التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن
5. التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات
6. الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة
7. كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة
8. الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ
9. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات
10. الأخذ بزمام المبادرة دائماً
11. القدرة على فهم دوافع الآخرين
12. القدرة على تنظيم العمل
13. سعة الأفق
14. كثرة التساؤل عما يدور حوله
15. تعدد الميول والاهتمامات
16. عدم التعصب.

17. التوازن الانفعالي
18. عدم التكيف بسهولة مع الجماعة
19. القدرة على التحليل والاستدلال
20. التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس
21. تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين
22. إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه
23. الميل نحو العمل بمفرده
24. الرغبة في التفوق الأكاديمي
25. تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان
26. التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ
27. مساعدة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعد في حل المشكلات
28. تفضيل التنافس على التعاون
29. إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها
30. الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة
31. التمتع في الأفكار الجديدة
32. التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه
33. مقاومة تدخل الآخرين في شئونه
34. الاتصاف بروح المرح بصفة عامة
35. امتلاك درجة عالية من الذكاء (العساف، 2004: 95).

ونظراً للتغيرات الهائلة التي تتسم بها البيئة التي يعمل من خلالها المدبرون، فإن المدير المبدع يجب أن تكون لديه سمات خاصة للتعامل مع التغيير والمخاطرة والغموض في تلك البيئة. وقد أكد McCrae بأن الانفتاح على الخبرة من أكثر السمات الشخصية التي ترتبط بالإبداع في أدبيات الإبداع المختلفة. وتشمل سمة الانفتاح على الخبرة: الانفتاح على التغيير وتقبل المخاطرة والغموض، وتمثل تلك السمات ميل الشخص إلى حب التفرد وعمل أشياء جديدة والرغبة في قبول الغموض والمخاطرة التي ترتبط بفعل تلك الأشياء الجديدة (Scratchly، 1998: 6).

وتشير الانفتاح على الخبرة إلى عدم جمود المعتقدات والمفاهيم والمدرجات الحسية والتسامح في ظل وجود قدر من الغموض. ولا يتوقف الأشخاص على مجرد النظر إلى العالم من خلال المستويات الموجودة من قبل، ولكنهم يتمتعون بإحساس تفرد في لحظات معينة (King&Anderson, 2004: 216).

ثالثاً: الدوافع الداخلية للعمل

يستخدم علماء النفس مفهوم الدافع للإشارة إلى مظاهر الجهد والنشاط التي تؤدي إلى أداء نشاط معين، والمثابرة عليه لبلوغ هدف معين (إبراهيم، 2002: 81).

تركز الدوافع الداخلية للعمل على ما يرغب الأفراد في القيام به، والقاعدة أنه لكي تكون مبدعاً فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بنشاط ما. وتميل الدوافع الموجودة في العمل نفسه لأن تكون قوية في ظل عدد من الظروف منها على سبيل المثال وجود اهتمام شخصي بالعمل لدى الموظف. فالاهتمام الشخصي يدفع الموظف إلى أداء النشاط، وقد يتم ذلك بطريقة إبداعية. وبالمثل فإن الحوافز الداخلية في النشاط تكون قوية عندما يدرك الموظف أن لديه أسباباً شخصية لأداء العمل (Greenbirg، 2004: 652).

ويزداد التعلق بالعمل ربما لأسباب خارجة عن إرادة الفرد ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن العمل نفسه كما يتمثل في النشاط الإبداعي الذي يقوم به الفرد يخلق دافع تنميته وإنجازه. فالشعور الذي يصيب المفكر بعد بزوغ الفكرة أو الإلهام ويأخذ شكل إحساس بالجزل والجلال، هذا الشعور يعتبر في حقيقته عاملاً دافعاً على درجة كبيرة من الأهمية. فظهور السرور اثر ولادة الفكرة، أو معالم العمل يدفع المفكر نحو المزيد من استمرار الاهتمام وتعميقه حتى يسهل تحقيق الفكرة وتنفيذها. ويرى كثير من المفكرين أن العمل الإبداعي يحتوي على جزاءاته ومكافأته في داخله مهما ازدادت الاحباطات وخيبة الأمل. ويصل التعلق بالعمل وإنجازه نحو قمته، كلما تقدم المفكر في عمله، واشرف على هدفه النهائي (إبراهيم، 2002: 81).

ويرى عدد من أصحاب النظريات الوظيفية في الشخصية تفسير الإبداع بأنه نتيجة دافع أساسي لدى المبدعين وهو الدافع لتحقيق الذات. فالمبدعون يتميزون بحاجتهم للارتباط بالعالم المحيط بهم. والإنتاج الإبداعي هو وسيلتهم إلى ذلك، لأنه هو الرابطة التي تربط بين المبدع وبين العالم الذي يعيش فيه، لأن ما أنتجه هو جزء منه وهو أيضاً جزء من العالم المحيط به (جمل والهويدي، 2006: 106).

سادساً: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات الإنسانية والإدراكية والتنظيمية. وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة، دون التضحية بموهبة الإبداع لأن كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص (عبد الله، 2001: 169).

ولقد أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حتى يمكنها التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة مل

المنظمات المختلفة. إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية لوجود بعض العوائق والتي تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية، وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع، ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي (رضا، 2003: 82).

ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل (3):

■ المعوقات العقلية

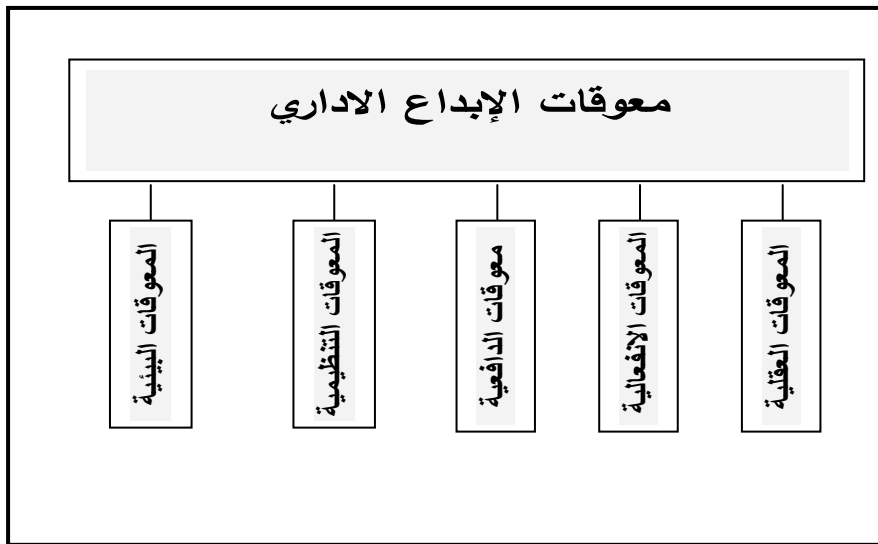
يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل، ولكن كثيرا ما يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل:

أ. خطأ الإدراك: حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلا.

ب. خداع الإدراك: حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

ج. ضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها (خبراء بميك، 2004: 21).



شكل (3): معوقات الإبداع الإداري

المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة، بميك، 2004.

■ المعوقات الانفعالية

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير. والإبداع قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال (خبراء بميك: 2004: 21)

إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقى القبول. وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

- الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل
- عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامى الرغبات الجامحة للامان
- الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها
- عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها
- قلة التحدي
- الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح
- انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلا
- عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم (السرور، 2002: 278).

■ معوقات الدافعية

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل، وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في المجال الذي يبحث عنه، وتدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور، ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال. ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع. ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع، ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد المبذول فإن الفرد سيصاب بالإحباط (توفيق، 2002: 379).

■ المعوقات التنظيمية

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة. ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

أ. **سيادة نمط إداري تقليدي:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

ب. **سوء الصحة التنظيمية:** تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:

1. **عدم الاستقرار التنظيمي:** تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلبا على فعاليتها، ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.

2. **الازدواجية والتكرار في الاختصاصات:** تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري.

3. **تضخم الهيكل التنظيمي:** ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية. وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

4. **عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية:** كثيرا ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية. وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد بشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلبا على الإبداع الإداري داخل الوحدات الإدارية.

ج. **إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل:** أثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي:

1. **انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة، وان أي شخص آخر يستطيع القيام به، بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.**

2. وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعتقد أجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز، وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب ديمقراطية اتخاذ القرار.

3. التخوف من تحمل المسؤولية: عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع رؤوسهم من الموظفين الشباب للتفكير بطريقة خلاقية مما يضطر هؤلاء الموظفين إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفا من تحمل المسؤولية ورغبة في إقائها على الغير.

4. الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة بالرغم أن المشاكل البسيطة تمثل الجزء الأكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالإضافة إلى أن حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة.

5. إن مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بأن الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة أمام الإبداع فإنه يفضل عدم الإقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

د. سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات: إن من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء الخطير، بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخلاق. ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور أنه لا يوجد أيها منها، ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية. فالهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية أن تصبح الفروق على مستوى السلوك أقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة (خبراء بميك، 2004: 21-22)

■ المعوقات البيئية

تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع الإبداع أو الحد منه. فإذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس، ولا يتم التسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية للإبداع، وإذا كانت البيئة تعطى للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى

وان بدا على الفكرة خروج عن المؤلف فإنها بحق تعتبر بيئة تساعد على الإبداع. أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر ويقسو على من يحدد عما تراه الجماعة وما تتوقعه من الفرد، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين (عبد الله، 2001: 170).

وفي مجال الإدارة المدرسية فإن هناك عدد من المصائد التي يمكن أن يقع فيها القائد في تعامله مع موضوع الإبداع وهي:

1. **مصيصة الوقت:** فقد يعتقد القائد أن ما لديه من أعمال يومية تكفي لشغل الوقت كله، فلا يمكن إضافة عبء جديد اسمه الإبداع، علماً بأن الإبداع يعد حلاً مفيداً لمشكلاته وتطوير روتين عمله.
2. **مصيصة المخاطرة:** فالقائد يعتبر أن الإبداع يولد أفكاراً غير مألوفة، والأخذ بها يعد مخاطرة يصعب التكهّن بنتائجها، مع أن المخاطرة هي التي تحمل الحلول الناجحة والأفكار التطويرية.
3. **مصيصة البيئة:** فالقائد قد يقول أن البيئة المدرسية بما فيها من إمكانيات غير مشجعة على الإبداع، فهي بيئة محدودة في إمكانياتها، مرتبطة بنظام مركزي غير قابل للإبداع. لكن هذه الصعوبات غير كافية لصرفه عن الإبداع، بل عليه التحرر من وهم البيئة السلبية وتحويلها إلى بيئة إيجابية.
4. **مصيصة الإنقاف:** يخشى القادة التقليديين من الخطأ، فهم يحبون أن يكونوا على صواب، لذا فهم مرتبطون كثيراً بما يعرفون ويجيدون، متأسين أن الخطأ هو أفضل مدرسة للقادة المتميزين.
5. **مصيصة الصواب والخطأ:** يعتقد القائد أن مجال عمله لا يتطلب الاجتهاد والإبداع بل يتطلب العمل وفق ضوابط وحدود، كما يتطلب التقويم والتوجيه والمراقبة وإصدار التعليمات. ولكن القيادة المدرسية ليست إصدار تعليمات وقياس أداء فحسب، بل قيادة مؤسسة لتربية أجيال لمستقبل غير معروف، وهذا يتطلب الكثير من الإبداع حتى يمكن التعامل معه.
6. **مصيصة الماء الراكد:** إن العمل المؤسسي وخاصّة التعليمي إذا لم يطرأ عليه تجديد وتغيير بشكل مستمر استجابة للتحديات المختلفة فلن يكون ذا جدوى.
7. **مصيصة ظلم الذات:** إن اعتقاد القائد بعدم إبداعيته يحد من قدرته على الإبداع. وكل إنسان لديه قدرات إبداعية، ولكن ينبغي عليه أن يتعلم كيفية إطلاقها واستخدامها. وأول خطوة لذلك هي إيمان الفرد بقدراته وتشجيع نفسه على تطويرها، حتى يصبح ذلك جزءاً من ثقافته وتفكيره.
8. **مصيصة المال:** قد يعتقد القائد أن الإبداع سوف يضطر المدرسة إلى بذل الأموال في تجريب أفكار غريبة غير معروفة النتائج، وبالتالي تحميل ميزانية المدرسة تكاليف طائلة، ولم ينظر له باعتباره نوع من الاستثمار، يضاعف المكاسب المادية والمعنوية (الحر، 2004: 125-128).

سابعاً: استراتيجيات دعم الإبداع

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان ، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت . وللإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته . وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية ، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظريتها وتعليماتها . ويمكن أن تثري عملية الإبداع إذا توفر الموظف المبدع المجدد والمنظمة الفذة المبدعة ، وينعكس كله في صورة إنتاجية عالية ، وفعالية في الوصول إلى الهدف من ناحية ، وإشباع حاجات إثبات الذات لدى العاملين من ناحية أخرى (العساف، 2004: 84).

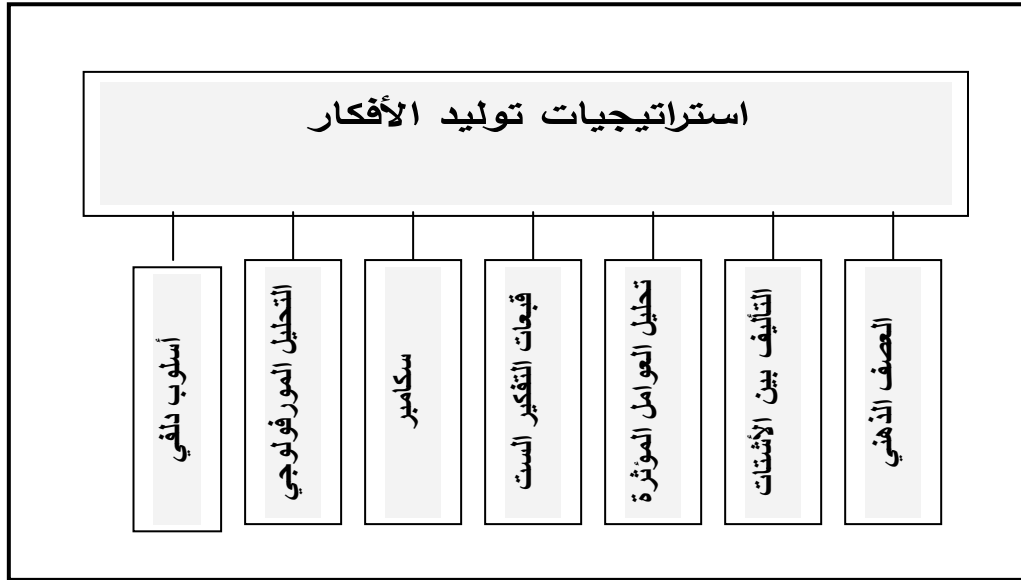
وإذا أرادت منظمة ما أن تزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها، فهناك أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها. الأولى أن تقدم إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة ، والثانية، أن تقوم بتدريب أفرادها على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي. والإستراتيجية الثالثة، أن تقوم المنظمة باستخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين. وان تقوم بتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به. وأما الإستراتيجية الرابعة، أن تقوم المنظمة بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة المهيمنة، بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع (King&Anderson, 2004: 54).

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات:

أولاً: إستراتيجيات توليد الأفكار

تهدف أساليب توليد الأفكار إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها. حيث تقوم هذه المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، وبرغم شهرة هذه الأساليب فإن فعاليتها خضعت لنقاش كبير، حيث يدعى البعض نجاحها الواضح، بينما يدعى آخرون أنها لا تؤدي إلى حدوث تغيرات كبيرة في الأداء الإبداعي (King&Anderson, 2004: 55).

وبالرغم من هذا الاختلاف فإن الباحث يرى أن هذه الأساليب تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد لأنها تركز على تنشيط العمليات العقلية التي تقوم عليها عملية الإبداع وتشمل تلك العمليات الإدراك والتحليل والتفكير بأنواعه المختلفة. ويوضح الشكل (4) أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً.



شكل (4): إستراتيجيات توليد الأفكار

المصدر: كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

1. العصف الذهني:

قدم (Alex Osborn، 1953) أسلوب العصف الذهني لأول مرة، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المنظمات حول العالم للتعامل مع كثير من المهام والمشاكل. ويبين هذا الأسلوب على ملاحظة تقول بان إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المنظمات المختلفة هي: الخشية من التقييم، أي الخوف من أن تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو العداء من جانب الزملاء أو الرؤساء، وبسبب هذا الأمر نجد أن كثيرا من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول، ولا يتم الإفصاح عنها. ويهدف العصف الذهني إلى إمطة هذه العقبة جانبا، عن طريق كبت جميع تعليقات التقييم خلال المرحلة المبدئية لتوليد الأفكار الإبداعية. ويقوم العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما: تأجيل الحكم والكم يولد الكيف، حيث يقر المبدأ الأول بأهمية الحاجة إلى الفصل بين إنتاج الأفكار وتقييمها، وينبثق المبدأ الثاني من الاعتقاد بأنه طالما كانت الأفكار الجيدة نادرة، فكلما زاد عدد الأفكار المنتجة كلما زاد احتمال أن يكون بعضها جيدا على الأقل (King&Anderson, 2004: 56).

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بان يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل

حل تلك المشكلة. وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع، ويجب أن تكون مشكلة راهنة، وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير منفتح الذهن، وأن يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين. ويتراوح عددهم ما بين ستة إلى ستة عشر شخصا والعدد المثالي هو اثنا عشر شخصا. ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني اثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة. ويتم دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة. ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع. وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهماتهم، ويؤكد لهم بأنهم سوف يحاطون علما بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار. ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها (خبراء بميك، 2004:26).

2. التأليف بين الأشتات:

يعتبر أسلوب تأليف الأشتات من أساليب توليد الأفكار والذي يعود الفضل في وضع أسسه إلى William Gardon، ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما. ويقوم هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم وحل المشكلة (خبراء بميك، 2004:27).

ويمثل مركز الثقل في هذا الأسلوب استخدام أشكال الاستعارة والمناظرة بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة، ويرى Gardon أن أي مشكلة تبدو لنا مألوفا يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا إذا فكرنا فيها بأسلوب الاستعارة والتمثيل. ويتضمن هذا الأسلوب نوعين رئيسيين من النشاط وهما: جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا. فعندما يتعرض الشخص لمشكلة فإنه يحتاج إلى عمل روابط بين هذا الوضع غير المألوف وبين خبراته، ومهاراته، والمعرفة التي لديه (جعل الشيء الغريب مألوفا) من أجل أن يفهم بوضوح طبيعة المهمة التي تواجهه. ومع ذلك فإن هذه العملية بمفردها، بالرغم من كونها أساسية كخطوة أولى لن تؤدي إلى حلول إبداعية. إن ما ينبغي أن يتصدى لحل المشكلة أن ينظر إليها من عدة اتجاهات مختلفة بقدر ما يستطيع،

بما يبدو شاذاً، من أجل أن يتوصل لوجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبني عليها حل المشكلة (جعل المؤلف غريباً).

وفي داخل مجموعات التأليف بين الأشتات يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة والاستعارة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة، ولتحديد المشكلة من اتجاهات مختلفة (King&Anderson, 2004: 58).

ويوجد مجموعة من الحيل العلمية والإجرائية التي تلعب دور المثير أو المحفز للحالات النفسية للإنسان لكي تشجعه على الانطلاق الحر للأفكار وتعينه على التخفيف من صور التصلب أو الجمود الذهني في مواقف حل المشكلات بهذا الأسلوب. ثم إن استخدام هذه الحيل من شأنه أن يستثير الحالات السيكلوجية المواقبة لعملية الإبداع أي كمثير استقزائي (عبد الله، 2001: 58).

3. تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي Kurt Levin وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة ، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال:

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها .
- ولتطبيق هذه الوسيلة في العملية التدريبية على الإبداع الإداري يمكن المدرب اختيار مشكلة أو موقف ما يود أن يحدث فيه بعض التغيير. ومن هذه المواقف على سبيل المثال: زيادة الإنتاجية في العمل، والحد من عدم الانضباط في الدوام، أو تحسين ظروف العمل، أو التعامل مع ضغوط العمل، أو تنمية روح التفكير الإبداعي في المنظمة. وبعد اختيار المشكلة التي سوف تطبق عليها وسيلة تحليل العوامل المؤثرة يمكن السير وفق الخطوات التالية للوصول إلى أفكار أو حلول إبداعية:

1. كتابة عبارة مختصرة تعبر عن المشكلة التي يود الفرد حلها.
2. وصف الوضع في حالة عدم تحسن الموقف، والذي يمكن أن يؤدي إلى أزمة.
3. وصف الوضع الذي يرغب الفرد أن تكون عليه الموقف، والذي يعتقد بأنه الوضع المثالي
4. افتراض أن هناك مستطيلاً يمر به خط من المنتصف، وأن خط المنتصف هذا يمثل الموقف الراهن الذي يفصل ما بين الوضع السيئ (الأزمة) والوضع المفضل (المثالي)، حيث يفترض أن يكون هناك شد وجذب بين الوضعيين. بعد ذلك يقوم الفرد بتدوين العوامل أو القوى المؤثرة والتي تعمل على تحويل الوضع نحو الأزمة أو تحويله نحو

الوضع المثالي. ويمكن أن يقوم الفرد بتحريك خط المنصف في الاتجاه الذي يرغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهذه الطرق هي:

- تقوية أو تعزيز العوامل الايجابية المؤثرة في الوضع الراهن
- إضعاف أو الحد من العوامل السلبية المؤثرة في الوضع الراهن
- إضافة أية عوامل ايجابية أخرى مؤثرة يمكن أن تقود نحو الأفضل (هيجان، 1999).

4. قبعات التفكير الست

تتسب هذه الطريقة إلى De Bono وهو من رواد التفكير الإبداعي، ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويستخدم عند اتخاذ قرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة، وتعالج هذه الطريقة بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي الذي تتناطح على أساسه الآراء إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكر معاً، وإذا أردنا أن نتكلم عن المزايا فكل المجتمعين يتكلمون عن المزايا، وإذا أردنا التركيز على العيوب فكلهم يتكلمون عن العيوب، أي أنها وسيلة لفصل الذات عن الأداء.

وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي:

1. **القبعة البيضاء:** اللون الأبيض هو اللون المحايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع معين غير كاملة، ويتم ارتداؤها للتعبير عن الاحتياج إلى معلومات محايدة، وتحت هذه القبعة توجد ثلاثة أسئلة:

- ما هي المعلومات المتوفرة لدينا؟

- ما هي المعلومات الناقصة والحقائق الغائبة؟

- كيف نحصل على المعلومات التي نحتاجها؟

2. **القبعة الحمراء:** هذه اللون من الألوان الدافئة الساخنة، ولذلك يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة، ويجب ألا نوضح الأسباب التي أدت إلى حقيقة تلك المشاعر، ولكن يجب أن يعبر مرتدي تلك القبعة عن عواطفه ومشاعره فقط دون تبرير.

3. **القبعة السوداء:** يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والاعتزان، ولذلك يتم ارتداؤها حينما نريد أن نتقد فكرة معينة ونوضح عيوب هذه الفكرة التي يدور حولها النقاش، واستخدام هذه القبعة محدود إلى حد كبير، ولا يتم المبالغة في النقد الذي يمكن أن يقتل الفكرة والتي قد تكون من الممكن أن تحدث نجاحاً ما، وتحت هذه القبعة توجد عدة أسئلة:

- هل هذه الفكرة قابلة للتنفيذ؟
 - هل هذا حقيقي أو صحيح؟
 - هل هذا مناسب؟
 - ماذا عن المشكلات أو المخاطر أو المحاذير؟
4. **القبعة الصفراء:** وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة حتى ولو تم رفضها، وتحت هذه القبعة توجد الأسئلة التالية:
- ما هي المزايا أو المكاسب؟
 - هل يمكن لهذه الفكرة أن تنجح؟
5. **القبعة الخضراء:** هي لون النبات والخضرة، يعنى فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري، ومطلوب من كل واحد أن يستفز عقله كي يخلق ابتكارا إضافيا، وتحت هذه القبعة يبرز السؤال: ماذا عن البدائل التي يمكن أن نفكر فيها؟
6. **القبعة الزرقاء:** نسبة إلى لون السماء الممتدة العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، وحينما يتم ارتداؤها يكون المطلوب النظرة العريض للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات، وهذه القبعة ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية ويندرج تحتها الأسئلة التالية:

- أين نحن؟ وما هي الخطوة القادمة؟
 - ماذا عن ترتيب استخدام القبعات؟
 - ماذا عن طريقة تفكيرنا، وهل نجرب تغييرها؟
 - ما هي المخرجات والنتائج، أو ما هو الوضع الراهن؟
- وبقوم قائد الاجتماع بتحديد توقيت استخدام هذه القبعات لدراسة فكرة ما ومعالجتها، لكي يتم استخلاص المقترحات من خلال إدارة الاجتماع (عبد الله، 2001: 52-55).

5. **سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار) SCAMPER**

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة ، مختصرة بكلمة انجليزية هي Scamper وتعني العدو أو الركض ، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل أو ما يسمى " المعالجة الذكية " هو أخو الإبداع ، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة ، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويلها (العساف، 2005: 50).

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة Scamper مجالا من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، والمجالات هي:

أ - البديل Substitute: في هذا المجال يمكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة من قبيل:

- ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟
- ما المواد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟
- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا؟
- هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء بدلا من المكان الحالي؟

ب - الجمع Combine: ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟
- هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟
- ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟

- ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

ج- التكيف Adapt: في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:

- هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟
- ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

د- التعديل Modify والتعظيم Magnify: يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة

التالية في ضوءهما، المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء. وأما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

هـ- الاستخدامات الأخرى Put to other uses: من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟
- أو هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى؟
- و- التخلي Eliminate: يطرح في هذا المجال أسئلة مثل:

هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ أو هل يمكن التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

ز- العكس Reverse وإعادة الترتيب Rearrange: ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة: المجال الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بالأدوار والمهام المغايرة مثل: هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافا لما يستخدم عليه في الوقت الراهن؟ هل يمكن أن تكون هناك أدوار أخرى يؤديها هذا الشيء أو يحققها هذا الإجراء مغايرة للأدوار الحالية؟ أو هل يمكن قلب وظيفة هذا الشيء رأساً على عقب؟

أما بالنسبة للمجال الثاني فإن من بين الأسئلة التي يمكن طرحها: هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء، هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

لذا، ومن خلال تطبيق هذه الأسئلة بالنسبة للموقف الذي يواجهه الشخص، فإنه من الممكن ملاحظة ظهور العديد من الأفكار والحلول. فعلى سبيل المثال إذا كان المدير يود أن يطور طريقة جديدة لتسهيل إجراءات العمل، فإنه عليه القيام أولاً بتحديد كل الخطوات الإجرائية المتبعة في الوقت الراهن في أداء العمل، وبعد ذلك عليه أن يعيد النظر في هذه الخطوات الإجرائية وذلك باستخدام طريقة سكامبر، إذ أن طرح مثل تلك الأسئلة سوف يؤدي إلى ظهور العديد من الأفكار والمقترحات التي قد تساعد على أداء العمل بطريقة أيسر وأسرع (السور، 2002: 303).

6. تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام. ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة. ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة. بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، بل قد تكون مستحيلة التحقيق، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصالاً (توفيق، 2004: 28).

7. أسلوب دلفي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب. كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع المطروح للتقييم. ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو

الاختلاف في آراء الخبراء، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط. وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويوصله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق؟. ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة (عبد الله، 2001: 59).

ويؤمن الباحث بجدوى استخدام الأساليب التدريبية السابقة، والاستعانة بمبادئها والضوابط التي تحكم نجاحها للوصول إلى أفكار مبدعة في المنظمات التعليمية، ذلك أن كثير من القيادات التربوية تحصر ذاتها في حدود ضيقة و أطر جامدة . لذا فهي بحاجة إلى وسائل إبداعية تساعد على النظر إلى الأمور بطريقة جديدة تخفف من صور التصلب والجمود الذهني الذي قد يعيق حل المشكلات ويمنعها خيالا أرحب ويفتح لها آفاقا أوسع، مما يساعد على التحرر من أسر العادة والروتين، للوصول إلى أفكار مبتكرة وحلول مبدعة خلاقة.

ثانياً: التدريب على الإبداع

إن الإستراتيجية الثانية لدعم الإبداع في العمل تتمثل في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي. وهناك تداخل واضح هنا مع استخدام أساليب توليد الأفكار، حيث أن معظم برامج التدريب على الإبداع تضم واحد أو أكثر من هذه الأساليب، ويمكن النظر إلى هذه الأساليب في حد ذاتها على أنها شكل من أشكال التدريب: King&Anderson, 2004: (72).

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيقيين في مجال الإبداع، إن الإبداع من الممكن تعلمه والتدرب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار (Houck, 1994) إلى أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو انه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، بل أن الإبداع من الممكن تلقينه والتدرب عليه مثله في ذلك مثل الكثير مكن المهارات الأخرى التي يتم التدرب عليها، كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات، على انه من المؤكد أن بعض الأفراد لديهم قدرة فطرية أكثر من غيرهم فيما يتعلق بتعلم المهارات الإبداعية والتدرب عليها وهذا ليس خاصا بمهارة الإبداع وحدها، وإنما هو متعلق بجميع المهارات التي يتباين و يختلف فيها الأفراد (هيجان، 1999: 327).

وتتبع أهمية التدرب على الإبداع من أهمية التدريب بصفة عامة باعتباره إستراتيجية سلوكية لتطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والجماعات. فهو يقدم للفرد والجماعة معرفة جديدة ومعلومات متنوعة، كما يسهل مهاراته وقدراتهم ويؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم، وذلك بما يساعد

على استغلال قدراتهم وإمكاناتهم أفضل استغلال. إن الفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة، هو أنه يعمل على صقل مهارة الأفراد من ذوى القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع. كذلك فإن التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين بالمنظمة، وخصوصا المتدربين منهم، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه، أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرار ونماء المنظمة (رضا، 2003: 95).

وانطلاقاً من هذه الأهمية التدريب يمكن القول بأن التدريب على الإبداع يعتبر محور اهتمام كثير من المنظمات ومراكز التدريب. فهناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات. فعلى سبيل المثال، فإن ما يقرب من ربع الشركات الأمريكية التي يبلغ عدد موظفيها مائة شخص أو أكثر، لديها بعض التدريب على الإبداع (هيجان، 1999: 330).

ومن برامج التدريب على الإبداع الأكثر شهرة حالياً برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات، ونظام السمبلكس (حسنى، 2004: 74).

■ برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات:

يعتبر هذا البرنامج الذي قدمه Sidney Parnes من أكثر البرامج تأثيراً ونجاحاً من الناحية التجارية في مجال الإبداع في حل المشكلات. وقد انبثق هذا البرنامج من أفكار Osborn عن كيفية دعم الإبداع، ويتضمن هذا البرنامج أسلوب العصف الذهني، بالإضافة إلى أساليب توليد الأفكار الأخرى. ولقد قسم Parnes عملية الإبداع في حل المشكلات إلى خمس مراحل وهي:

1. **مرحلة إيجاد الحقائق:** وهنا يتم جمع المعلومات بشأن المشكلة موضوع الاهتمام.
2. **مرحلة تحديد المشكلة:** في البداية تكون مشكلات غير مرتبة وغير معروفة جيداً، لذلك يحتاج الأمر إلى إيضاح وإعادة صياغة بطريقة تساعد على تشجيع إنتاج أفكار تساعد على حل المشكلة.
3. **مرحلة إيجاد الأفكار:** وهنا يتم العمل على توليد مجموعة من الأفكار التي يمكن إن تقدم حلاً للمشكلة محل الاعتبار وذلك باستخدام وسائل توليد الأفكار سالفة الذكر.
4. **مرحلة إيجاد الحلول:** وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تم توليدها خلال المراحل السابقة.

5. **مرحلة التوصل إلى القبول:** ويتم تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ بأكثر من طريق الإقناع أهمية. ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءاً أساسياً في هذه المرحلة.

■ نظام السمبلكس:

قدم هذا البرنامج Min Basadur ورفاقه في عام 1995. ويتميز هذا البرنامج بوجود أساس بحثي متين من حيث الاختبار لمبادئه الأساسية. ويعتمد البرنامج على منهج حل المشكلات، ويركز على الحاجة إلى توليفة من مهارات التفكير المتشعب والمتجمع في كل مرحلة من مراحل العملية: تعريف المشكلة، حل المشكلة، تنفيذ الحل. ومثلما هو الحال مع العصف الذهني، يناقش البرنامج أيضاً أهمية تأجيل الحكم على الأفكار. وفي عمل مبكر مع مجموعة من المهندسين، قارن Basadur ورفاقه مجموعة تتلقى تدريباً على الإبداع مع مجموعة أخرى شاهدت وناقشت فيلماً عن الإبداع، ومجموعة لم تحصل على أي تدريب. وقد تم اختبار آثار التدريب باستخدام تشكيلة من المقاييس التي تطبق عقب انتهاء البرنامج، وبعد مرور أسبوعين من العمل، أظهرت هذه الاختبارات وجود تغيرات في القدرة على الإدراك، والمواقف، والسلوك، وقد انعكست على أداء العمل على الأقل في الأجل القصير (حسنى، 2004: 75).

ثالثاً: اختيار وتوظيف الأفراد المبدعين

يقصد بالاختيار عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، أي المقارنة والمفاضلة بين عدد من الأفراد لاختيار الفرد الذي تتوافق ميوله واستعداداته وقدراته الوظيفية مع الوظيفة الشاغرة (عبد الوهاب، 2006: 77).

ويمكن استخدام عملية الاختيار والتقييم لضمان أن يكون الأفراد الجدد المنضمين للمنظمة من أصحاب القدرات الإبداعية المرتفعة، وأن الأفراد الحاليين يتم وضعهم في الوظائف التي تمكنهم من تطبيق إمكاناتهم الإبداعية. ومناهج الاختيار من أجل الوصول للإبداع تعكس الطرق الرئيسية لقياس الإبداع. وقد تبحث منظمة ما فيما إذا كانت الصفات الشخصية والسيرة الذاتية للمرشحين تتوافق مع تلك المطلوبة لتحقيق الإبداع. فقد تلجأ المنظمة إلى قياس قدرات المرشحين على التفكير الإبداعي باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس المتاحة، كما قد تلجأ المنظمة إلى تقييم نوعية المنتجات الإبداعية التي يقوم بها المرشحون.

1. اختبارات الشخصية:

يعتبر استخدام الأنواع العديدة من مقاييس الشخصية واحدة من أكثر الطرق شيوعاً في عمليات الاختيار والتقييم التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الإبداع. وتشمل تلك الاختبارات كلا من المقاييس

التقليدية للسمات الشخصية، والسير الذاتية، وتحليل المواقف، وتأخذ جميعها شكل الاختبارات المكتوبة.

وفيما يلي وصفا لبعض اختبارات الشخصية المستخدمة في عملية اختيار الموظفين:

أ. اختبار Kirtom لتعديل الإبداع:

يتكون هذا الاختبار من 33 بند، ويكون على شكل مقياس أحادي البعد لنمط التفكير الإبداعي، ويشمل عاملين أساسيين وهما: القائم بالتعديل والقائم بالإبداع. حيث يكون الفرد القائم بالتعديل مطالبا بقبول معالم المشكلة مع محاولة أداء العمل بطريقة أفضل في ظل هذه القيود. أما القائم بالإبداع فهو الفرد الذي يكون مطالبا بإعادة تعريف المشكلة من خلال كسر القيود القائمة، أي القيام بالعمل بطريقة مختلفة.

ب. اختبار 16 PF:

وهو مقياس متعدد الأبعاد للشخصية الناضجة، ويتكون من أربعة نماذج A، B، C، D، and ، بحيث يتكون النموذجان A، B من 187 بند، بينما يتكون النموذجان C، D من 105 بند. ويشمل هذا الاختبار مجموعة من الأبعاد التي تهدف إلى التنبؤ بالإبداع، فالعامل B: تفكير مجرد-أكثر ذكاء، المعنى، والعامل C : نفعي، يتجاهل القواعد، يطلق العنان لרגباته، والعامل M: واسع الخيال، مغيب العقل، مستغرق في التفكير، غير عملي، وأما العامل G: محب للتجربة، متحرر، انتقادي، منفتح للتغيير.

ج. قائمة استبيان الشخصية المهنية:

مقياس متعدد الأبعاد لسمات الشخصية المهنية، متوافر منه أشكال متعددة. وتختلف عدد بنوده بحسب الشكل المتوافر. مثلاً، الشكل 5.2 يحتوى على 136 بند موزعين على 16 مستوى. ويشمل أبعاد عديدة تقوم بالتنبؤ بالإبداع:

- متكلم مستعد للمناقشة، صريح، انتقادي، صاحب رؤية مستقلة، محب للتحدي.
- تقليدي: يحب الطرائق ذات البراهين الواضحة، متمسك بالقواعد.
- صاحب مفهوم خاص: يميل إلى النظريات، لديه حب استطلاع، يستمتع بالتعامل مع المشاكل المعقدة والمجردة.
- مبتكر: يحب توليد الأفكار، يظهر براعة، مبدع، يفكر في إيجاد الحلول.

د. اختبار دور فريق العمل:

مقياس نوعي للدور المفضل لفريق العمل، ويحتوى على قائمة تضم سبعة أقسام، ويشمل كل قسم على 8 بنود، وهناك هناك 9 ادوار يقوم بها فريق العمل هي: يؤسس، يبحث في الموارد، يقوم بالتنسيق، يصوغ، يراقب، يعمل كفريق، ينفذ، يتخصص. وفيما يتعلق بدور المؤسس: فيقصد به

مبدع متفوق. وأما نقاط القوة، مبدع، صاحب خيال، غير مترمت، يحل المشاكل الصعبة. أما العيوب المسموح بها فهي: إهمال التفاصيل، الاستغراق الشديد في الاتصال بالغير.

هـ. مؤشر إمكانيات الابتكار:

اختبار متعدد الأبعاد خاص بالإبداع، ويقاس أربعة أبعاد سلوكية مرتبطة بالابتكار. ويتكون من 36 بند موزعة على مقياس خماسي النقاط يبدأ من اختلف بشدة وينتهي عند أوافق بشدة. ويشمل عدة عوامل:

- الدافع على التغيير: وجود دافع حقيقي للبحث عن التغيير وتبنيه.
- السلوك المتحدى: ميل الشخص لتحدى وجهات نظر الآخرين من اجل حل مشكلات العمل.
- التكيف: ما إذا كان الشخص ينتهج منهج التطور العادي أم ينتهج منهجا ثوريا.
- اتساق أسلوب العمل: مدى تفضيل الشخص لمناهج العمل المنظم التي تتسم بالاتساق، والالتزام بمعايير المنظمة.
- الرغبة الاجتماعية: أن يكون مرغوب اجتماعيا بحيث يحقق انطباق الإدارة عنه.

و. انتقاء فريق العمل:

اختبار متعدد الجوانب لتفضيلات الأشخاص فيما يتعلق بنمط فريق العمل ومناخ الابتكار. ويتكون من 50 بند موزعة على خماسي يبدأ من: غير مفضل وينتهي بضروري بشكل مطلق. ويشمل عاملين أساسيين هما:

- دعم سلامة المشاركة من اجل الرؤية الابتكارية.
 - التكيف مع المهام ويكون مرغوبا من الناحية الاجتماعية.
- إن وجود مثل هذه الأدوات جاهزة ومتوافرة، بالإضافة إلى شهرتها، يجعلها جذابة في نظر المدراء، كما أن استقرار معظم سمات الشخصية عبر الزمن متضمنة ما يتعلق بالإبداع يعنى إمكانية استخدامها كأسلوب للتنبؤ بالإمكانات الإبداعية طويلة الأجل، ناهيك عن كونها مؤشرات عن الأداء الإبداعي الحالي والسابق. ولا تخلو مقاييس السمات الشخصية من المشاكل، فقد يقوم بعض المستهدفين بالتزييف لكي يظهروا أنفسهم على درجة أفضل من الإبداع. كما أن هناك مشكلة أخرى في هذه الاختبارات تتمثل في اختلاف سمات الإبداع باختلاف المجال موضع الاهتمام، فالمهندسون المبدعون قد يكونون مختلفين عن المبدعين في مجال الإعلان. ولذا فإن المنظمات تحتاج إلى التفكير بعناية بالنسبة لما يعنى الإبداع لها، والتأكد من إن الاختبارات التي تستخدمها تتماشى مع متطلباتها (King&Anderson, 2004: 85-87).

2. البيان المفصل للسيرة الذاتية:

تركز السيرة الذاتية على إحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار. وهذه المقاييس مبنية على افتراض مفاده أن الأشخاص أصحاب الإبداع المرتفع، من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات التي تتعلق بسيرهم الذاتية، والتي تختلف عن الأفراد الأقل إبداعاً، ومثال ذلك الأسرة، والتاريخ التعليمي، والاهتمامات والهوايات، والعلاقات الشخصية. وهناك مجموعة من المزايا التي يتفوق بها البيان المفصل للسيرة الذاتية على مقاييس السمات الشخصية. وأول هذه المزايا وجود مجالات محددة تعترف بإمكانية التنبؤ بالقدرات الإبداعية من خلال بيانات السيرة الذاتية، خاصة في مجال البحث العلمي، والهندسة والتصميم. حيث أن السير الذاتية تحوى مدى واسعاً من خبرات الحياة والانجازات، والتي قد تعود إلى مرحلة طفولة الشخص في معظم الحالات، كما تقدم بيانات وصفية حقيقية مثل المستوى التعليمي لوالدي الشخص موضع الاهتمام. ومن عيوب بيان السيرة الذاتية أن استخدامها عند تقييم المتسربين من التعليم والخريجين الجدد يكون غير مناسب، حيث أن هؤلاء ليس لديهم الكثير من البيانات لتقديمها.

3. قياس الإبداع عن طريق تقييم نواتج الإبداع :

تعتمد هذه الأساليب في القياس على حقيقة مؤداها بأنه لا نستطيع القول بوجود الإبداع ما لم يكن هناك ناتجاً إبداعياً يمكن الحكم عليه سواء كان الإبداع شيئاً مادياً أو فكرة يتم التعبير عنها بلغة مقروءة. ومن الممارسات الشائعة في هذا المجال الطلب من المرشحين لوظيفة ما تقديم عينة من أعمالهم الإبداعية كجزء من عملية التقييم. وبالطبع فإن هذه الطريقة تكون أسهل في حالة النواتج الملموسة منها في حالة المنتجات غير الملموسة كالأفكار في حالة الإدارة، ولكن يمكن التغلب على ذلك بسؤال المرشحين للوظيفة بعرض أمثلة للمشكلات التي قدموا لها حلولاً إبداعية (King&Anderson, 2004: 91).

رابعاً: الإبداع والخصائص التنظيمية

بالرغم من الأهمية الفائقة للاستراتيجيات السابقة والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بدعم قدراتها الإبداعية، ومهما كانت جودة تنفيذ تلك الاستراتيجيات، فقد تفشل المنظمات في تحقيق أي نتائج ملحوظة في هذا المجال إذا كانت خصائص تلك المنظمات تعمل على كبح الإبداع لديها. والجدول (1-2) يلخص الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر على الأداء الإبداعي.

جدول (1-2): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، إما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهيكل المنبسط القابلة للنفذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحدى، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار.

المصدر: كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

وباختصار، يمكننا بالاعتماد على مجموعة كبيرة من البحوث المعاصرة التي درست العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الناجحة أن نحدد تسعة عوامل تبين أنها تميز بين المؤسسات الناجحة من حيث كمية الإبداع والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي يقل فيها ذلك - كما هو موضح في الجدول (2-2)، والطريف أن أغلب هذه العوامل تتعلق بدور الإدارة العليا في إثارة الإبداع بين العاملين في مؤسسات البحث العلمي والإنتاجي:

1. أول هذه العوامل السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسات والهيئات غير الإبداعية التي يتسم العاملون بها من فقدان التميز والاستقلال.
2. أما العامل الثاني ذو الأثر السلبي على الإبداع في مجال العمل فهو كثرة المقاطعة للعاملين سواء بكثرة الاجتماعات أو بالهاتف أو بأي وسيلة أخرى، في مقابل السماح لهم بأداء أعمالهم دون مقاطعة ولفترات طويلة ممتدة تتفق مع طبيعة العمل ونوعية البحث.
3. ثالث هذه العوامل الذي له أثر إيجابي على إثارة الإبداع يتعلق بالعامل المادي أي وجود مصادر للدعم المادي، بوفرة المصادر والخدمات بما فيها التجهيزات العلمية والكتب وأدوات البحث العلمي

والفني، في مقابل قصور المصادر والخدمات، أي أن النقص في المصادر والأدوات يخلف قصوراً في الإبداع.

4. ومن العوامل أيضاً المحفزة للإبداع والابتكار التركيز على الأهداف البعيدة المدى، حيث أن التركيز على الأهداف القصيرة المدى، يعطل من الفاعلية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل التي يحتاجها العمل الإبداعي.

5. كذلك عامل ضغط الوقت الذي تبين أنه من العوامل الشديدة التأثير على الإبداع في العمل. فالإبداع يحتاج لوقت سواء من حيث التفكير فيه أو من حيث إنجازه وتنفيذه عملياً.

6. أما العامل السادس فهو يتعلق بقلّة التعاون والتنسيق بين العاملين، وهو من أكثر العوامل المؤثرة في الإبداع، بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد أن يكون القاتل الحقيقي للإبداع في مؤسسات البحث العلمي والإنتاجي سواء بسواء.

7. درس العلماء أيضاً الخصائص التي تميز المؤسسات التي توظف إمكانياتها لخلق مناخ إنتاجي إبداعي جيد، فتبين أن من الضروري أن تتسم العلاقات الاجتماعية بعامل آخر هو: الدفء والتواصل الإنساني، لكن على أن لا يتعارض ذلك مع المعايير الأكاديمية والعقلية والإبداعية بعبارة أخرى، تتطلب الإدارة الإبداعية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الدافئة دون تجاهل أو تقليل من المعايير الإبداعية والتجويد في العمل. فمن خلال العلاقات الإنسانية الدافئة يسود التماسك الاجتماعي ويصبح الفرد أقل شعوراً بالاغتراب والوحدة. ومن خلال بناء معايير عقلية، وإبداعية، لا تقلل مشاعر العزلة فحسب بل تتزايد أيضاً دافعية الفرد للإنتاج والعمل، ويصبح أكثر تقديراً للإبداع في ذاته أو في زملائه.

8. أما العامل الثامن فيتعلق بنوع الإشراف وأنماط القيادة المرتبطة بالإنتاج العلمي المرتفع فقد بينت دراسات أخرى زيادة الإنتاج والمبتكرات والبحوث توجد حيث يوجد قدر من التفاعل بين العاملين وبين المشرفين عليهم، بشرط أن تكون لدى الباحثين الناشئين الحرية في اتخاذ القرارات، ويكون المشرفون من النوع الذي يحث ويشجع، ولا يكتفي بالتوجيه وإلقاء الأوامر. أما إذا انتفت هذه الشروط فإن التفاعل لا تكون له قيمة ما على الإنتاج والبحث. فالعلاقات الطيبة وحدها لا تكفي، وإنما من المهم أن تتسم بالبعد عن التصلب والتسلط وأن تبدى التشجيع وتدعم بوضوح الإبداع والأفكار الجديدة.

9. وتلعب المؤسسة دوراً محبطاً عندما تدعم الدوافع المعارضة للابتكار وحرية البحث والتجديد، أي عندما تخضع لأساليب متصلبة في التواصل، وعندما تنمى نظاماً من العلاقات الإشرافية يتركز على بناء القوة الرسمية، ومن ثم يشجع دوافع الطموح والمنافسة على السلطة والهيمنة، بدلاً من التطلع لتوسيع مجالات الخبرة والرغبة في التجديد والابتكار وتشجيع دوافع الإبداع والإنجاز (إبراهيم: 2005: 28).

جدول (2-2): العوامل الإدارية المرتبطة بالإبداع في المؤسسات العلمية الفعالة وغير الفعالة

العوامل المميزة	المؤسسات الفعالة	المؤسسات غير الفعالة
1. كيفية أداء عملهم	السماح باختيار أسلوب العمل	فقدان التميز والاستقلال
2. المقاطعة	السماح بأداء العمل بأقل قدر ممكن من المقاطعات	كثرة المقاطعات والاجتماعات والاتصالات الهاتفية
3. المصادر والخدمات	وفرة المصادر والأجهزة والدعم المادي	قصور المصادر وشح الخدمات المناسبة
4. الأهداف المعلن عنها	التركيز على الأهداف بعيدة المدى	التركيز على الأهداف قصيرة المدى
5. التعامل مع الوقت	إعطاء الوقت المناسب	الحث والتهديد بضغط الوقت
6. التعاون والتنسيق بين العاملين	بث التعاون والتفاعل المهني بين العاملين	الجمود الإداري والقيادة الإدارية الهرمية والمركزية
7. العلاقات الاجتماعية	يتحقق فيها التوازن بين الدفء والجودة	الاغتراب والعزلة
8. أنماط القيادة	فرق العمل والتفاعل	المركزية والهرمية
9. الدوافع	تدعيم الانجاز والتجويد في أداء العمل	التركيز على القوة وتدعيم الطاعة

المصدر: إبراهيم، عبد الستار، الإبداع: قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002.

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

رابعاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

خامساً: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

تعانى كثير من المنظمات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء وتتجلى هذه المشكلات في اعتماد القيادات والعاملين في هذه المنظمات على أسلوب المحاولة والخطأ، ولا شك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب المهمة التي قد تؤدي إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين لديها، مما يتطلب من هذه المنظمات أن تسعى إلى إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستواها وتطوير أداء العاملين لديها (رضا، 2003:50).

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (محمد، 2001: 209). ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، 2004: 219).

وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به (هلال، 2006: 11). ويعرفه النمر بأنه "النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل" (الفايدي، 2008: 81).

أما Sutermeister فيرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعذر العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستتعذر العلاقة ما بين الدافع والأداء الوظيفي. ويرى Thoms Gilbert بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز، حيث أن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أن الانجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (رضا، 2003:81).

ويعرف درة الأداء بأنه: "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص" (الفايدي، 2008: 95).
كما عرف بدوى ومصطفى الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد، لإنجاز عمل معين" (رضا، 2003: 87).

ويعتبر الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي:

1. **الدافعية:** وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
 2. **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
 3. **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه.
- وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، وذلك لرفع مستوى أداء الفرد (فليه وعبد المجيد، 2005: 266).
- ويقترح الباحث التعريف التالي للأداء الوظيفي "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل".

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسية والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وتستخدم تلك العناصر في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات. ويتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الحسيني، 2004: 74).

وقد حدد درة ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي وهي:

1. كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصائص الأساسية للموظف والتي ينتج عنها أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2. متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة التنظيم: تتكون بيئة التنظيم من عوامل داخلية وأخرى خارجية، فالعوامل الخارجية هي تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة، والتي قد لا تمس المنظمات الأخرى بل قد لا تمس إلا المنظمة المعنية، والسمة الأساسية في هذا النوع من البيئة هو كون أثرها يأتي إلى المنظمة من الخارج، وتشمل تلك العوامل: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية (درة، 2003: 145).

وأما البيئة الداخلية فهي عبارة عن مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء العمل داخل المنظمة، مثل: طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة، ويدخل ضمن البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، فهذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير الأعمال داخل المنظمة (التويجري، 2003: 14)

وفي الدراسة التي أجراها Holly & Geild على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء في النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي:

1. نوعية العمل

2. كيفية أداء العمل

3. كمية العمل

4. المبادأة

5. العلاقات الإنسانية

6. التصرف

7. المعرفة بالعمل

8. عادات العمل

9. درجة الاعتماد على الموظف

10. التنظيم والتخطيط

11. القدرات الإشرافية

12. التعاون

13. الحضور (رضا، 2003: 74).

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد المبذول

2. القدرات والخصائص الفردية

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي (محمد، 2001: 210).

ويعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعي لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتها عن السلوك والنشاطات التي يتكون من عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (رضا، 2003: 85).

رابعاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (الفايدى، 2008: 81). و يحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهى:

المدخل الأول: تحسين الموظف

يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين وهى:

1. التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك

مشاكل الأداء التي يعانى منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا

- يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.
2. التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلى السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعنى توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.
3. الربط بالأهداف الشخصية: حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدنى مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها. ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة. ويتم تحسين الوظيفة أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف (رضا، 2003: 51).

المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصا للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (الفايدى، 2008: 82).

خامساً: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية، بما يخدم عرضيين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (الهيئة، 2003 ; الفايدي، 2008).

و يقصد بتقييم الأداء " تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة"، وتتضمن عملية التقييم:

1. وضع وإعداد معدلات العمل
 2. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات
 3. إضافة تغذية عكسية راجعة للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب (ديسلر، 2003: 322).
- ويعرف نصر الله عملية تقييم الأداء بأنها " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة، في ضوء الانجاز الفعلي للفرد، وسلوكه، وأدائه، ومدى استعداداته لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه، لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل ، وتدعيم جوانب القوة" (الفايدي، 2008: 101).

ويعرف رشيد تقييم الأداء الوظيفي على أنه " عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونوا على دراية مناسبة بأدائهم" (رشيد، 2001: 285).

أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي

1. تنمية وتطوير أداء الموظفين: يوفر تقييم الأداء الوظيفي أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين تمكنهم من معرفة مدى حسن أدائهم لأعمالهم ، والإلمام بجوانب القوة والضعف فيها وإتاحة مثل هذه التغذية العكسية للموظف تساعد في تصحيح ما قد يكون لديه من سوء فهم في هذا الشأن. والتغلب على مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في ذلك الأداء.

2. زيادة الإحساس بالمسؤولية: إن إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقويم، وإن نتائج التقويم سيكون لها تأثير مباشر عليه يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه. كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية بمتابعة أداء موظفيهم والإحاطة بانتظام سير العمل بوجه عام، والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء.

3. تحقيق الفاعلية التنظيمية: يلعب تقويم أداء الموظفين دوراً جوهرياً في تزويد الجمهور بمستوى عال من الخدمات العامة، حيث أن أجهزة الخدمات العامة عليها التزام إزاء المواطنين بالعمل على تقويم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة، سواء على المستوى الفردي أم التنظيمي، وتقويم الأداء الرسمي يوفر معلومات مهمة بهذا الشأن، حيث أنه يوفر نوعاً من التغذية المرتدة عن العمليات المختلفة التي يضطلع بها الجهاز الإداري، وما يتضمنه من وحدات إدارية في داخله.

4. توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية: علاوة على أن تقويم الأداء الوظيفي يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المنظمة بشكل عام، فإنه يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة لإدارة الموارد البشرية، مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب، أو تصميم الوظائف.

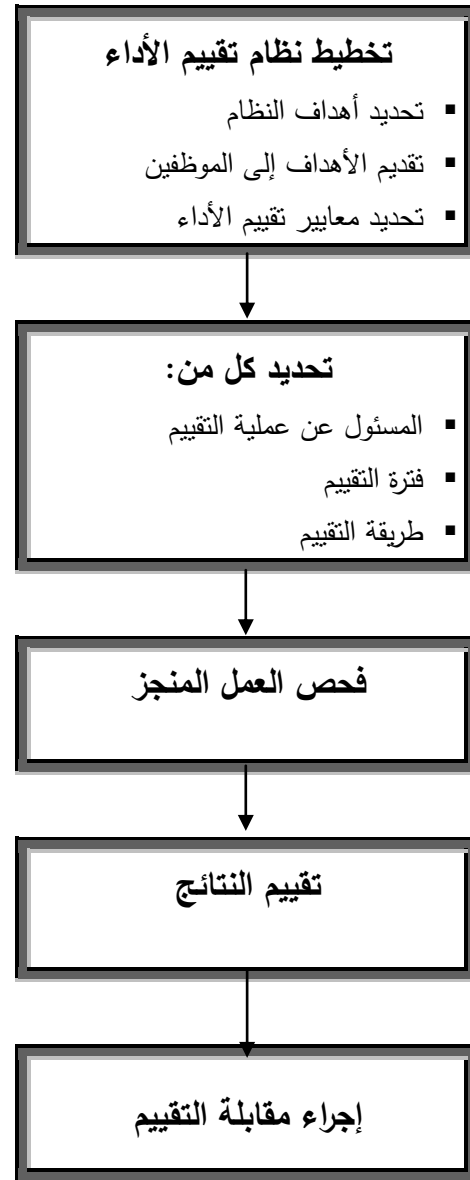
5. تحسين الاتصالات التنظيمية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي، وما يتيح من تغذية مرتجة من أداء الموظفين، وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به. كما أن تقيد الرؤساء في تقويم مرؤوسيهـم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف بالمعاملة. علاوة على ذلك فإن التقويم يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل وأكثر عمقاً، على أساس واقعي وموضوعي، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ويحفز على رفع معنويات العاملين وأدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

6. الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقويم الأداء الوظيفي البيانات التي يمكن على أساسها اتخاذ قرارات موضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين، مثل: تثبيت الموظفين الجدد، التكليف، التدريب، والنقل، والترقية، والتأديب، وإنهاء خدمة الموظف. وبذلك فهو يسهم في تحقيق مبادئ الجدارة بناء على معايير محددة وموضوعية في هذا المجال. وفي ظل غياب مثل هذه المعلومات فإن قرارات الأفراد تتخذ انطلاقاً من اجتهادات وانطباعات

شخصية، أو بناء على نزعات وأهواء شخصية، الأمر الذي يكون له أثر سلبي على الأداء والرضا الفردي، والإنتاجية الكلية للمنظمات (رشيد، 2001:290).

مراحل عملية التقييم الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل (5).



شكل (5): مراحل عملية التقييم الوظيفي

Source: Mondy, R. Wayne, Human Resource Management, prentice hall, New Jersey, 2010.

طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق المتاحة لتقويم الأداء الوظيفي وقد أدى البحث المستمر عن طرق جيدة لتقويم الأداء الوظيفي إلى تولد هذه الطرق بشكل بالغ ، فليس ثمة اتفاق على أن طريقة معينة أفضل من غيرها ، فلا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب واختيار طريقة معينة لتقويم الأداء له تأثير فائق على فاعلية التقويم (رشيد، 2001:303).

وفيما يلي توضيح لأهم طرق تقويم الأداء الوظيفي:

أولاً : طرق المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقويم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم ترتيباً تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة ، وتعد هذه الطرق غير مكلفة اقتصادياً وكذلك فإن تطبيقها يسهم في الحد من بعض أخطاء التقويم مثل التساهل والتشدد، وتكون مفيدة عندما يكون التقويم للأغراض الإدارية . إلا أن هذه الطرق من ناحية أخرى تفتح المجال لاحتمال تحيز المقيمين لأن التقويم فيها يعتمد على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف، بالإضافة إلى أنه يصعب من خلالها تقديم التغذية العكسية المناسبة للموظفين على أدائهم. وتتضمن طرق المقارنة أساليب: طريقة الترتيب وطريقة التوزيع الإجباري.

1. طريقة الترتيب

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق التقويم وأسهلها فهماً وتنفيذاً، وفيها يتم تقويم الموظفين في العادة على أساس أداءهم الإجمالي، وليس على أساس عوامل محددة للتقويم وذلك من خلال مقارنة الموظفين الخاضعين للتقويم بعضهم لبعض، وترتيبهم تنازلياً طبقاً لتلك المقارنة.

وهناك ثلاثة أساليب لتطبيق طريقة الترتيب: الترتيب البسيط، الترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية. ففي الترتيب البسيط يقوم الرئيس بمقارنة الموظفين موضع التقويم بعضهم ببعض وترتيبهم تنازلياً من الأعلى إلى الأسفل أو من الأفضل أداء إلى الأقل أداء ، وهكذا فإن الموظف الذي ينظر إلى أنه الأفضل أداء يوضع في المرتبة الأولى ويعطى رقم (1) والموظف التالي له في حسن الأداء يوضع في المرتبة الثانية ويعطى رقم (2) ، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين.

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيعد الشخص المكلف بعملية التقويم قائمة بأسماء الموظفين الخاضعين للتقويم جميعهم ، ثم يقوم باختيار الموظف الأفضل أداء في المجموعة ووضعه في المرتبة الأولى وإعطائه الرقم (1) ، ثم اختيار الموظف الأضعف أداء في المجموعة ووضعه في المرتبة الأخيرة وإعطائه الرقم الأخير في المجموعة. وهكذا يستمر المقوم في اختيار أفضل موظفين واقلهم أداء بصورة تبادلية من رأس القائمة إلى أسفلها، إلى أن يتم ترتيب الموظفين جميعهم في القائمة تنازلياً من أعلى إلى أسفل.

أما الأسلوب الثالث من أساليب الترتيب فهو أسلوب المقارنات الثنائية أو الزوجية الذي يفوق الأسلوبين السابقين في دقة التقويم ، ففي الأسلوبين السابقين ثمة افتراض ضمني أن الترتيب يتم على أساس مقارنة كل فرد في المجموعة الخاضعة للتقويم مع كل فرد آخر فيها ، إلا أن الأسلوبين السابقين لا يتضمنان آلية معينة لتحقيق مثل تلك المقارنة ، ومن هنا يأتي استخدام طريقة المقارنات الثنائية لتحقيق هذا الغرض . فهذه الطريقة تقتضي مقارنة كل فرد في المجموعة موضع التقويم بكل

فرد آخر في المجموعة، أي يتم مقارنة كل موظف مع غيره في المجموعة، ويحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد المرات التي تم تقييمه فيها بأنه أفضل من الآخرين (حمود والخرشة، 2007: 158).

2. التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة. وبمقتضى هذه الطريقة يتم الترتيب على أساس متدرج، للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين: المتميز أو المتدني من الأداء، ويتم ذلك بأن يتولى المقوم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء، ويتم وضع هذه النسب بحيث تكون نتائج التقييم على شكل جرتي (توزيع عادي)، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة في التنفيذ، كما أنها تساعد على التغلب على مشكلة التساهل أو التشدد في التقييم، ولكن يعاب عليها أنها تقتض أن كل المجموعات لها النسبة نفسها من ذوي الأداء الممتاز، ولأداء الجيد، والأداء الغير مرضي، في حين إن المجموعة التي يتم تقييمها قد لا تخضع لهذه النسب المحددة، كما يعاب عليها أنها لا توفر تغذية عكسية للموظف (أبو شيخة، 2010: 352).

ثانياً: الطرق المطلقة

الطرق المطلقة لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم بعضهم ببعض، أو بمقارنتهم بمعايير معينة، بل يتم تقييمهم بصورة مطلقة.

ومن ابرز الطرق المطلقة طريقة تقييم المقالة التي تعد من أشكال تقييم الأداء الوظيفي، وتتضمن طريقة المقالة تقريراً وصفيًا يعده الرئيس المباشر في نهاية فترة التقييم، يصف فيه أداء الموظف خلال فترة التقييم، ومقترحاته لتحسين أدائه.

وثمة أسلوبان لتنفيذ هذه الطريقة: الصيغة المقترحة (غير المقيدة)، والصيغة المقيدة. ففي الصيغة المفتوحة يتولى الرئيس كتابة تقرير أداء الموظف، يصف فيه سلوكه وإنجازاته وصفاته الشخصية، دون أن يتبع في ذلك عناصر أو خطوط عريضة معينة، أما في أسلوب المقالة المقيدة فيتم تزويد المقوم بخطوط عريضة للتقييم لتكون بمثابة مرشد يستهدي به في وصف أداء الموظف، وتتضمن هذه الخطوط العريضة عوامل مثل: الانجازات الرئيسة للموظف، ابرز الجوانب السلبية في الأداء، المقترحات لتطوير أداء الموظف.

وتعد طريقة المقالة ملائمة لوصف العوامل المجردة في الأداء، وتكفل للمقوم بعض المرونة والحرية في وصف أداء الموظف واختيار الأسلوب المناسب لذلك، كما أنها تقدم معلومات وافرة ووصفاً متكاملًا عن الموظف. إلا أن إعداد المقالات الوصفية يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب جهداً فائقاً من

جانب الرؤساء ، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقويمهم كبيراً ، كما أن نتيجة التقويم في هذه الطريقة تعتمد على مهارات المقوم وما يبذله من جهد في كتابتها وليس بالضرورة على الأداء الحقيقي للموظف (رشيد، 2001: 310).

ثالثاً: مقاييس التقويم

في مقاييس التقويم لا يتم مقارنة الموظفين بعضهم ببعض، مثلما هو الحال في طرق الترتيب ، ولا يتم تقويم أدائهم بصورة مطلقة كما هو الحال في طريق المقالة ، بل يتم تقويم أدائهم بالنسبة إلى عوامل معينة، فمقاييس التقويم تتضمن عدداً من العوامل ، ويتولى المقوم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف، وذلك باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقويم. ومن أبرز أساليب مقاييس التقويم: مقاييس التقدير البياني، والمقاييس المرتكزة إلى السلوك، ومقاييس السلوك المتوقع ومقاييس ملاحظة السلوك، وقوائم الاختيار، والقوائم الحرجة.

1. مقاييس التقدير البياني

تعد مقاييس التقدير البياني من أقدم طرق مقاييس التقويم وأكثرها استخداماً ، ويحتوي نموذج التقويم فيها على عدد من العناصر يتم قياسها باستخدام مقياس متدرج من منخفض إلى مرتفع (أو ما شابه ذلك) ، ويقوم الشخص المكلف بالتقويم باختيار الدرجة التي يتضمنها المقياس التي تتفق مع أداء الموظف في كل بعد ، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف في كل عنصر من عناصر التقويم، وذلك لتحديد تقديره العام .

وفي العادة يتم استخدام أربع فئات رئيسة للقياس: معايير كمية، ومعايير نوعية ، ومعايير متصلة بالوقت، ومعايير متعلقة بأسلوب الأداء، ووفقاً لهذه الطريقة توجد تنوعات مختلفة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء، إلا أن قياس الأبعاد بصورة عامة يكون الغالب أما باستخدام مقاييس مستمرة أو مقاييس فئوية، في الصيغة المستمرة يتم تمثيل كل خاصية أو صفة يراد تقويمها على مقياس أو ميزان متدرج بين حد أعلى وأدنى ، ويختار المقوم أية نقطة على المقياس تمثل مدى قوة الصفة في الموظف .

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الإعداد والفهم والإدارة، كما تتميز بأن تطبيقها وإدارتها لا يتطلبان تكاليف باهضة، حيث يمكن تطبيقها على عدد كبير من الموظفين، ولتغطية عدد واسع من الموظفين ، ولا يحتاج المقوم لتطبيقها إلا إلى قدر محدود من التدريب، كذلك فإن الأبعاد المستخدمة في التقويم تساعد المقوم على فهم العوامل الهامة في أداء العمل، كذلك فإن ما تتضمنه تقديرات رقمية لكل بعد من أبعاد الأداء يسهل مقارنة أداء الموظفين في هذه الأبعاد ، والأداء الكلي، بما يكفل اتخاذ القرارات في مجال إدارة الموارد البشرية بصورة سليمة ، ولكن من ناحية أخرى يؤخذ على هذه الطريقة أن هناك احتمالاً لإغفال بعض عوامل التقويم المهمة لبعض الوظائف، وذلك حتى

يتسنى تطبيق تلك العوامل على نطاق واسع من الوظائف ، الأمر الذي يتمخض عنه تجاهل عوامل هامة في تقويم الأداء لشاغلي بعض الوظائف ، علاوة على ذلك فإن بعض العوامل التي قد يتضمنها نموذج التقويم قد تثير قدراً من اللبس ، لأنه لا يوجد اتفاق على معناها ، فعلى سبيل المثال ، ليس من السهل تحديد دلالات دقيقة لعوامل مثل: الشخصية والولاء والحماس ، كذلك فإن دلالة مقاييس أبعاد الأداء مثل: ممتاز ، وجيد ، وجيد جداً ، ومرضي ، قد لا تكون واضحة بشكل كاف لدى المقومين ، ومعناها يختلف من شخص إلى آخر ، ولهذا يكون من الضروري تحديد معنى عوامل التقويم والمقاييس المستخدمة لها بدقة قدر الإمكان، وإلا كانت النتيجة تقويماً محرفاً.

علاوة على ذلك فإن هذه الطريقة تعطي للمقوم قدراً كبيراً من التحكم في نتائج التقويم ، لان التقويم فيها يعتمد على رأي المقوم إلى حد بعيد، الأمر الذي يجعل المجال واسعاً في التقويم سواء لصالح الموظف أو ضده، ويكون من العسير التحكم في الأخطاء الناتجة عن المقوم مثل: التساهل ، أو التشدد، أو النزوع نحو المركزية ، أو تأثير الهالة، وبصفة عامة فقد كشفت الدراسات في هذا المجال أن التقديرات في هذه الطريقة تجنح إلى تقويم الموظف ايجابياً مع مرور الوقت (حمود والخرشة، 2007: 160).

2. المقاييس المرتكزة على السلوك

نظراً لما يشوب طريقة مقاييس التقدير البياني من عيوب حاول بعض المختصين تحسينها من خلال تقديم أمثلة سلوكية تعكس التباين في مستويات الأداء الفعلي لكل عنصر من عناصر التقويم، ولكل درجة من الدرجات المخصصة لقياس كل عنصر وفي هذه الطريقة يتضمن نموذج التقويم لكل وظيفة أو فئة من الوظائف عدداً من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء تتراوح بين الأداء المتميز للغاية والأداء الضعيف للغاية (ديسلر ، 2004: 323).

3. قوائم الاختيار

طبقاً لهذه الطريقة يتم تقويم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جمل، أو كلمات تصف الأداء في الوظيفة، ويطلب من المكلف بالتقويم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير قوائم الاختيار في العادة باستخدام احد الأسلوبين: قوائم الاختيار الموزونة أو الاختيار الاجباري.

أ . قوائم الاختيار الموزونة

في هذه الحالة يزود المقوم بقائمة تتضمن سلسلة من الجمل الوصفية التي تصف جوانب محددة في العمل وغالباً ما تكون هذه الجمل، جملاً سلوكية تصف السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في العمل ، التي يتم تحديدها عن طريقة دراسة الوظائف وتحليلها. وتكون كل جملة موزونة بقيمة رقمية تتناسب

مع أهميتها، ويتم تحديد هذه الأوزان عن طريق أشخاص متخصصين، وفقاً لمدى أهميتها أو عدم أهميتها للأداء الناجح، وتكون هذه الأوزان غير معروفة للمقوم، وعند التقويم يشير المقوم إلى الجمل التي تتفق مع الأداء الفعلي للموظف، وفي النهاية يتم جمع التأشيريات وما يقابلها من أوزان لكل موظف من قبل شخص آخر غير المقوم، ويتم تحديد نتيجة تقويم الموظف من خلال متوسط أوزان الجمل التي اختارها المقوم.

ب. الاختيار الاجباري

لقد تم تصميم هذه الطريقة للتقويم خصيصاً للتغلب على مشكلات التقويم المرتبطة بالتساهل والتشدد والنزوع نحو المركزية وتأثير الهالة. ويحتوي نموذج التقويم في هذه الحالة على مجموعة كبيرة من الجمل أو الصفات، وتتكون كل مجموعة في الغالب من أربع جمل، بحيث تحتوي كل مجموعة على جملتين تشيران إلى نواحي ايجابية للموظف وجملتين سلبيتان ضده بحيث تكون كل جملتين متساويتين من حيث الايجابية والسلبية. ويتم تقويم الموظف بان يطلب من القائم بالتقويم بان يحدد في كل مجموعة الجملة التي تصف الشخص موضع التقويم أكثر من الثلاث جمل الأخرى، ثم أن يحدد الجملة التي تعد اقل وصفاً للموظف من الثلاث الأخرى عنه. عقب ذلك تجمع الدرجات ويعطى كل موظف درجة معينة تشير إلى تقدير أدائه الكلي (رشيد، 2001: 310).

4. الوقائع الجوهرية

تقوم هذه الطريقة على افتراض مبسط، وهو إن من بين المهام التي يؤديها الموظف، هناك فقط القليل منها له تأثير ايجابي على العمل. ومن بين الوقائع والحالات العديدة للعمل، تكون الحالة جوهرية عندما تظهر أن أداء الموظف لمهمة معينة يؤدي إلى نجاح غير عادي أو إخفاق غير عادي لجزء من العمل. ويتم تحديد الوقائع الجوهرية لكل عمل من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين في العمل، وتسجيل الوقائع الجوهرية، التي تتضمن السلوكيات التي تميز بين النجاح والإخفاق في أداء العمل. ويتولى الرئيس تسجيل الوقائع الجوهرية في سجل خاص لكل موظف (عباس، 2003: 150).

رابعاً: الطرق المبنية على النتائج

تركز الطرق السابقة في التقويم على خصائص الفرد الشخصية، أو سلوكياته في العمل، إما الطرق المبنية على النتائج فتركز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقويم، حيث يتم تقويم الأداء من خلال مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف المحددة للأداء. ومن أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال أسلوب الإدارة بالأهداف.

أسلوب الإدارة بالأهداف:

يتلخص هذا الأسلوب باشتراك الرؤساء والمؤوسين معاً في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير لتقويم مدى النجاح في تحقيق الأهداف. وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمؤوس لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمستويات المحددة، والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل (زويلف، 2003: 211).

ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق الابتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة، حيث يركز هذا النظام على الرؤساء والمؤوسين، وإن الفرد هو الذي يناط به العمل على اختلاف المستويات التنظيمية، ومن خلال هذا النظام يزود المديرين بالمعلومات عن العاملين وطريقة أدائهم بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الأفراد للأهداف يصبح الرئيس في وضع أفضل لتقييم أداء المؤوسين على أساس المدى الذي حققه المؤوسون في تحقيق الأهداف، ومما يساعد المديرين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية، ودفع التعويضات، ومن خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والانجاز، وقياس الأداء بواسطة ربطه بالنتائج (الصرن، 2000: 55).

خصائص نظام التقييم الوظيفي الفعال

يوضح Mondy & Noe خصائص نظام التقييم الوظيفي الفعال كما يلي:

1. أن تكون معايير تقييم الأداء مرتبطة بالوظيفة، ويتم استبعاد المعايير التي لا تمت بصلة للعمل موضوع التقييم، ويتم ذلك من خلال تحليل الوظيفة. فمثلاً تعتبر بعض العوامل الشخصية مثل المبادرة، والحماسة، والولاء والتعاون من العوامل المهمة في عملية التقييم، ولكن يجب ألا تستخدم إذا لم تكن مرتبطة بوضوح بالوظيفة.
2. تحديد ما ينبغي تقويمه: يجب تحديد أبعاد الأداء التي سيتم التقييم على أساسها، فإذا فهم الموظفون هذه الأبعاد فإنهم سيقومون بأدائهم تبعاً لها، ويقومون بالتعديلات اللازمة خلال قيامهم بأعمالهم دون الانتظار للتقييم الرسمي.
3. التوحيد القياسي: يجب على المؤسسات أن تستخدم نفس وسائل التقييم لكل الموظفين في نفس نوعية الوظيفة والتي تخضع لنفس المشرف.
4. تدريب المقيمين (القائمين بالتقييم): فكثيراً ما يفتقد المقيمون إلى المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لعملية تقييم الأداء بصورة فعالة، ولذا على المنظمة أن تقوم بتدريبهم على

تلك العملية بكافة جوانبها لضمان الدقة والاتساق في عملية التقييم. ولقد حدد Wexley & Klimoski أربع خصائص للمقيم الجيد:

- أن يكون في الموقع الوظيفي الذي يسمح له بملاحظة سلوك وأداء الأشخاص محل التقييم.
- أن يعرف أبعاد الأداء الذي سيتم تقييمه.
- أن يملك المعرفة الكافية بطرق التقييم والإجراءات الإدارية المرافقة لعملية التقييم.
- وأخيراً، يجب أن يكون محفزاً بالقدر الكافي لكي يقوم بتلك العملية، حيث أن العديد من الدراسات تؤكد أن عملية التقييم الوظيفي من العمليات التي لا تستهوى الكثير من المدراء (Kreiter & Kincki, 2001: 301).

5. التغذية العكسية: يحتاج الموظف إلى معرفة الكثير عن كيفية أدائه لعمله، وقد أثبتت عدة دراسات بأن دعم المدراء لموظفيهم من خلال تقديم المشورة المستمرة لهم، لها تأثير إيجابي على توجيه أنشطة هؤلاء الموظفين نحو الأهداف الشخصية والتنظيمية الملائمة، وعلى تنمية مهاراتهم في العمل، وعلى تنمية دوافعهم تجاه التطوير الذاتي. ويجب أن يكون التواصل مستمراً بين المدير والموظف فيما يخص مشاكل العمل اليومية، ولا يتم ترحيلها إلى مقابلة تقييم الأداء.

6. الاحتفاظ بسجلات الأداء: على المدير أن ينشئ سجلاً لكل موظف يسجل فيه كافة الملاحظات عن أداء الموظف خلال فترة التقييم، وبالرغم إن هذه المهمة قد تعتبر مملة بالنسبة للمدير، إلا أنها تحسن من عملية تقييم الأداء.

7. التظلم: بما أنه هناك احتمالات لوجود أخطاء في عملية التقييم، فمن العدالة بأن تتاح الفرصة للموظف للتظلم من عملية تقييمه، الأمر الذي يساهم في إكساب عملية التقييم للموضوعية، ويوفر الحماية اللازمة للموظفين من احتمال تعسف بعض المدراء، ويعزز ثقة الموظفين بعملية التقييم (Mondy & Noe, 2005: 72).

عملية تقييم الأداء الوظيفي في وكالة الغوث الدولية "الأونروا"

قام برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية في بداية عام 2010 بتطبيق نسخة تجريبية من نظام جديد لتقييم الأداء الوظيفي لمديري ومديرات الوكالة، وقد صمم هذا النظام من قبل فريق استشاري من الجامعات الفلسطينية. ويعتمد الإطار العام لبرنامج التقييم المطور على ست كفايات أساسية تتضمن سبع عشرة مهمة، كل مهمة من هذه المهمات تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف اللازم توافرها لدى المدير لكي يتمكن من القيام بالكفايات المطلوبة منه. وعليه تم تحديد ثلاثة

عشر مجالا من المهارات والمعارف والتي ستم عملية جمع وتحليل البيانات بالتركيز على كفاءة المدير في هذه المجالات.

ويوضح الجدول (2-3) عملية تحليل الكفايات الواجب على المدير القيام بها والمهارات والمعارف الضرورية والتي يجب على المدير امتلاكها ليتمكن من تنفيذ كفاياته على الوجه السليم.

جدول (2-3) الكفايات الواجب على المدير القيام بها والمهارات والمعارف الضرورية لذلك

المعارف والمهارات	المهمة	الكفاية
- الاتصال - التعاون - التقدير/القياس/التقييم - الإدارة بالنتائج	خلق بيئة جودة تركز على المستفيدين والتطوير المستمر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات	قيادة التخطيط والتنظيم
- الاتصال - التعاون - الإدارة بالنتائج - التخطيط	خلق وتحقيق رؤية تعتمد على القيم والالتزامات	
- الاتصال - التعاون - التقدير/القياس/التقييم - الإدارة بالنتائج - التخطيط - حل المشكلات	تنسيق التخطيط في المدرسة لانجاز الرؤية والهدف	
- التقدير/القياس/التقييم - التخطيط - حل المشكلات - الابتكار	قيادة تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية	
- الاتصال - التقدير/القياس/التقييم - الإدارة بالنتائج	تلبية حاجات المستفيدين	القيادة لخدمة المستفيدين
- التعاون - حل المشكلات - قيادة وإدارة الموارد المالية	خلق بيئة من التعاون	

- الاتصال - التعاون - القوانين والسياسات - قيادة الموارد البشرية	الإشراف على الموظفين وعملية تقييمهم	
- الاتصال - التقدير/القياس/التقييم - التخطيط - قيادة الموارد البشرية	تحفيز وقيادة التطوير لدى الموظفين	قيادة المصادر البشرية
- الاتصال - قيادة الموارد البشرية	تحفيز روح القيادة لدى العاملين وغيرهم	
- الاتصال - التقدير/القياس/التقييم - التخطيط - إدارة عمليات المدرسة	تركيز العمليات اليومية على عمل الطلبة	
- الاتصال - التعاون - القوانين والسياسات - إدارة عمليات المدرسة	إنشاء مناخ إيجابي في المدرسة وحمايته والمحافظة عليه	إدارة عمليات المدرسة
- القوانين والسياسات - إدارة عمليات المدرسة	خلق بيئة تعليمية آمنة	
- التعاون - الإدارة بالنتائج - التخطيط - القوانين والسياسات - إدارة و قيادة الموارد المالية	إدارة الموارد المالية	
- الاتصال - إدارة التكنولوجيا	إدارة تكنولوجيا المعلومات	إدارة المصادر
- الاتصال - القوانين والسياسات - إدارة التكنولوجيا - إدارة المسؤوليات المهنية	إدارة المسؤوليات المهنية	

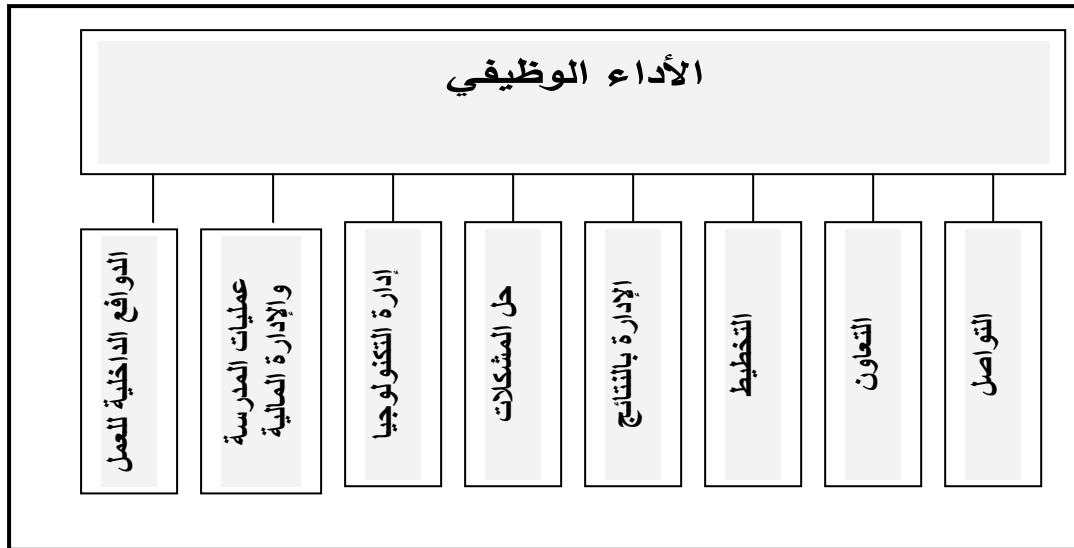
قيادة المراقبة والإبداع	- المراقبة والتقييم المستمر لتحقيق الأهداف - الاتصال - التقدير/القياس/التقييم
	- تنمية الإبداع - الابتكار

المصدر: الفريق الاستشاري، وكالة الغوث الدولية، 2010

ويتم استخدام خمسة مصادر وأدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المدير وهي:

1. التقرير المعد من قبل مدير المدرسة
2. عمليات المسح الميداني للمعلمين
3. المقابلة مع مدير المدرسة
4. تقرير مدير المنطقة التعليمية
5. الزيارة الميدانية للمدرسة (الفريق الاستشاري، برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، 2010).

وقام الباحث بقياس مستوى الأداء الوظيفي لمدرء المدارس من خلال التعرف على مدى امتلاكهم لتلك المهارات. والموضحة في الشكل (6).



شكل (6): أبعاد الأداء الوظيفي

المصدر: الفريق الاستشاري، وكالة الغوث الدولية، 2010

المبحث الثالث

مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي

أولاً: البناء التنظيمي

ثانياً: المهارات الفردية

ثالثاً: الإجراءات وأنظمة العمل

رابعاً: الاتصال

خامساً: نمط القيادة

سادساً: الحوافز

سابعاً: خلق الثقة

ثامناً: التدريب

بعد أن تم تناول بعض القضايا والمفاهيم الأساسية المرتبطة بكل من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، فإنه سيتم في هذا المبحث تناول أهم مقومات الإبداع الإداري ودور كل منها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لنصل إلى ما يطلق عليه بالأداء الإبداعي.

أولاً: البناء التنظيمي

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل. ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المسألة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس (حريم، 1997، 74).

وهناك تأكيد من بعض الباحثين على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين، حيث تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملاً مهماً في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين وذلك لأن هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى تغذية مرتدة عن أدائهم لكي يتمكنوا من معرفة مدى النجاح الذي حققوه في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة بما هو متوقع من قبل الإدارة. فقد وجد "إجلاس ما" في دراسته عن الإبداع والتي طبقت على العاملين في مجال البحوث والتطوير أنهم أشاروا إلى أن غياب الثناء والتقدير من مدراءهم كان أحد الأسباب التي أدت إلى عدم انجاز أعمالهم بطرق إبداعية، وفي إطار نظرية التأثيرات الموقفية وجد الباحثون أن هناك علاقة بين الإبداع ومدى صرامة أو مرونة العلاقات والتي تحددها المستويات الإدارية بين الأفراد

ورؤساؤهم، بمعنى انه كلما كانت العلاقات مبنية على أساس الرسمية الصارمة في تحديد علاقة الفرد برئيسه المباشر، كلما اثر ذلك بشكل سلبي على أصحاب القدرات الإبداعية (هيجان، 1999: 140).

ثانياً: المهارات الفردية

يشير مصطلح " المهارات " إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة. ولذا فإن توفر المهارات يعد متطلباً أساسياً للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية. فممارسة مهنة الطب والهندسة والمحاماة والإدارة وجميع المهن الأخرى تستلزم مجموعة من المهارات الأساسية التي ينبغي توفرها لدى ممارسيها لكي يؤديوا متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة . وتمثل " المهارات الإدارية " في عالم المنظمات البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة ومتميزة . فالإداري الماهر هو الذي يمتلك القدرات الفكرية والسمات السلوكية التي تمكنه من كيفية التأثير في الآخرين وقيادتهم لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالمهارات الإدارية تمثل سلوكيات نتجت وتكونت من خلال التطبيق الصحيح للنظريات والتقنية وكذلك الإرشادات السلوكية التي إذا طبقت التطبيق الصحيح فإنها تطور وتحسن المهارات الإدارية لدى المديرين (عبد العزيز والعامري، 2003، 235).

وهناك مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة المدرسية، ويرون أنها ضرورة متلازمة ومدير المدرسة، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح وفعال، وتصنف المهارات المطلوبة في أربعة أصناف وهي:

1. المهارات الذاتية (الشخصية):

تتضمن المهارات الذاتية مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر - منفردة أو مجتمعة - في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له. وتعتمد هذه المهارات أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير، ومن تلك المهارات السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

2. المهارات الفنية:

ينظر إلى المهارة الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية. بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية، أو إشرافية.

3. المهارات الإنسانية:

يتعلق هذا النوع من المهارات بالطريقة التي يمكن لمدير المدرسة بها التعامل مع مرؤوسيه بنجاح، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم، والقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم والإنصات إليهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وحاجاتهم وللمشاركة في اتخاذ القرار.

4. المهارات الإدراكية:

يتعلق هذا النوع من المهارات بمدى كفاءة مدير المدرسة وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل. وتشمل المهارات الإدراكية أو التصورية أيضا مهارة مدير المدرسة في إدارة شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد (عابدين، 2001: 90-94).

وتشمل المهارات الإدراكية القدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول. وهي اشد ما تكون ضرورة لقيادات الإدارة التعليمية حيث تستخدم في الممارسات اليوم لأعمالهم (أحمد وحافظ، 2003: 75).

وقد قامت Amiable بتحديد عناصر الأداء الإبداعي، حيث أنها ربطت ما بين المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية بكل من المهارات المتعلقة بالإبداع والدوافع الداخلية لانجاز العمل. وقد قرر العلماء أن الأفراد يكونون أكثر استعدادا للإبداع إذا توفر لهم اكبر قدر من عناصره الثلاث. وبالتحديد فقد ادعى العلماء إن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوافر لدى الفرد من كل عنصر، بل عن طريق ضرب تلك المقادير ببعضها - أي حاصل ضرب ما لدى الفرد من تلك العناصر يعبر عن قدرتهم على الإبداع، وبالتالي فكلما قل نصيب الفرد من احد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية، بل إن النتيجة قد تكون صفرا إذا كان ما لديه من احد العناصر يساوى صفر. فلا يتوقع من الفرد أن يكون مبدعا في وظيفة ما لا يمتلك المهارات الأساسية لأدائها بصرف النظر عن مقدار الدوافع الداخلية لديه، وبصرف النظر عن التدريبات التي حصل عليها لتنمية قدراته في مجال التفكير الإبداعي، وبالمثل لا يتخيل وجود الإبداع إذا لم يتوافر لدى الفرد مهارات التفكير الإبداعي أو الدوافع الداخلية للعمل (جرينبيرج و بارون، 2004: 654).

ثالثاً: الإجراءات وأنظمة العمل

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من:

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط، فالسياسات هي التي تقود أو تؤدي إلى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في المنظمة.
- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبتق من السياسات، وتنطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.
- **الإجراءات:** وهي عبارة عن الخطوات التي تحددها الوسائل والأساليب المتعلقة بتأدية المهام والنشاطات المستقبلية، وتمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات (العتيبي، 2005: 55).

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل. وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم (السكران، 2004، 86).

وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين، وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها. فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة. ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر (القيوتي، 2000 : 266).

وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل، مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة، مما يكون له أثر إيجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية

الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماماً عندما يجبر العاملون على الخضوع لتلك الأنظمة والقواعد والإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي (هيجان، 1999، 23).

رابعاً: الاتصال

يعتبر الاتصال أهم أداة ليس فقط في الإدارة، بل في كل نشاط انساني فردي كان أم جماعي. وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في المنظمات، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه، مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك خطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (الشيخ سالم وآخرون، 1998: 231).

- ويرى السكران أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية:
- أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- تتوقف القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة.
- الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة.
- يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.
- إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما ير يدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم (السكران، 2004 : 87).
- والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم لها أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة (رضا، 2003 : 97).

ويعتمد نجاح فريق العمل في القيام بأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة إبداعية على درجة سهولة الاتصالات بين أفراد الفريق، بما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم

دون وجود أي عائق قد يحول من مشاركة الأفراد بحرية في التعبير عن آرائهم، وفي أدائهم لأعمالهم، ويحول بالنتيجة من مشاركة هذا الفريق في العملية الإبداعية (هيجان، 1999، 240). والاتصال مهمة رئيسية من مهام مدير المدرسة، وهي عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والارشادات والمقترحات من شخص إلى آخر أو لمجموعة من الأشخاص، واحاطتهم علما بها، وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال. أي أن الاتصال وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر بين المدير من جهة والمعلمين والمرؤوسين والتلاميذ وأولياء الأمور - مجتمعين أو متفرقين - من جهة أخرى. ويهدف الاتصال ما بين المدير وطاقم العمل بالمدرسة إلى التأثير على سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم وتحفيزهم نحو تحسين وتجويد الأداء (عابدين، 2001: 179).

ونظرا للدور الهام التي تلعبه الاتصالات في المنظمات، فإن بذل الجهود لتحسين إجراءات الاتصال بالمنظمات قد يؤدي إلى نتائج جيدة للمنظمات والجماعات والأفراد العاملين بهذه المنظمات. وبالتأكيد فإن لكل شخص نمط اتصال مختلفة عن الآخرين، ولذلك فإنه على المدير أن يحاول استخدام النمط الذي يتناسب مع من يقابله، لان الناس يتوقعون من الآخرين استخدام نمط الاتصال الذي يستخدمونه هم، وكلما زادت معرفتنا بنمط الآخرين الاتصالي، كلما زاد قبولنا لمزج نمطنا في الاتصال بأنماطهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الاتصالات مع الآخرين. وتصنف أنماط الاتصال الشخصية إلى ستة أنواع وهي:

1. **نمط الأمراء:** لا يميل أصحاب هذا النمط إلى انتقاء الكلمات التي يعبرون بها عن أفكارهم، بل أنهم يعبرون عنها بطريقة مباشرة. ويتميز هذا النمط باستخدام عدد قليل من الكلمات في نقل أفكارهم إلى الآخرين، فهم يتجهون إلى المقصود بصورة مباشرة.
2. **نمط سقراط (النمط الجدلي):** يمثل هذا النمط الأشخاص الذين يعتقدون في مناقشة الأشياء بعناية قبل اتخاذ أي قرار، ويتمتع هؤلاء بمناقشة وجهات نظرهم مع الآخرين، كما أنهم لا يخشون من الانخراط في مناقشات حامية وطويلة.
3. **نمط المتأمل:** يهتم هذا الفريق بالخصائص الشخصية للاتصالات، أنهم لا يرغبون في اتهام الآخرين، وهم مستمعون جيدون، ويفضل هذا الصنف من الناس السكوت الطويل وعدم التحدث بأي شيء يرضى المستمع ولو كان كذبة صغيرة بيضاء على النطق بأي شيء قد يثير الخصام بينهم والآخرين.
4. **نمط الحاكم:** هذا النمط عبارة عن مزيج من نمط الأمراء والجدليين، إنهم يخبرونك بدقة بأفكارهم ويدعمون آراءهم بمزيد من التفاصيل، ويتمتع هؤلاء عادة بشهرة واسعة نظرا لقدرتهم على السيطرة على المناقشات.

5. **نمط المرشحين:** هذا النمط مزيج من النمطين الجدلي والتأملي، فلغتهم تتسم بالدفء والتشجيع، كما أنهم يتصفون بالقدرة على التحليل والتحدث، وهم يؤسسون تفاعلهم مع الآخرين على قدر كبير من المعلومات، وهم يفعلون ذلك بطريقة ودودة ومحبوبة من الآخرين.

6. **نمط أعضاء مجلس الشيوخ:** وهم هنا يستخدمون كل من نمطي الأمراء والمتأملين، ولكنهم لا يمزجون النمطين معا بل يستخدمونها بالتبادل وفقا للظروف.

ويعتمد الفرد في الغالب على احد تلك الأنماط في عملية تواصله مع الآخرين، بالرغم من قدرته على استخدام أيا من الأنماط الستة السابقة. ولك من هذه الأنماط مزاياها وعيوبها، ولا يتميز أي منها على الأنماط الأخرى بصورة كاملة، فهي ببساطة أنماط مختلفة (جرينبيرج وبارون، 2004: 358).

خامساً: نمط القيادة

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (علاقي، 2000: 377).

وحيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، والتي تساعد على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة والتي تسعى إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع، ويقود إلى اتخاذ القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (هيجان، 1999: 325).

يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في المنظمات، ويتبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤسيه. فالقادة يؤثرون في سلوكيات مروؤسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم، فليدهم سلطة الثواب والعقاب، كما اتهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمروؤسيهم يحددون ادوار هؤلاء المروؤسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة. وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن القدرات الإبداعية لمروؤسيهم تتأثر بنمط القيادة السائد. فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروؤسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مروؤسيهم على الإبداع من خلال سلوكهم

الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها (الشقحاء، 2006: 87).

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات قوية بين الإدارة والأفراد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في الفرد الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع. كما أن أسلوب القادة والرؤساء داخل المنظمة له أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار، ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية بشكل امثل، وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، كذلك فإن البعد الموضوعي والإنساني في عملية اتخاذ القرار يعتبران عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح التفكير وتنمية المهارات الفردية. أما الانفرادية في اتخاذ القرار فإنها تفقد القرار الشروط الأساسية لموضوعيته، مما يشكل عائقاً للأداء الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة (رضا، 2003: 66).

وتتراوح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذ القرارات واستخدام السلطة بين النمط الاوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر والنمط الإنساني، كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل والاهتمام بكل من العمل والعاملين. وفيما يلي توضيح للأنماط القيادية المختلفة:

أ. **القائد الاوتوقراطي:** يبدى هذا النوع من القادة اهتماما عاليا بالمشاركة بالعمل، واهتماما قليلا بالعاملين. ويظهر القائد الاوتوقراطي اهتماما باتخاذ معظم القرارات وإعطاء التوجيهات للعاملين معه، ويتوقع منهم امتثال أوامره وتنفيذ تعليماته في مجال العمل والسلوك.

ب. **القائد الديمقراطي:** ويبدى هذا النوع من القادة اهتماما عاليا بكل من العمل والعاملين. ويشارك في قراراته مجموعات العمل، ويعمل على تشجيع المشاركة ودعم جهود الآخرين.

ج. **القائد الحر (اللامبالي):** وهو القائد الذي لا يبدى اهتماما يذكر لا بالعمل ولا بالعاملين. وهذا النوع من القادة يترك معظم القرارات لمجموعات العمل ولا يكثرث بالعاملين أو سير العمل أو بالنتائج. ويتركز اهتمامه على مصالحه الذاتية المباشرة ويحاول أن يتهرب من مسؤولياته العملية بتحميلها للآخرين. فهو لا يفرض السلطة وفق أصولها بل يتخلى عنها ليحملها للآخرين.

د. القائد المؤازر (الإنساني): ويتميز هذا القائد باهتمامه الزائد بالعنصر البشري في المنظمة على حساب العمل. فهو يسعى إلى تعزيز العلاقات بين ومع العاملين ويتجنب التصادم معهم ويبحث عن التناغم والانسجام في عملية صنع القرار (العتيبي، 2005: 181).

وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط الديمقراطي والمهتم بالعمل والعاملين معاً، هو أكثر الأنماط فعالية فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي أو مستوى التجديد والابتكار. (السليم، 2003: 30)

كما وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء (القيوتي، 2000: 220).

وأكدت نتائج بعض الدراسات السابقة أن هناك اختلافاً في أساليب وأنماط القيادة المدرسية ومستوى الممارسات الإدارية من مدرسة إلى أخرى باختلاف السمات الشخصية لمدير المدرسة، وقدراته وكفاياته في مجال القيادة الإدارية. والقيادة المدرسية الفاعلة هي تلك التي ينجح فيها القائد (مدير المدرسة) في التأثير على مرؤوسيه خلال الحفز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخطط لها (الصالح، 2003: 122).

ويمكن إلقاء الضوء على واقع القيادة المدرسية من الناحية التطبيقية وذلك من خلال استقراء النتائج العلمية التالية:

1. غالبية قادة المدارس في قطاع غزة يهتمون بالجانب التطبيقي دون الاهتمام بالجانب الإنساني (العاجز: 1998).

2. ضرورة تطوير الكفايات من خلال البرامج التدريبية التي تلبي الحاجات الحقيقية للقادة التربويين (أبو عودة، 1998: 145)

وبناءً على ما تقدم، فإنه يمكن استخلاص أهم الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية والتي تتسجم مع النمط الديمقراطي في القيادة، وهي:

1. اعتبار مدير المدرسة قائداً ديمقراطياً يهتم بتنمية البرنامج التعليمي وإثراء المنهاج الدراسي.
2. إشراك العاملين - وبخاصة المعلمين - في رسم سياسات المدرسة، ووضع قراراتها وتنفيذها، لما في ذلك من ارتباط بالروح المعنوية والدافعية والانتماء للمدرسة.
3. احترام العاملين والتلاميذ في المدرسة، وتوفير مناخ جيد وظروف ملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتعميق انتمائهم للمدرسة والمدير ومهنة التعليم، مما يساهم في تقدم المدرسة ورفعتها.

4. تطبيق الديمقراطية في التعامل مع المعلمين والتلاميذ وغيره، وبناء علاقات إنسانية قائمة على التقدير والاحترام المتبادل والثقة بالمرؤوسين، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم.
5. الاهتمام برفع كفاءة المعلمين بشكل يحقق لهم الاستقرار والنمو المهني والشخصي، ويحفزهم للعمل بإيجابية.
6. الاهتمام بإتباع نظام جيد للاتصالات يحقق التواصل والتفاعل مع المعلمين والتلاميذ ويرفع من جاهزيتهم.
7. استثمار طاقات العاملين في المدرسة، وتوظيف كافة مواردها البشرية والمادية الكامنة لخدمة عمليتي التعليم والتعلم (عابدين، 2001: 76).

سادساً: الحوافز

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وتعمل على ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات. فالحوافز لها الأثر الكبير في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الداء. حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم كأحد معوقات الإبداع الإداري (رضا، 2003: 92).

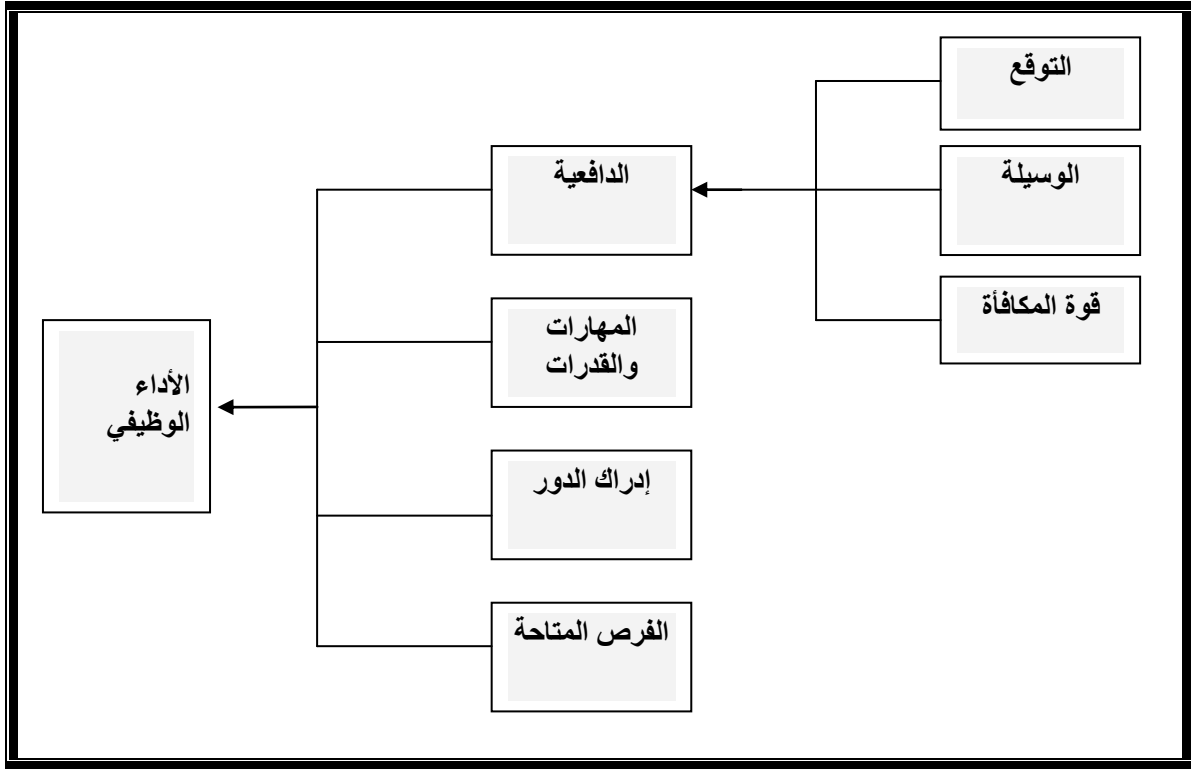
وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتتميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فالحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع

والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً (عساف، 1995: 42).

ويقضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات

الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه . والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فلاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه (هيكل، 2000:16).

وقد أبرز نموذج نظرية التوقع المعدل - كما هو موضح في الشكل (7) - أن مستوى أداء الفرد في العمل لا يتأثر بالحوافز وحدها دائماً بل يتأثر أيضاً بالمهارات والقدرات، وإدراك الفرد، والفرص. فوفقاً لنظرية التوقع فإن الدافع ينتج من تفاعل ثلاثة أنواع من الاعتقاد وهي: اعتقاد الفرد أن جهوده ستؤدي إلى الأداء المطلوب (التوقع) ، واعتقاده بأنه سيتم تعويضه عن جهوده (الوسيلة)، واعتقاده إن ما سيحصل عليه من تعويض سيكون ذا قيمة بالنسبة له (قوة المكافأة). وتشارك المهارات والقدرات في التأثير على مستوى أداء الفرد، فبعض الناس قد يكونوا ملائمين أكثر من غيرهم للقيام بعمل معين يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم. وكذلك فإن إدراك الفرد لدوره في العمل يؤثر على مستوى أدائه، بمعنى اعتقاده بما يتوقعه الآخرون منه في العمل، فمثلاً نائب المدير الذي يعتقد أن واجبه الأساسي هو تدريب الموظفين الجدد سيحصل على تقدير أداء منخفض من جانب رئيسه إذا كان يعتقد أن واجب النائب هو قضاء معظم أوقات العمل في الأعمال الروتينية اليومية، وبذلك نجد أن مشاكل أداء هذا النائب لم تحدث بسبب نقص الدافعية ولكن بسبب سوء الفهم الخاص بطبيعة الدور. وأخيراً فقد ابرز النموذج المعدل لنظرية التوقع دور الفرص في مستوى أداء الفرد، فأفضل الأشخاص يمكن أن يكون مستوى أدائه منخفضاً إذا كانت الفرص المتاحة أمامه محدودة، فمثلاً نجد أن مندوب المبيعات الذي تكون دوافعه عالية يمكن أن يكون مستوى أدائه ضعيف إذا كانت المنطقة التي يعمل فيها محدودة. (جرينبيرج وبارون، 2004:184).



شكل (7): النموذج المعدل لنظرية التوقع

المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي رفاعي وإسماعيل سيونى، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن منح الحوافز بنوعها المادي والمعنوي يعد من أهم الوسائل التي تتصل بالإبداع الإداري وبالأداء الوظيفي، ويظهر ذلك من خلال ما تسهم به الحوافز في دفع العاملين للأداء الأفضل، وترغيبهم في البقاء والاستمرار في العمل في منظماتهم، وفي توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية العمل الإبداعي، والارتقاء بمستوى الانجاز والأداء. ويعد غياب الحوافز أحد العوامل التي تعيق العملية الإبداعية داخل المنظمات، في حين نجد أن وجود الحوافز يعزز تلك العملية خصوصاً إذا تم وضع نظام فعال للحوافز يقدر الجزاء المادي والمعنوي للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية أو أعمالاً متميزة. وترفع فعالية ذلك النظام إذا لبي حاجات العاملين الشاملة بما لا يتوافق مع ظروف المنظمة، وإذا وجدت الإدارة الكفؤة التي تستطيع ربط الحوافز بالأداء الإبداعي، وربطها بأهداف العاملين وبأهداف المنظمة، وإذا بني هذا النظام على أساس مبدأ العدالة والمساواة بين مختلف الأفراد سواء كانت الحوافز على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، وبما يتناسب مع الجهد المبذول. وسيؤدي كل ذلك بلا شك إلى استثارة روح العمل والإبداع داخل الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإفراط في

منح الحوافز والمكافآت قد يؤدي يكون له تأثير عكسي على الأداء الإبداعي داخل المنظمات. ولذلك فانه من المفضل أن تكون الحوافز معقولة ومعتدلة ومتناسبة مع الأداء، لكي يتسنى الوصول إلى الأداء الإبداعي المتميز، وإلى إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين أثناء تأديتهم عملهم. وللحوافز المعنوية أهمية كبيرة في تحفيز الإبداع لا تقل عن اثر الحوافز المادية، وترجع أهمية الحوافز المعنوية إلى الطبيعة الإنسانية للفرد والذي هو في حاجة دائمة بان يغترف بقيمة وأهمية ما يقوم به من أعمال إبداعية. وتأخذ الحوافز المعنوية أشكالاً متعددة منها تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح شهادات الشكر والتقدير، ومنح شهادات التفوق والتميز، ومنح الأوسمة وإلى غير ذلك من الوسائل التي تحفز الإبداع (رضا، 2003: 96).

سابعاً: خلق الثقة

وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز و العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل ، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة ، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم ، فالعاملون الذين يثقون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل . وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك ، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لثقة المنظمة. كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لانجاز العمل باستقلالية وفاعلية (بروس، بيتوني، 1999 : 11).

وتعتبر بناء الثقة من المهام الرئيسية للمدير، وتتم بناء الثقة في قدرات المرؤوسين وفي رأيهم بالمدير، بحيث يكون العاملون على ثقة كاملة بمقدرة المدير واستقامته في أداء عمله. وتظهر أهمية بناء الثقة في الموظفين الجدد، حيث انه من المفضل أن يتم تكليفهم في البداية بالأعمال التي قد تميزهم، وان يتم خلق عادة النجاح فيهم. وتؤثر طريقة تعامل المدير مع بعض الموظفين الذين يؤديون بعض المهام بصورة خاطئة على ثقة أولئك الموظفين في أنفسهم وفي مديرهم، وينصح بان يتم تصحيح الخطأ بصورة سرية وليس أمام الملا إتباعاً للقاعدة التي تقول: "يكون الإطراء أمام الملا، بينما الانتقاد في السر". ويقوم المدير بتدريب الموظف المخطئ على أن يتعرف على أسباب الخطأ وعدم تكراره مرة أخرى، ويجب أن تكون عبارات الانتقاد موجهة نحو تصحيح الخطأ وليست موجهة إلى الشخص نفسه. ويمكن بناء الثقة بالموظفين بواسطة عدة طرق منها:

1. إشراك الموظفين في تحقيق رسالة المنظمة، حيث أن ذلك يعطى الموظفين صورة عن أهداف المنظمة، ويساعدهم بتطوير أدائهم نحو تحقيق تلك الأهداف.
 2. إعطاء الموظفين توجيهات واضحة، مما يخلق مؤشر لدى الموظفين بأن المدير يعرف ماذا يعمل، وأنه على المسار الصحيح لتحقيق أهداف المنظمة.
 3. اطلاع الموظفين عن بعض الأمثلة عن كيفية نجاح المدير في حياته العملية، وما الأخطاء التي ارتكبها في حياته المهنية، وكيف قام بتصحيح تلك الأخطاء مما يرفع درجة واقعية المدير في نظر الموظفين، ويكسب خبرة عملية إضافية للتعامل مع المشكلات في العمل.
 4. التعرف من كل موظف عما يريده من العمل، وتحقيق الأهداف الشخصية للموظف وخصوصاً التي تصب في مصلحة العمل (Belker & Topchik، 2005: 18).
- وقد أشارت اليعقوب (2004) إلى كثير من فوائد الثقة التنظيمية للمؤسسة والأفراد العاملين فيها ومنها:

- تؤدي الثقة التنظيمية إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية.
- تعمل الثقة التنظيمية على زيادة الرضا الوظيفي، وتؤدي إلى التميز، والتميز هو إنتاج أو تطبيق أفكار جديدة. والمستوى العالي من الثقة يؤدي إلى توفير بيئة ريادية متميزة، حيث أن الموظف الذي يثق بمديره ستكون لديه الرغبة والقابلية لتطوير أفكار جديدة في العمل ويشعر بالأمان لطرح هذه الأفكار ومحاولة تجربتها، وبأنه يمكنه الحصول على دعم ومساندة مديره.
- تؤدي الثقة إلى زيادة وتنمية الولاء الوظيفي، ويمكن اعتبار الولاء الوظيفي على أنه ارتباط أو شعور نفسي يشعر به الموظف نحو المنظمة، ويقبل أهداف المنظمة وقيمها بشكل كبير، ويكون لديه القابلية والرغبة لبذل كافة الجهود الممكنة لمصلحة المنظمة.
- تؤدي الثقة التنظيمية إلى انخفاض معدل الدوران الوظيفي، فقد وجدت العديد من الدراسات إن الثقة لها ارتباط إيجابي ببقاء الموظف في المنظمة وعدم تركها.
- تؤثر الثقة التنظيمية إيجابياً على الصحة العامة لدى الموظفين.
- ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً برأس المال الاجتماعي، حيث أن رأس المال الاجتماعي يعبر عن قدرة الأفراد على العمل معاً ضمن قيم مشتركة و بهدف تحقيق غايات مشتركة من خلال عملهم في منظمة ما، والمؤسسات الأكثر فاعلية هي التي تستند إلى قيم أخلاقية مشتركة وثقة متبادلة (اندراس ومعاينة، 2008: 76-77).

وفي المقابل فإن عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم، ويحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم،

ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين، حتى لا يلفتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديداً لمكانتهم الوظيفية، إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتماداً مطلقاً (القيوتي، 2000: 267).

إلى أن المحصلة النهائية للتعامل مع الآخرين على أساس الثقة المتبادلة خاصة بين الرئيس والمرؤوس تكمن في الفاعلية الإدارية بمفهومها الشامل، والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال فاعلية سلوك وأداء كافة الموظفين دون استثناء. وبالتالي فليس هناك أي ضرورة ملحة تستدعي سوء استخدام السلطة والتسلط وإشاعة الخوف بين الموظفين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن الوصول إلى أهداف المنظمة جملة وتفصيلاً، مظهرها وجوهرها، كما ونوعاً من خلال الإدارة بالثقة (اندرأوس ومعاينة، 2008: 77).

ثامناً: التدريب

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد و المقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى (مواد خام، إدارة، تسويق، أموال) و من ثم الأهداف المطلوبة. إذ ما يحدث في المجتمع و العالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات و كفاءة الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء و الجودة (هلال، 2000: 11).

ويعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه، كما ويعتبر التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة (الشواف، 2000: 25).

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف. في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية

والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف - وكننتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن (رشيد ، 2003 :59). ويمكن القول بان التدريب يحتل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال أثره على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد، وتطوير أنماط سلوكهم، كما تتضح أهمية ودور التدريب في حل المشكلات بأساليب إبداعية (رضا، 2003:99).

ويقدم مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث الدولية بالاستعانة بمعهد التربية التابع للوكالة بعمان، العديد من البرامج التدريبية بما يتماشى مع السياسات التربوية المقررة من قبل الوكالة، وتشمل هذه البرامج دورات القيادة التربوية: وهى دورات موجهة نحو تدريب مديري المدارس بوكالة الغوث لرفع الكفايات الإدارية والإشرافية لديهم، ومدة هذه الدورات سنة تدريبية واحدة يتخللها 3 لقاء تدريبي، تليها دورة صيفية مدتها 12 يوم بواقع 5 ساعات يوميا، وقدم صمم هذا البرنامج في ضوء تحليل عمل مدير المدرسة وتحديد الكفايات اللازمة لتطوير الأداء (مركز التطوير التربوي بالوكالة، 2009).

وقد توصل (نتيل، 2007) إلى نتائج تشير إلى أن دور برنامج التدريب في برنامج التربية والتعليم في الوكالة له دور كبير وفعال في تطوير كفايات مديري المدارس في قطاع غزة، وأيضا له الدور الكبير في تحسين العملية التعليمية التعلمية (نتيل، 2007:179).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

تمهيد

تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية دراسة موضوعي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي من جوانب وزوايا متعددة. حيث تناولت تلك الدراسات موضوع الإبداع الإداري من حيث القدرات الإبداعية والسمات الشخصية للمبدعين والعوامل التنظيمية والبيئية التي تعمل على تدعيم الإبداع ومعوقات الإبداع في المنظمات المختلفة. وتناولت كذلك موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المختلفة التي تؤثر عليه مثل المناخ التنظيمي والمتغيرات التنظيمية وأنماط القيادة. وقد تم في هذا الفصل استعراض العديد من تلك الدراسات، بحيث تم تصنيفها إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية. وقد تم في كل دراسة تناول أهداف الدراسة ونتائجها وتوصياتها.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة العجلة (2009) بعنوان: " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وإلى لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول..
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم موظفو الوزارة معاً.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

2. دراسة عبد الرحيم (2009) بعنوان: " أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وبين تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.
- عدم إتباع النمط القيادي الأوتوقراطي داخل الوكالة بشكل ملموس حيث أن عينة الدراسة لا ترى وجود للنمط الأوتوقراطي لدى مدراءهم بنسبة كبيرة.
- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع وتبني الإبداع بصورة واضحة وملموسة، وغياب المساندة والدعم من قبل المنظمة نتيجة المحافظة على النظام والتمسك بالقواعد والأنظمة السائدة وهذا يعتبر من أحد المعوقات التي تحول دون ممارسة العمل الإبداعي .
- عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الغبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الخبرة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي، وإلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- تعزيز السير على خطى النمط القيادي الديمقراطي من خلال إتباع سياسة تتبنى مبدأ اللامركزية والتفويض في الصلاحيات لضمان توفير البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين.
- تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين، وتوسيع فرص النمو واكتساب الخبرة بين العاملين في المنظمة.
- وجوب توافر نظام متكامل للحوافز المادية والمعنوية، مع ضرورة وجود نظام رقابي فعال وإيجابي للوصول إلى تحقيق توازن بين أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها وبين المنظمة والبيئة التي نشأت فيها.
- العمل على توفير الإمكانيات المادية اللازمة ورصدها لتقديم الحوافز المادية للمبدعين في مختلف مستوياتهم الإدارية ومواقعهم.
- ضرورة رفع مستوى الإبداع لدى العاملين من خلال تدعيم ومساندة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية.
- تشكيل فرق تتألف من أشخاص غير متمثلين في أفكارهم واهتماماتهم وأعمارهم، خصوصاً في المجالات التي تتطلب إنجاز العمل بواسطة تكوين فرق أو جماعات.

3. دراسة عكاشة (2008) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات (Paltel) في فلسطين "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
 - العاملون بالشركة بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين فيها، لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

4. دراسة عيسى (2008) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وهدفت كذلك إلى الكشف عن مدى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمارس القيادة التحويلية من قبل المبحوثين بنسبة اقل من 60%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص.
- احتل مجال الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من قبل العاملين المستوى الأول في ممارسات المبحوثين للقيادة التحويلية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم، ثم يعقد اختبار لهم، ويتم الاختيار من الفئة التي اجتازت الاختبار.
 - عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
 - توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية لتعزيز عملية التغيير من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.
- 5. دراسة نتيل (2007) بعنوان: "دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"**
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري وكالة الغوث الدولية وتصميم البرنامج المناسب لرفع كفايات المديرين الإدارية والفنية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يسهم برنامج التدريب المطبق على مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في تحسين كفايات المديرين.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور التدريب في تطوير كفايات مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.
 - هناك اتفاق في بعض المجالات والمحاور التي تتعلق ببرنامج التدريب ودوره في تحسين وتطوير كفايات المديرين، واختلاف في البعض الآخر، أما المجالات التي اتفق عليها فهي: الاحتياجات التدريبية، تصميم برنامج التدريب، التقويم والمتابعة بخصوص الحالة الاجتماعية، وإما المجالات التي اختلف فيها فهي: محتوى التدريب، تصميم برنامج التدريب، التقويم والمتابعة بخصوص المؤهل العلمي.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالوكالة لفعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - التنوع في استخدام الأساليب التدريبية وتوظيف التكنولوجيا والتقليل من استخدام الأساليب التقليدية في التدريب.
 - العمل على تزويد برنامج التدريب بخبراء متخصصين وذوى كفايات مرتفعة في هذا المجال.

6. دراسة علوان (2005) بعنوان: "فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية، وهدفت كذلك إلى التعرف على مدى فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق بين مستوى التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين والمستوى الافتراضي 50%، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية التفكير الإبداعي بين القياس القبلي والقياس البعدي لصالح التطبيق البعدي. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توفير المناخ الملائم للتفكير الإبداعي الذي يساهم في تطوير فكر المرشدين النفسيين وتحسين أدائهم الإرشادي.
- إشراك المرشدين بالأنشطة المتجددة التي تعمل على تحسين قدراتهم العقلية، وإنشاء وحدة خاصة لرعاية المرشدين المبدعين.
- تنفيذ دورات وورش عمل حول الاستراتيجيات الخاصة بحل المشكلات بالطرق الإبداعية وبالآليات المقترحة في البرنامج.
- إنشاء النوادي الثقافية والفكرية التي تنمي قدرات المبدعين.

7. دراسة لبد (2005) بعنوان: " دور مديري مدارس الثانوية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تشجيع مديري المدارس الثانوية الحكومية للتعليم الإبداعي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير الجنس ومتغير عدد معلمي المدرسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات التي يتبعها المديرون في تشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير المؤهل العلمي ومتغير عدد سنوات الخدمة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لرفع كفاياتهم المهنية وقدراتهم الإبداعية.
 - إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير أداء مدير المدرسة وتحسين قدراتهم الإبداعية.

8. دراسة الصالحى (2003) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأسس والمبادئ والمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى أهم المتطلبات الأساسية لتطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية، كما هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية بمدارس الوكالة، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة لان كلاهما يعتمد على القيادة التشاركية، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والتطوير والتحسين المستمر في المدخلات والعمليات والمخرجات، وتفويض السلطات، وتشجيع الابتكار والإبداع .
 - يواجه مديرو المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة صعوبات مختلفة تعيقهم من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مثل: قصور في الكفايات والمعلومات اللازمة لدى جميع المستويات الإدارية بالوكالة، وعدم قدرة معظم المديرين على التخطيط الاستراتيجي والرقابة الإحصائية، وعدم توافر البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وكثرة الأعمال الروتينية المقيدة للإبداع لدى مديري المدارس.
 - اقتصر مركز التطوير التربوي على تنظيم برامج تدريبية تقليدية تهتم بالجانب النظري على حساب الجانب التطبيقي العملي في المدارس.
 - قصور عمليات المتابعة والرقابة والتطوير التي يقوم بها المسؤولون بمركز التطوير التربوي بسبب قلة عددهم بالنسبة لعدد المدارس.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تبني الإدارة العليا بوكالة الغوث الدولية لمدخل الإدارة الشاملة لتطوير النظام التعليمي.
- ممارسة التخطيط الاستراتيجي لبرامج الجودة على مستوى وكالة الغوث من أجل تطوير الإدارة المدرسية.
- توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مدارس الوكالة.
- توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لجميع العاملين حول مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس قيادة الجودة بحيث يضم خبراء في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع والابتكار على مستوى مدارس الوكالة.

9. دراسة حلس (2002) بعنوان: "دراسة تقييمية لبرامج تأهيل النظائر العاملين بمدارس وكالة الغوث بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دورات تأهيل مديري مدارس وكالة الغوث، ووضع مقترح لتطوير تلك الدورات.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- عدم وضوح أهداف البرنامج التأهيلي لبرنامج الإدارة المدرسية.
- قلة الوقت المخصص للبرنامج وعدم مناسبة للمتدربين.
- قلة كفاءة المدربين ومنفذي البرنامج.
- تغليب الجانب النظري على الجانب التطبيقي في البرنامج.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تضمين البرامج التأهيلية لماد تعليمية يحتاجها مديري المدارس في أعمالهم الإدارية وتدريبهم على كيفية تنفيذها بكفاءة وفعالية.
- استخدام أساليب تدريبية حديثة ومتطورة.

10. دراسة (الأشهب، 2001) بعنوان: "درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقته بانتمائهم لمهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة.
- درجة مشاركة المعلمين في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية منخفضة.

11. دراسة (شعث ونشوان، 2001) بعنوان: "مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مدارس وكالة الغوث الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتركز مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المجال الفني لمدير المدرسة وخاصة النمو المهني وإعداد الدروس التوضيحية.

- تقل درجة المشاركة في اتخاذ القرارات في المجال الإداري لمديري المدارس.
- يحظى المجال الاجتماعي بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المدرسية.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة الشيخ وآخرون (2008) بعنوان: "القيادة والإبداع : دراسة ميدانية على منظمات

الاتصالات في اليمن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتحلى قادة منظمات الاتصالات اليمنية بدرجة متوسطة من صفات القادة المبدعة، أي أن منظمات الاتصالات اليمنية لا تمتلك قادة مبدعين بشكل متميز، لكنها في نفس الوقت لا تعاني من أزمة قيادة.
- هنالك ممارسة متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع وهي تحديد ووضوح الأهداف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب. في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت.
- يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، حيث أن الإبداع يزيد بزيادة ممارسة القيادة للممارسات الداعمة للإبداع. وكانت ممارسة التدريب أكثر الممارسات تأثيراً على الإبداع، وجاءت الحوافز والمكافآت في المرتبة الثانية، تليها تحديد ووضوح الأهداف، في حين كان تأثير بقية الممارسات القيادية (الاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتمكين) على الإبداع محدوداً.
- واعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة، وفي ضوء ما أسفرت عنها من نتائج فقد أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تحسين المناخ العام في المنظمات من خلال الممارسة الفاعلة من قبل القيادة، تلك الممارسات التي تشجع الإبداع من خلال وضوح الأهداف، ومن خلال انخراط العاملين وتمكينهم ومشاركتهم في الممارسات الإبداعية من خلال العصف الذهني والتفكير المبدع والخلق، ومن خلال توليد أفكار جديدة ومنحهم الحوافز والمكافآت المادية وغير المادية التي تحفزهم على الاستمرار في طريق ونهج الإبداع.
- الاهتمام باستقطاب الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.
- تنمية المهارات القيادية من خلال التدريب وبرامج التطوير والتنمية لصنع قادة يعتقون الإبداع ، ويؤمنون به من أجل تنمية المنظمات وخاصة تلك التي تواجه بيئة تنافسية شديدة مثل قطاع الاتصالات وغيرها.

- تفعيل وحدات البحث والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة وخاصة الموارد البشرية من أجل القيام بأبحاث ودراسات تستثمر الإبداع من خلال الطاقات البشرية المبدعة.
- العمل على إجراء دراسات أكاديمية في مجال القيادة والإبداع، ودراسة أبعاد متصلة بأبعاد هذه الدراسة مثل المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع، ودراسات مقارنة بين أداء القادة المبدعين والقادة غير المبدعين.

2. دراسة السميرى (2008) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة:

دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة"

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلباً على الإبداع في المنظمات العامة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من العوامل المؤثرة على المنظمات: مقاومة التغيير، وعدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد، وعدم وضوح أهداف المنظمة، والخوف من الفشل.
- إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد، وفقدان روح العمل الجماعي لا تعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات موضع الدراسة.
- وبناءً على ذلك تم تقدير مجموعة من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:
- محاولة التعرف على أسباب مقاومة التغيير ووضع الخطط لكيفية التعامل معها ومعالجتها.
- بناء نظام معلوماتي متكامل في كل منظمة لتمكين الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها.
- إعداد خطط كاملة ودقيقة تحدد مستقبل المنظمات وأهدافها بوضوح.
- العمل من أجل إشعار الأفراد بالأمان وذلك بحمايتهم مما يترتب على إبداعاتهم من مخاطر.
- إعداد القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه من خلال استخدام أسلوب المشاركة.

3. دراسة القحطاني (2007) بعنوان: "الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض، وتحديد المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من عملية الإبداع الإداري، وهدفت كذلك إلى التعرف على مدى الاختلاف الحاصل في وجهات نظر الباحثين نحو جوانب الإبداع الإداري باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام زيادة معدلات ضغوط العمل ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الإبداع والابتكار.

- من السبل المهمة لتفعيل الإبداع الإداري بالأمن العام تطوير إدارات الأمن العام باستخدام التقنيات الحديثة في العمل، ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين والمتميزين، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع.
- لدى أفراد عينة الدراسة من الضباط رؤية متشابهة نحو جوانب الإبداع الإداري مهما اختلفت خبراتهم العملية.
- وأوصت الدراسة بما يلي:

- تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار والتي تعتمد على ثقافة تنظيمية مرنة تتيح الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتفويض السلطة، واستبعاد غير الضروري من خطوات العمل.
- وضع نظام حوافز للمتفوقين والمبدعين في العمل الإداري بالأمن العام ، مع العمل على تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- زيادة درجات التنسيق وفاعلية الاتصالات بين إدارات الأمن العام المختلفة.

4. دراسة العازمي (2006) بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، والتعرف كذلك على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان الوزارة، وهدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يرى الباحثون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية ومن أبرز هذه السمات: إدراك القائد للحاجة للتغيير نحو الأفضل، تمتع القائد بثقة ذاتية عالية، القائد المدني هو الذي يستحوذ على احترام الآخرين وإعجابهم به، القائد المدني يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه ويثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.
- يوجد علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات المدنية لسمات وصفات القائد التحويلي وامتلاكهم للمهارات والقدرات الإبداعية.
- يرى الباحثون بأن هناك قدرة إبداعية واحدة ومتوفرة بدرجة كبيرة جداً لدى العاملين وتتمثل في أن العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحة ذلك الموقف.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي.

■ تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها.

■ تشجيع وتدريب القيادات المدنية على إطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية للمنظمة.

5. دراسة النتيفات (2006) بعنوان: "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية : دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، والتعرف كذلك على درجة المركزية السائدة في بيئة الشرطة بالمدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى درجة إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
 - تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة المدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
 - لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة المدينة باختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة.
- وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي:
- ضرورة عمل حوار حي ومستمر بين الضباط العاملين ورؤسائهم لكي يستفيدوا من خبراتهم، وتمكنهم هذه الحوارات من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم.
 - خلق أجواء التنافس الايجابي بين الضباط في مواقعهم مما سيؤدي إلى رفع كفاءتهم.
 - على الإدارة أن تعمل على غرس روح العمل الجماعي والتفكير في أساليب جديدة لإنجاز العمل.

6. دراسة الدباغ والعبیدی (2006) بعنوان: " أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن"

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الأنماط المعرفية ومستوى الإبداع لدى المديرين في عينة من المنظمات الخدمية الأردنية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستويات الإبداع لدى عينة الدراسة تتركز في الوسط، وأغلبية عينة البحث مبدعة إلى حد ما، ولعل ما يقف وراء ذلك خصائص عينة البحث، وطبيعة العمل المطلوب أدائه من قبلها، أو أن المناخ التنظيمي في منظماتها لا يشجع على الإبداع بشكل كبير.
- تركز النمط المعرفي ضمن فئة (الإحساس/التفكير) ثم (الحس/التفكير)، وهذا يمكن أن يعكس بعضاً من خصائص عينة الدراسة ضمن هذين النمطين من قلة تفاعلهم مع الآخرين،

وميلهم إلى تجنب المخاطرة، وكونهم موضوعيين ويركزون على الحقائق في تعاملهم مع الآخرين.

■ العلاقة ما بين النمط المعرفي للمديرين وإبداعهم كانت ضعيفة جداً، وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسات أخرى توصلت إلى وجود هذه العلاقة، ويمكن أن يكون تركيز مستويات الإبداع في الوسط بشكل كبير لدى عينة الدراسة وعدم توزيع تلك المستويات على فئات الإبداع المختلفة سبباً لذلك.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اهتمام منظمات العمال العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص بدراسة وتحليل الأنماط المعرفية للعاملين فيها والاختبارات المبنية عليها لدورها الكبير في تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه يساعد المنظمات في عملية اختيار العاملين للوظائف التي تتناسب مع أنماطهم المعرفية، وذلك أسوة بالمنظمات العالمية.
- التركيز على دراسة عوامل بناء البيئة المحفزة للإبداع وعدها أحد المرتكزات الرئيسية لبقاء المنظمة ونجاحها، وينبغي الاهتمام بقياس مستويات الإبداع لدى العاملين لتحديد أسباب انخفاضه، وإعداد الخطط المناسبة لتحفيز العاملين على الإبداع، ومكافأة السلوك الإبداعي.

7. دراسة الزعبي (2006) بعنوان: " اثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الالتزام بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية، وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلياً كما يلي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، انجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، الانضباط.
- يوجد اثر دال إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية، وقيم القيادة، وقيم الامتثال) على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد اثر دال إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم التنظيمية (قيم التعاون، وقيم العدالة، وقيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي.
- يوجد اثر دال إحصائياً للالتزام بأبعاد قيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، وقيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور.
- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وإن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الشفافية.

8. دراسة واصلى (2005) بعنوان: " مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات، ومعرفة إذا ما كان هنا فروق ذات دلالة إحصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتقد المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية بتوافر مقومات الإبداع الإداري من المقومات التنظيمية، والإمكانات والموارد والبرامج التدريبية، والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكبر مما يعتقدونه المشرفات التربويات.
 - إن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على أداة الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر من المشرفات التربويات.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- إقامة دورات تدريبية من أجل تعريف أعضاء الإدارة المدرسية بمفهوم الإبداع الإداري لكي يتم استثماره في تطوير العملية التعليمية.
- تكثيف زيارات مشرفات الإدارة المدرسية للمديرات اللاتي يعانين من قصور في الإدارة بهدف إرشادهن وتوجيههن بكل ما يساعدهن على النهوض بمستواهن الإداري وتطوير الأداء.
- استضافة وعمل لقاءات للكوادر العلمية في مجال الإدارة من الجامعات والمعاهد بعقد ندوات وورش عمل بمشاركة مديرات المدارس بهدف تزويدهن بخبرات جديدة تؤدي إلى تحسن مستوى أدائهن في العملية التعليمية والإدارية.

9. دراسة العساف (2004) بعنوان: " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما إذا كانت هناك ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع وفقاً لمتغير (المستوى

التعليمي، الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية)، والتعرف كذلك على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس. وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

- غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة، نوع المدرسة، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).
- أظهرت استجابات مديرات المدارس أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، حيث تحد المعوقات الذاتية من قدرة مديرات المدارس على الإبداع بدرجة قليلة، بينما تحد المعوقات التنظيمية من قدرتهن على الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.
- ترى مديرات المدارس محل الدراسة أن المقترحات التي تضمنتها الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لديهن بدرجة متوسطة.
- وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديرات المدارس، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية.
- منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف.
- العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.
- التأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية.

10. دراسة الربيق (2004) بعنوان: "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل البيئة الإدارية في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، وتحديد مدى اختلاف تأثير تلك العوامل في فاعلية الأداء الوظيفي باختلاف خصائصها الشخصية. وتهدف كذلك إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لكل من الحوافز والمناخ التنظيمي تأثيراً مرتفعاً جداً على فعالية الأداء الوظيفي، أما نطاق الإشراف فله تأثير مرتفع فقط.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تأثير عوامل البيئة الإدارية في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية تعزى إلى خصائصها الشخصية.
 - مستوى ممارسة القيادة الأمنية لوظائف التنظيم وإدارة الأفراد والتخطيط ذات فعالية مرتفعة جداً، بينما مستوى ممارسة وظيفتي التنسيق واتخاذ القرارات ذات فعالية مرتفعة فقط.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات فعالية ممارسة القيادة الأمنية لأدائها الوظيفي تعزى إلى خصائصها الشخصية.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عوامل البيئة الإدارية وفعالية الأداء الوظيفي.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- توفير مناخ تنظيمي إيجابي يستند إلى الاهتمام بالعاملين من حيث تفهم احتياجاتهم ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة الأمنية التي يعملون بها.
 - الاهتمام بتوفير فرص النمو المهني للقيادات الأمنية، واستثمار القدرات الإبداعية للمرؤوسين، وإشراكهم في صنع القرار الأمني.
 - الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة، والالتزام بجودة الأداء في ضوء معايير وطبيعة العمل الأمني.
 - الاهتمام بتوزيع أعباء العمل، وتحديد نطاق الإشراف الملائم لطبيعة العمل الأمني الذي يسهم بالارتقاء بالأداء الوظيفي، ويوفر تبادل المعلومات بدقة وسرعة مناسبة لاتخاذ القرار الأمني الفعال.
 - إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم، ورفع معنوياتهم، وحماسهم لإتقان العمل الأمني.
- 11. دراسة الشقحاء (2003) بعنوان: " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض "**
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات في الرياض، وتهدف كذلك إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري في المديرية، وإلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يمارس النمط القيادي الديمقراطي في المديرية، ويليه النمط المتسلط، فالنمط الحر.

- تمارس عناصر الإبداع الإداري بدرجة متوسطة في المديرية
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية للعاملين في المديرية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية للعاملين في المديرية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تخلص المنظمات السعودية عامة والأمنية خاصة من أساليب القيادة التسلطية، ومن الروتين، والبيروقراطية، وإفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات القيادة وإتباع أساليب إدارية فعالة.
- وضع خطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، وتبنى مفاهيم إدارية حديثة للتغلب على معوقات الإبداع الإداري.
- الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات، وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع المختلفة وخصوصاً في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.

12. دراسة التويزجى (2003) بعنوان: " البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في

الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا المراقبين الجمركيين عن كل من بيئة العمل الداخلية، وعن أسلوب الإشراف المتبع، وعن الحوافز المادية والمعنوية، وعن نوع العمل المنوط بهم، وعن البيئة المادية ومستوى أدائهم الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة متوسطة على كل من بيئة العمل الداخلية، وأسلوب الإشراف المتبع في عملهم، وعلى نوع العمل المنوط بهم.
- المراقبين الجمركيين راضين بدرجة عالية على كل من البيئة المادية للعمل، وعلى مستوى أدائهم في العمل.
- المراقبين الجمركيين غير راضين عن نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها حالياً.

وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي:

- ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، سواء من حيث العمر، أو المؤهل العلمي، أو الحالة الاجتماعية، أو القدرات، وتوجيههم للعمل بما يتناسب مع تلك المتغيرات الشخصية.
 - محاولة استقطاب الكفاءات المؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً ومن ذوى الخبرات العالية، ليساهموا في تطوير العمل الجماعي، وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية.
 - تطوير محددات بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في السياسات والإجراءات والقواعد بشكل واضح للفرد يدرك من خلاله مسؤولياته وصلاحياته وفهمه الكامل لأبعاد عمله.
 - ضرورة مراعاة الرؤساء لأهمية تقدير جهود الأفراد خاصة المميّزة منها، حيث أن ذلك يخلق لديهم شعوراً بالراحة والاعتزاز بالنفس، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم.
 - العمل باستمرار على تطوير نظم الحوافز المادية، بحيث تتماشى مع ما يقدمه الفرد من مجهود وانجاز في العمل.
 - العمل على توفير فرص الترقى، وإتاحة الفرصة لذلك وفقاً لضوابط ومعايير محددة تحكمها أبعاد تتعلق بعبء الفرد وإنتاجيته ومواظبته على العمل وقدراته ومؤهلاته.
- 13. دراسة رضا (2003) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"**
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى العاملين، كما هدفت إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى وجود اختلاف في رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم للكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسيئ للأمن في المطار.
 - وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجال الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرصة لهم بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
 - يقوم رجال الأمن بالمطار بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم وإنجاز العمال المنوطة بهم بأسلوب متجدد ومتطور.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- تشجيع المبدعين من العاملين بالمطار وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية.

▪ تقديم برامج تدريبية ذات صفات إبداعية وابتكارية تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية.

▪ تفعيل مشاركة المرؤوسين في الأجهزة الأمنية بطرح آرائهم وأفكارهم البناءة، لما له من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي لديهم.

14. دراسة الصرايرة (2003) بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية"

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. وتمثلت متغيرات الثقافة بثقافة الدور، والقوة، والمهمة والشخصية، في حين شمل متغير الإبداع حل المشكلات واتخاذ القرار، والتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ تختلف ثقافة المؤسسة حسب طبيعتها ودور المؤسسين والقادة فيها فضلاً عن عمرها وعراقتها.

▪ لا تبقى منظمة على ثقافة لفترة طويلة جداً إذ أن ذلك سيؤدي إلى تقادمها، فهي تتشد التطوير والتغيير وخصوصاً في مجال عملياتها.

▪ يعد موضوع الإبداع الشغل الشاغل للمنظمات من أجل نجاحها وتميزها.

▪ متغير التغيير والقدرة على حل المشكلات كانت واضحة بدرجة اكبر من بقية المتغيرات الفرعية للإبداع الإداري.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

▪ ضرورة الاهتمام بثقافة المنظمات ومحاولة قياس ثقافتها أو نمطها الثقافي الذي يتلاءم مع متغير الإبداع فيما إذا كان ثقافة دور أو مهمة، إذ تدعم الإبداع على عكس ثقافة القوة والشخصية التي تقلل من الإبداع .

▪ محاولة الإلمام والاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمات وأهميتها وخصائصها وكيفية تأثيرها على نجاح تلك المنظمات وفعاليتها.

15. دراسة الطالب (2001) بعنوان: " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس في محافظة جرش.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تتألف من خمس مجالات وهي: التخطيط والعمل ضمن فريق، والدور الإشرافي لمدير المدرسة، وقيام المدير ببحوث إجرائية، والقيادة الإبداعية وقيادة التغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات البرنامج المختلفة. وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق البرنامج وتعميمه على مدارس المملكة كافة، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية، والتركيز في التدريب على بناء استبانة لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها، والتأكيد على إدارة المدارس حسب استراتيجيات تعليمية حديثة.

16. دراسة أيوب (2000) بعنوان: "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية، وقياس مستوى السلوك الإبداعي لديهم، وهدفت كذلك إلى التعرف على أسلوب حل المشكلات الذي يتبعه المديرون في التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجههم. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتضمن مناخ العمل في البنوك التجارية السعودية دعم الابتكار مادياً ومعنوياً، ويقدم المدراء الدعم المناسب لمرؤوسيهـم، ويزودونهم بالمعلومات الضرورية ويمضون قدماً في الاستماع إلى آرائهم وأفكارهم.
- استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل لم يسهم في التأثير الإبداعي لدى المديرين، كما أن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق التقليدية تساهم في تثبيط السلوك الإبداعي لديه.
- يختلف السلوك الإبداعي لدى المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية كالمستوى العلمي ومستوى الخبرة.

17. دراسة الحقباني (1998) بعنوان: "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز المادية والمعنوية، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية من خلال قياس مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات المختلفة في مدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية متوسط بشكل عام، حيث تبين أن عنصري المرونة والأصالة كانا فوق المتوسط، بينما عنصري الطلاقة والمخاطرة كانا عند المستوى المتوسط، وكانت باقي عناصر الإبداع (القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف) أقل من المتوسط.
- التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمعيار نمط القيادة يعد أعلى من المتوسط قليلاً.
- مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية يعتبر أعلى قليلاً من المتوسط.
- الحوافز المادية في الأجهزة الحكومية تعتبر أقل من المتوسط، خاصة المنح والمكافآت المقدمة لأصحاب الأفكار الجديدة والأعمال المبدعة، بينما تعتبر الحوافز المعنوية أعلى من المتوسط قليلاً.
- المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري لدى العاملين هي: نمط القيادة، التدريب، الحوافز المعنوية، الأنظمة والإجراءات، بينما لم تؤثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري لديهم.

18. دراسة آل خليفة والربيعان (1998) بعنوان: " قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم علاقة الولاء بين الرئيس والمرؤوس من وجهة نظر المدراء في الجهاز الحكومي، وإلى تحديد العلاقة بين مفهوم الولاء وعلاقات العمل ومدى سعى المدراء إلى الإبداع في العمل من خلال اقتراح أو ابتكار وسائل لتطوير العمل، وهدفت كذلك إلى تحديد النمط الإبداعي للمدراء في الجهاز الحكومي بشأن بعض علاقات العمل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتأثر مفهوم الولاء لدى المدراء في علاقة الرئيس بالمرؤوس بمدى توافر المؤهلات الوظيفية عند اتخاذهم قرارات ترتبط بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، مثل القبول والاختيار لموظفين جدد في الإدارة، والترقية بالاختيار، والترشيح لحضور دورة تدريبية، والترشيح للترقية لمنصب أعلى.
- لا يوجد علاقة بين تأثير المدراء بالمؤهلات الوظيفية أو الخبرة في إدراكهم بين الرئيس والمرؤوس، وسعى أولئك المدراء إلى ابتكار بعض الوسائل لتطوير العمل.
- لا يوجد نمط أو توجه عام نحو الإبداع أو تطوير علاقات العمل بين المدراء في الوزارات والهيئات الحكومية. إلا أن هذا لا يمنع من وجود إبداع فردي يرتبط ببعض المدراء دون

البعض الآخر. كما لا يمنع من وجود إبداع أو محاولات لتطوير بعض جوانب العمل وعلاقاته بشكل منفرد.

وقد أوصت الدراسة بتطوير علاقة الرئيس بالمرؤوس في مجال العمل الحكومي من خلال العناصر التالية:

- إعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل، ويقتضى ذلك التخفيف من حدة الأساليب البيروقراطية أو المبالغة في تقنين الأعمال.
- إعادة تصميم نماذج أساليب العمل الخاصة بالوظائف الفنية لتتفق مع طبيعة ومسؤوليات تلك الجوانب الفنية بما يميزها عن الوظائف الإدارية أو الكتابية البسيطة.
- الاتجاه إلى إنشاء هيئات حكومية مستقلة في أنظمتها الإدارية والمالية عن أنظمة الوزارات التقليدية، بما يمكن تلك الهيئات من توفير بيئة عمل تحقق علاقة إدراكية إيجابية متبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- تشجيع قنوات الاتصال الإيجابي والمعلومات المرتدة لتحسين الإدراك المتبادل بين الرئيس والمرؤوس.
- التقليل من الاعتماد على الاتصال الكتابي والنماذج الرسمية في تحديد المسؤولية البيروقراطية بين الرئيس والمرؤوس، والعمل على تشجيع المبادرات الفردية وتنمية الشعور بالمسؤولية الذاتية.

19. دراسة أبو فارس (1990) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، والتعرف على دور تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع، كما هدفت إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية والمتغيرات المستقلة (المستوى الإداري، المؤهل العلمي، الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة) على الإبداع.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وإلى أن المؤسسات الأردنية لا تتبنى سياسات معينة لدعم الإبداع. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العامة الأردنية بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، بالإضافة إلى الاستمرار في إجراء الدراسات المختلفة في مجال الإبداع الإداري.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Unsworth et. al. (2005 بعنوان: " المتطلبات الإبداعية: أساس مهم في دراسة إبداع الموظف"

"Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، وهدفت إلى استكشاف دور المتطلبات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل (المشاركة في السلطة، دعم القائد، متطلبات الوقت، تشجيع ودعم الإبداع) وإبداع الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف.
 - تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف.
 - دعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف.
 - يمكن استخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم الميكانيكيات التي من خلالها يمكن أن تؤثر أبعاد العمل الأخرى (الاتصال وعمل الفريق) على الإبداع في بيئة العمل.
- وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تستكشف أثر ظروف العمل من حيث ضغط العمل على الإبداع، حيث أن هذه الدراسة أجريت على مؤسسات العناية الصحية في بريطانيا والتي يتعرض فيها العاملون لضغوط عمل و توترات عالية، وأوصت كذلك بإجراء دراسات على مجالات أخرى.

2. دراسة (Gilson and Shalley (2004 بعنوان: "قليل من الإبداع كثير من الإنجاز: اختبار درجة انغماس فرق العمل في العمليات الإبداعية"

"A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العمليات الإبداعية والعوامل التي تؤثر على الانغماس فيها من قبل أعضاء فريق العمل، والتعرف كذلك على العلاقة بين كل من مظاهر تصميم المهمة، والاتجاه نحو نشاطات الفريق، وخصائص فريق العمل من ناحية، والانغماس في العمليات الإبداعية من ناحية أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤدي إدراك الموظف بأن الإبداع جزء مهم من العمل إلى تعزيز دافعيته لعمل أشياء جديدة وربط أفكار مختلفة من مجالات مختلفة، مما سيترجم إلى انغماس أكثر في العمليات الإبداعية.
- كلما اعتقد أعضاء الفريق بأن عملهم يتطلب إبداع أكثر، كلما زاد انغماسهم في العمليات الإبداعية.
- كلما اعتقد أعضاء فريق العمل بأن عملهم يتطلب ترابط في المهمات، كلما ازداد انغماس الفريق في العمليات الإبداعية.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات الإيجابية لأعضاء الفريق نحو نشاطات الفريق وبين العمليات الإبداعية.
- كلما شارك أعضاء الفريق في عملية حل المشكلات الخاصة بالفريق، كلما ازداد انغماسهم في العمليات الإبداعية.
- يعتبر أعضاء الفريق الذين ينغمسون أكثر في العمليات الإبداعية في مناخ عمل الفريق أكثر دعماً للإبداع.

وقد أوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية حول العوامل التي تجعل الانغماس الوظيفي في العمليات الإبداعية أكثر نجاحاً وجذباً للموظفين.

3. دراسة Medina (2000) بعنوان: " القوة الاجتماعية للقائد وإبداع المرؤوسين "

"Leader social power and subordinates creativity"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير القوة الاجتماعية للقائد على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الأساسية والثانوية في منطقة جنوب كارولينا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة، ومستوى دافعية المعلم والتي ارتبطت إيجابياً مع إبداع المعلمين، وتوصلت كذلك إلى أن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية لدى المعلمين.

4. دراسة Scratchley (1998) بعنوان: "تطوير وقياس مدى صلاحية نموذج للتنبؤ بالإبداع الإداري "

"Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج متعدد الأبعاد للإبداع الإداري وتحديد أنواع الإدارة الإبداعية كما يراها مجموعة من رجال الأعمال، كما هدفت إلى تطوير أدوات لقياس مختلف أبعاد الفروق الفردية المرتبطة بالإبداع وهي: التفكير التباعدي، والتفكير التقييمي، والانفتاح على التغيير والمخاطرة، ودافعية العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن بواسطة عوامل الفروق الفردية التي تم تحديدها في النموذج التنبؤ بمستوى الإبداع الإداري لدى المبحوثين.
- اجمع المديرون المشاركون في تحديد مدى صحة النموذج على أن قدرات وسمات التفكير التباعدى والتفكير التقييمى والانفتاح ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالإبداع الإداري .
- أقر بعض المديرون المشاركون بان دافعية العمل خاصية إضافية من خصائص المدير المبدع.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- استخدام مقياس التفكير التباعدى ومقياس الانفتاح كأدوات في عملية اختيار المديرين، بالإضافة إلى أدوات الاختيار المستخدمة من قبل المؤسسات المختلفة.
- استخدام عوامل الفروق الفردية المرتبطة بالإبداع ومقاييسها المختلفة كما حددها النموذج في تصميم برامج تدريبية على الإبداع .

5. دراسة (1997) Jezycki بعنوان : " تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو"

"An Analysis of the Relationship between Creativity Style and leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools in San Fransisco"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين 95.4 مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٩٦ . وقد أوضح أفراد مجتمع الدراسة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التلقيني.
- يتعرض مديرو المدارس لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة ومتزايدة.
- هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

6. دراسة (1996) Ekvall بعنوان: "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار"

"Organizational Climate for Creativity and Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي .ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي . و تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كأحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار.
- النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

7. دراسة (Smolensky and Kleiner 1995) بعنوان: " كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية"

"How to train people to think more Creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير. وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.
- الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.
- توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.
- الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

8. دراسة (Scott 1994) بعنوان: " تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي"

في مكان العمل"

"Determinants of Innovative Behavior: a path model of individual innovation in the workplace"

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- القيادة ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.
- نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.
- توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

9. دراسة (Lieblich 1993) بعنوان: "دور مدير المدرسة في مساندة الإبداع التربوي"

"The role of principal in sustaining educational innovations"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور مدير المدرسة في مساندة ودعم الإبداع التربوي في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في أحداث التغيير المدرسي المستمر. ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء عدة مقابلات للعاملين في إحدى المدارس في غرب أوروبا، وتم مراجعة الوثائق المتعلقة بالإبداع التربوي لمدة خمس سنوات مضت.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور مهم في دعم الإبداع التربوي في المدرسة، وأن ثقافة المدرسة كانت داعمة للإبداع التربوي.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمواضيع الأساسية للبحث، حيث تناولت هذه الدراسات مواضيع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي والإدارة المدرسية. وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث تركيزها على متغيرين أساسيين هما الإبداع الإداري كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وتتفق كذلك في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضيع منها:

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
 - تطوير الإطار النظري وإخراجه بصورته الحالية.
 - إعداد الاستبانة وتصميمها وتركيب بعض البنود الواردة فيها.
 - تفسير نتائج هذه الدراسة اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة.
- وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:
- تم تطبيق هذه الدراسة بمتغيراتها الأساسية في مجال الإدارة المدرسية وخصوصاً على مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.
 - استخدمت هذه الدراسة نفس نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي يستخدم من قبل برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية، مما يعطى ذلك التقييم قوة ومصداقية أكبر منها في حالة استخدام وسائل تقييم أداء وظيفي لا يستخدم أصلاً في المؤسسة محل الدراسة.
 - ركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مستوى الإبداع الإداري، القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكها المبحوثين، إلا أن هذه القدرات تتأثر بالدوافع والسمات الشخصية للفرد ولم تعد القدرات العقلية هي المحك الوحيد الصالح للتنبؤ بالأداء الإبداعي في المستقبل، وإنما أصبح من الضروري أن يضاف إليها السمات الشخصية والدافعية التي تحول الإبداع من قدرات عقلية أو استعدادات كامنة داخل الفرد إلى أداء إبداعي في المستقبل.
 - وقد تم كذلك تناول مقومات الإبداع الإداري كعنصر مهم من عناصر الإبداع، حيث أن مقومات الإبداع الإداري في المنظمات تساهم في تهيئة المناخ المناسب لتنمية وتطوير الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين فيها، وتحويله إلى شكل يخدم النظم الإدارية.
 - ومن هذا المنطلق فقد تناولت هذه الدراسة الإبداع الإداري من خلال منظور متعدد الأبعاد ولم تقتصر على بعد واحد كما حدث مع معظم الدراسات التي تناولت نفس الموضوع.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الطرق والإجراءات

☒ مقدمة

☒ أسلوب الدراسة

☒ مجتمع وعينة الدراسة

☒ أداة الدراسة

☒ صدق الاستبانة

☒ ثبات الاستبانة

☒ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

☒ اختبار التوزيع الطبيعي

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي استخدمها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، ويتناول كذلك وصف لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

أسلوب الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، وقام الباحث بالتفاعل معها ووصفها وتحليلها للتوصل إلى تعميمات ذات معنى ليزيد بها رصيد المعرفة عن واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي وأثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وذلك في الفصل الثاني للعام الدراسي 2010/2009.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومديرات المدارس الابتدائية والإعدادية في وكالة الغوث الدولية في إقليم قطاع غزة والبالغ عددهم 208 مدير ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية كما هو موضح في الجدول (1-4). وقد قام الباحث باستخدام المسح الشامل، وتم توزيع 30 استبانة كعينة أولية. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع باقي الاستبانات على مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية وحسب المرحلة التعليمية كم هو موضح في الجدول (2-4). وتم الحصول على 138 استبانة بنسبة استرداد 77.5%.

جدول (4-1): مجتمع الدراسة

المنطقة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
شمال غزة	35	16.8
شرق غزة	25	12.0
غرب غزة	26	12.5
الوسطى	40	19.2
خانيونس	43	20.7
رفح	39	18.8
المجموع	208	100

المصدر: دائرة الموارد البشرية، الأونروا، 2010

جدول (4-2): توزيع الاستبانات حسب المنطقة والمرحلة التعليمية

العدد	المرحلة التعليمية		المنطقة التعليمية
	اعدادي	ابتدائي	
30	12	18	شمال غزة
21	7	14	شرق غزة
22	8	14	غرب غزة
35	14	21	الوسطى
36	14	22	خانيونس
34	16	18	رفح
178	71	107	المجموع

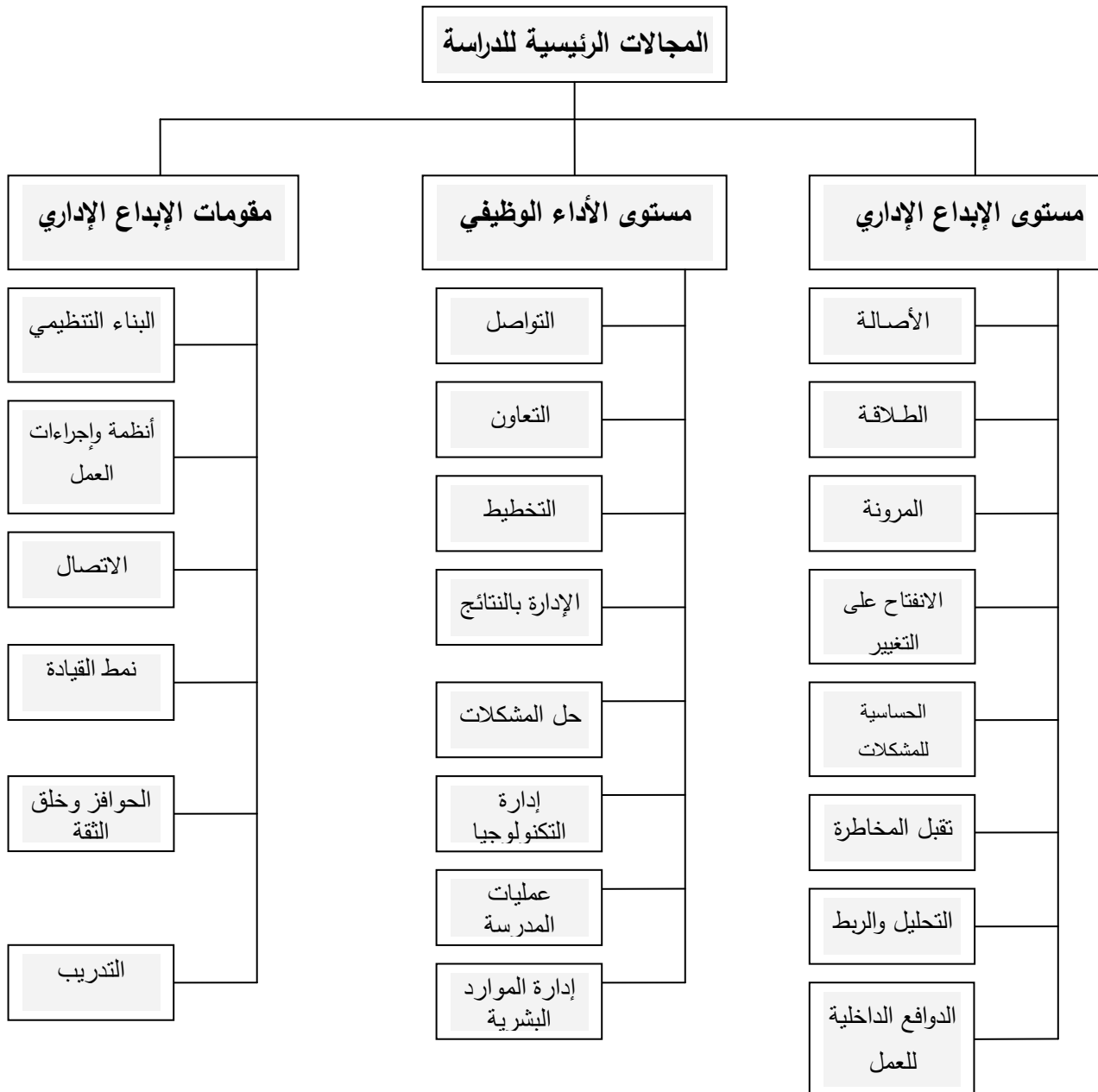
المصدر: دائرة الموارد البشرية، الأونروا، 2010

أداة الدراسة

في ضوء المراجعة المتعمقة للدراسات النظرية والعملية السابقة والتي تناولت موضوعي الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وفي ضوء استطلاع آراء عدد من المتخصصين في هذا المجال قام الباحث بتصميم استبانته كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وتتكون هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: الخصائص الشخصية والتنظيمية للمستجيب (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الإستانة من 94 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة كما هو موضح في الشكل (8).



شكل (8): المجالات الرئيسية للدراسة

المصدر: (الفريق الاستشاري - الأونروا، 2010) ; (Scratchley, 1998) ; (رضا، 2003).

صدق الإستبانة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من

صدق الإستبانة بطريقتين:

أولاً: أداء المحكمين

عرض الباحث الإستمبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة متخصصين في مجالات الإدارة والإدارة المدرسية والإحصاء، وأسماء المحكمين موضحة في الملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

ثانياً: صدق المقياس

1. الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستمبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتحقق من ذلك تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستمبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستمبانة، وقام الباحث كذلك بالتحقق من الاتساق الداخلي للإستمبانة من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستمبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

■ يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الأصالة والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: الأصالة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.755	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهام الوظيفية
2.	*0.000	0.660	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات اللاتي تواجههم
3.	*0.000	0.700	ابتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال
4.	*0.000	0.596	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل
5.	*0.000	0.648	أميل إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: الطلاقة والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: الطلاقة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة	0.736	*0.000
2.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.687	*0.000
3.	أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا	0.817	*0.000
4.	لدى القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	0.667	*0.000
5.	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	0.498	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: المرونة والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: المرونة والدرجة الكلية لمجال الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.560	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل
2.	*0.000	0.499	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه
3.	*0.000	0.657	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل
4.	*0.000	0.635	أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف
5.	*0.000	0.648	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: الانفتاح على التغيير والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: الانفتاح على التغيير والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.679	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة
2.	*0.000	0.573	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى
3.	*0.000	0.696	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	0.653	*0.000
2.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل	0.642	*0.000
3.	أعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	0.697	*0.000
4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	0.558	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: تقبل المخاطرة والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: تقبل المخاطرة والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.673	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها
2.	*0.000	0.510	اعبر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر
3.	*0.000	0.788	أتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل
4.	*0.000	0.648	أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل
5.	*0.000	0.669	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع: قدرة التحليل والربط والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

|

جدول (9-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع: قدرة التحليل والربط والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.769	لدى القدرة على تنظيم أفكاره
2.	*0.000	0.705	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها
3.	*0.000	0.762	استطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن: الدوافع الداخلية للعمل والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن: الدوافع الداخلية للعمل والدرجة الكلية للمجال الأول: الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.629	لدى دوافع داخلية عالية تجاه العمل
2.	*0.000	0.579	أسعى إلي تحقيق أهدافي وأدافع عنها
3.	*0.000	0.695	أشعر دائماً بأن العمل جزءاً أصيل من حياتي
4.	*0.000	0.521	أصر على لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة
5.	*0.000	0.639	أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- يوضح جدول (4-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التواصل والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.
- جدول (4-11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التواصل والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.672	أقوم بإيصال المعلومات إلى الفئات المستهدفة بوضوح وإيجاز
2.	*0.000	0.556	أقيم علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين بالمدرسة
3.	*0.000	0.665	أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- يوضح جدول (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: مهارة التعاون والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: مهارة التعاون والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.615	امنح الفرصة للمعلمين للمشاركة في أحداث وفعاليات المدرسة
2.	*0.000	0.467	تشكل آراء واقتراحات الهيئة التدريسية جزءا مهما في عملية اتخاذ القرار
3.	*0.000	0.600	اهتم باحتياجات الطلبة وأولياء الأمور
4.	*0.000	0.736	أتبنى تكوين فرق العمل في انجاز المهمات المطلوبة
5.	*0.000	0.457	اعتمد على الآخرين في انجاز المهام المختلفة
6.	*0.000	0.649	أقوم بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخلقة داخل المدرسة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (13-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: مهارة التخطيط والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: مهارة التخطيط والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.531	اطلب من المعلمين دراسة ما سيقومون بعمله، وكيف سيقومون به، ولماذا يقومون بهذا العمل
2.	*0.000	0.516	استخدم المعلومات المتعلقة بأداء الطلبة لتحسين العملية التعليمية في المدرسة
3.	*0.000	0.663	أتابع البرامج والتطورات في المدرسة
4.	*0.000	0.690	استند إلى قاعدة بيانات دقيقة في تنفيذ المهمات التطويرية
5.	*0.000	0.566	استخدم أدوات متنوعة لتحديد الحاجات
6.	*0.000	0.553	أصمم أنشطة تلبي احتياجات المدرسة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: الإدارة بالنتائج والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: الإدارة بالنتائج والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.694	أقوم بوضع معايير محددة للوصول إلى انجازات طموحة (أداء الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية)
2.	*0.000	0.662	اعتمد على النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب
3.	*0.000	0.732	استخدم مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: حل المشكلات والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-15): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: حل المشكلات والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.671	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها
2.	*0.000	0.593	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل
3.	*0.000	0.707	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: إدارة التكنولوجيا والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: إدارة التكنولوجيا والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.715	احفز العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة
2.	*0.000	0.717	أوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة
3.	*0.000	0.626	امتلك وأوظف مهارات التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية
4.	*0.000	0.635	أفضل الأساليب الحديثة في إدارة المهام

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع: عمليات المدرسة والإدارة المالية والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السابع: عمليات المدرسة والإدارة المالية والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.704	أحاول أن اجعل من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم
2.	*0.000	0.673	أوجد عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، امن وسلامة الطلبة)
3.	*0.000	0.506	اهتم بإيجاد مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ نشاطات المدرسة
4.	*0.000	0.672	أوظف المصادر المتاحة لخدمة العملية التعليمية والمدرسة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن: إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثامن: إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال الثاني: الأداء الوظيفي

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.644	أقوم بتفويض المعلمين وغيرهم في المدرسة للقيام بأنشطة مختلفة، وأقوم بمساعدتهم للنجاح في هذه النشاطات
2.	*0.000	0.596	أوفر فرصاً للمعلمين لتطوير قدراتهم المهنية
3.	*0.000	0.702	أشرح للعاملين نقاط القوة والضعف لديهم
4.	*0.000	0.702	أنفذ عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: البناء التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. جدول (4-19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: البناء التنظيمي والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	الفقرة	معامل لارتباط	معامل سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتسم المسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة بالوضوح وعدم الازدواجية	0.865		*0.000
2.	أتمتع بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	0.889		*0.000
3.	يتوافر لدى التسهيلات والإمكانات اللازمة للانجاز الأعمال	0.874		*0.000
4.	يتسم العمل الإداري في برنامج التربية والتعليم بالأونروا باللامركزية وتفويض السلطات	0.776		*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: إجراءات وأنظمة العمل والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (20-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: إجراءات وأنظمة العمل والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.834	تمتاز أنظمة وإجراءات العمل ببرنامج التربية والتعليم بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد
2.	*0.000	0.814	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل
3.	*0.000	0.858	تسمح سياسات العمل في بالأونروا بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال
4.	*0.000	0.789	تميل إدارة برنامج التربية والتعليم في الأونروا إلى التشدد في رقابة المسائل الشكلية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (21-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: الاتصال والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (21-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث: الاتصال والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.868	تشجع إدارة برنامج التعليم على الاتصالات من أسفل إلى أعلى
2.	*0.000	0.808	تنظم اجتماعات دورية بين إدارة البرنامج والمديرين لشرح بعض التعليمات ومناقشتها

3.	يوجد في البرنامج وسائل للتعبير عن الرأي مثل صندوق للشكاوى والمقترحات وغيرها	0.704	*0.000
4.	نظم المعلومات الإدارية في البرنامج توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب	0.843	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: نمط القيادة والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-22): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع: نمط القيادة والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.838	تميل إدارة البرنامج إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها
2.	*0.000	0.832	تتبنى إدارة البرنامج الاقتراحات الهادفة
3.	*0.000	0.756	تطرح إدارة البرنامج الأفكار على المديرين لمناقشتها
4.	*0.000	0.807	تعمل إدارة البرنامج على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم
5.	*0.000	0.812	يتمتع المديرون بحرية كاملة لانجاز مهامهم

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (4-23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: الحوافز وخلق الثقة والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (23-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الخامس: الحوافز وخلق الثقة والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.832	اعتقد أن نظام الحوافز في البرنامج فعال ويعمل على تحسين الأداء
2.	*0.000	0.814	اعتقد بأن نظام الحوافز في البرنامج يمتاز بالعدالة والموضوعية
3.	*0.000	0.776	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل
4.	*0.000	0.778	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين
5.	*0.000	0.804	يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وفي ثقة رؤسائهم فيهم

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ يوضح جدول (24-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: التدريب والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (24-4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي السادس: التدريب والدرجة الكلية للمجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	0.843	تعتبر إدارة البرنامج التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد وتأهيل كوادر بشرية مبدعة
2.	*0.000	0.788	تعمل إدارة البرنامج على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي
3.	*0.000	0.844	تخصص إدارة الأونروا ميزانية واضحة لبرنامج تدريب الموظفين
4.	*0.000	0.843	اعتقد بأن التدريب الذي ألتقاه أثناء العمل كاف

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (25-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (25-4): معامل الارتباط بين كل درجة مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الأصالة	0.265	*0.001
2.	الطلاقة	0.202	*0.009
3.	المرونة	0.271	*0.001
4.	الانفتاح على التغيير	0.317	*0.000
5.	الحساسية للمشكلات	0.234	*0.003
6.	تقبل المخاطرة	0.263	*0.001
7.	القدرة على التحليل والربط	0.392	*0.000
8.	الدوافع الداخلية للعمل	0.443	*0.000
مستوى الإبداع الإداري			
1.	مهارة التواصل	0.317	*0.000
2.	مهارة التعاون	0.474	*0.000
3.	مهارة التخطيط	0.480	*0.000
4.	الإدارة بالنتائج	0.332	*0.000
5.	حل المشكلات	0.393	*0.000
6.	إدارة التكنولوجيا	0.426	*0.000
7.	عمليات المدرسة والإدارة المالية	0.385	*0.000
8.	إدارة الموارد البشرية	0.515	*0.000
مستوى الأداء الوظيفي			
1.	البناء التنظيمي	0.774	*0.000

2.	أنظمة وإجراءات العمل	0.816	*0.000
3.	الاتصال	0.809	*0.000
4.	نمط القيادة	0.772	*0.000
5.	الحوافز وخلق الثقة	0.796	*0.000
6.	التدريب	0.703	*0.000
	مقومات الإبداع الإداري	0.838	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

جدول (26-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
1.	مستوى الإبداع الإداري	0.882	0.939
2.	مستوى الأداء الوظيفي	0.882	0.939
3.	مقومات الإبداع الإداري	0.978	0.989
	جميع مجالات الإستبانة	0.937	0.968

*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

ويتبين من النتائج الموضحة في جدول (26-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.882 و 0.978 لكل مجال من مجالات الإستبانة. وقيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.937). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.939 و 0.989 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.968). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع.

2. طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-27).

جدول (4-27): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	مستوى الإبداع الإداري	0.828	0.827
2.	مستوى الأداء الوظيفي	0.700	0.687
3.	مقومات الإبداع الإداري	0.968	0.968
	جميع مجالات الإستبانة	0.921	0.920

ويتضح من تلك النتائج أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائيًا.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، لان البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي حسب اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
4. اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا.
5. اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
7. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4-28).

جدول (4-28): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مستوى الإبداع الإداري	*0.000
2.	مستوى الأداء الوظيفي	*0.029
3.	مقومات الإبداع الإداري	*0.000
	جميع مجالات الاستبانة	*0.028

* البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويتضح من النتائج السابقة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبناءً عليه فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

ثانياً: اختبار الفرضيات

مقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بالتوصيف الإحصائي لمجتمع الدراسة، ومناقشة مجالات الإستبانة، وتبيان النتائج المترتبة عليها، واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية:

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية

يبين جدول (5-1) أن ما نسبته 58.0% من مجتمع الدراسة من مدرء مدارس المرحلة الابتدائية و 42.0% من مدرء مدارس المرحلة الإعدادية. وهذا يوضح أن عدد المدارس الابتدائية تبلغ مرة ونصف تقريبا عدد المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. وهذا ناتج بشكل أساسي من كون المرحلة الابتدائية تضم ست مراحل تعليمية، بينما تضم المرحلة الإعدادية ثلاث مراحل تعليمية، بالإضافة الى أن عدد الطلبة في الصفوف الابتدائية أعلى منه في الصفوف الإعدادية (مركز التطوير التربوي: الأونروا، 2010).

جدول (5-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
ابتدائي	80	58.0
إعدادي	58	42.0
المجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية

يتبين من جدول (5-2) أن ما نسبته 18.1% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لديهم اقل من 5 سنوات، 35.5% تتراوح ما بين 5 – 10 سنوات، وأن 46.4% من مجتمع الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات. ويتضح من هذا الجدول بان مانسبته 81.9% من مدرء المدارس قد تم تعيينهم من 5 سنوات أو أكثر، و 18.1% فقط من المدرء قد تم تعيينهم في خلال الخمس سنوات الأخيرة. مما يؤكد على أن وكالة الغوث لم تتمكن من إنشاء العدد الكافي من المدارس والذي يتناسب مع الزيادة الطبيعية

لعدد الطلبة، حيث أن الشواغر في وظيفة مدير المدرسة تنشأ من انتهاء الخدمة أو من الترقية أو من الزيادة في عدد المدارس (إدارة برنامج التعليم: الأونروا، 2010).

جدول (2-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	25	18.1
5 - 10 سنوات	49	35.5
أكثر من 10 سنوات	64	46.4
المجموع	138	100.0

■ **توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي**

يتضح من جدول (3-5) أن معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبتهم 85.5%، وأن 14.5% هم من حملة الدراسات العليا. وهذا أمر طبيعي حيث أن وظيفة مدير المدرسة في الأونروا تتطلب حصول المتقدم على الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) على الأقل، إلا أن هناك ما نسبته 14.5% منهم يحمل مؤهلات عليا وهذا يتوافق تقريبا مع نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا من مدراء المدارس الثانوية في قطاع غزة، حيث أن نسبتهم تبلغ 13.76% (سرور، 2009: 122).

وتختلف هذه عنها لمديرات المدارس في مدينة الرياض، حيث أن نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس تبلغ 58.7%، ونسبة الحاصلات على مؤهل أعلى تبلغ فقط 1.5% (العساف، 2004: 96)، وأما في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة فإن نسبة مدراء المدارس الحاصلين على درجة البكالوريوس تبلغ 72.1%، ونسبة الحاصلين على مؤهلات عليا تبلغ 8.7% (الليثي، 2008: 63)، مما قد يعطى دلالة على أن نسبة الحاصلين على مؤهلات علمية عالية بين مدراء المدارس في قطاع غزة تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة بالمملكة العربية السعودية.

جدول (3-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	118	85.5
دراسات عليا	20	14.5
المجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية

يبين جدول (4-5) أن ما نسبته 16.7% من مجتمع الدراسة من منطقة الشمال، و 12.3% من منطقة شرق غزة، 12.3% من منطقة غرب غزة، 19.6% من منطقة الوسطى، و 20.3% من منطقة خانيونس، و 18.8% من منطقة رفح. ويتضح من هذا الجدول أن منطقة غزة (شرق غزة وغرب غزة) تضم العدد الأكبر من مدارس الأونروا، تليها منطقة خانيونس، ومن ثم منطقة الوسطى، فمنطقة رفح، وتأتي منطقة الشمال في ذيل القائمة، ويعزى هذا إلى عدد اللاجئين في كل منطقة، وإلى مدى توافر مدارس الإعدادية والابتدائية في هذه المنطقة، حيث أن منطقة الوسطى مثلاً تضم عدد قليل جداً من المدارس الحكومية للمرحلتين الابتدائية والإعدادية وتتواجد تلك المدارس فقط في مدينة دير البلح وبلدة الزوايدة.

جدول (4-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
لشمال	23	16.7
شرق غزة	17	12.3
غرب غزة	17	12.3
لوسطى	27	19.6
خانيونس	28	20.3
رفح	26	18.8
لمجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

يبين جدول (5-5) أن نسبة 49.3% من أفراد مجتمع الدراسة هم من المتخصصين في العلوم الإنسانية، وأن ما نسبته 50.7% من تخصص العلوم الطبيعية. ويتضح من هذه النسب أن عدد المتخصصين في العلوم الإنسانية يماثل عدد المتخصصين في العلوم الطبيعية، وهذا يدل على أن نسبة الاختيار من المتخصصين في العلوم الطبيعية كانت أكبر منها للمتخصصين في العلوم الإنسانية، إذا أخذنا بالاعتبار أن عدد المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة تكون أكبر للفئة الأولى منها للفئة الثانية (دائرة الموارد البشرية - الأونروا، 2010).

جدول (5-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
علوم إنسانية	68	49.3
علوم طبيعية	70	50.7
المجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع حسب الجنس

يبين جدول (5-6) أن ما نسبته 42.8% من مجتمع الدراسة من الذكور و 57.2% من الإناث. ويعزى ذلك إلى أن النسبة الأكبر (60%) من مدرء المدارس الابتدائية المشتركة (ذكور وإناث) هي من الإناث (دائرة الموارد البشرية- الأنروا، 2010)، بينما تبلغ نسبة الإناث بين مدرء المدارس الثانوية بقطاع غزة 49.54% (سرور، 2009: 122).

جدول (5-6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	59	42.8
أنثى	79	57.2
المجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

يتبين من جدول (5-7) أن ما نسبته 9.4% من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، 48.6% أعمارهم تتراوح بين 40 و 50 سنة، وأن ما نسبته 42.0% أعمارهم 50 سنة فأكثر، أي أن ما نسبته 90.6% من مدرء المدارس أعمارهم أكبر من أو يساوى 40 سنة، ويعزى ذلك إلى أهمية الخبرة والعمر لمثل هذه الوظيفة. وبالرغم من أن الأونروا لا تطلب سوى خبرة 7 سنوات في مجال التدريس لوظيفة مدير المدرسة إلا أن نسبة قليلة (9.4%) من الذين يشغلون الوظيفة تبلغ أعمارهم أقل من 40 سنة، وذلك لان سنوات الخبرة في مجال التدريس تؤخذ بالاعتبار عند عملية الاختيار.

جدول (5-7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 40	13	9.4
من 40 إلى 50	67	48.6
50 سنة فأكثر	58	42.0
المجموع	138	100.0

■ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

تبين النتائج الموضحة في جدول (5-8) أن 82.6% من أفراد مجتمع الدراسة هم من المتزوجين، و17.4% غير ذلك. ويعزى ذلك إلى أن ما نسبته 90.6% من مدراء المدارس أعمارهم أكبر من أو يساوي 40 سنة.

جدول (5-8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	114	82.6
غير ذلك	24	17.4
المجموع	138	100.0

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس)، وذلك لكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ولقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي أو يختلف عن القيمة (6)، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6 (محايد)، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد مجتمع الدراسة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد)، وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسة الأولى:

"يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً"

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل فقرات كل مجال فرعي من المجالات الفرعية التي يتكون منها المجال الرئيسي الأول، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة أم لا. والنتائج موضحة في الجداول من جدول (9-5) إلى جدول (17-5).

1. تحليل فقرات المجال الفرعي الأول: الأصالة

يتضح من جدول (9-5) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهام الوظيفية" يساوي 8.53 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.29 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مدراء المدارس يستخدمون بدرجة عالية جداً طرق غير مألوفة لأداء مهامهم الوظيفية.

جدول (9-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات مجال الأصالة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهام الوظيفية	8.53	85.29	12.41	*0.000	1
2.	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	8.37	83.70	11.23	*0.000	2
3.	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال	8.33	83.33	10.94	*0.000	3
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	8.28	82.83	10.81	*0.000	4
5.	أميل إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة	8.10	81.01	10.36	*0.000	5
	جميع فقرات المجال	8.32	83.23	11.15	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أميل إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة" يساوي 8.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.01 %، قيمة اختبار الإشارة 10.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مدراء المدارس يميلون بدرجة عالية إلى التصرف وفقاً لما هو مألوف، علماً بأن هذه الفقرة تخالف الفقرة الأولى وقد تم معالجة ذلك في عملية التحليل.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.23 %، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000. لذلك يعتبر مجال "الأصالة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني بأن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من قدرة الأصالة.

وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جداً.
- دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر الأصالة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر الأصالة يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة كبيرة من عنصر الأصالة.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر الأصالة يتوافر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض. وتختلف كذلك مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عنصر الأصالة يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

2. تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني: الطلاقة

يتضح من جدول (5-10) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة" يساوي 8.46 والمتوسط الحسابي النسبي 84.57 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يستثمرون خبراتهم السابقة بدرجة كبيرة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبياً" يساوي 8.19، والمتوسط الحسابي النسبي 81.88 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يقدمون كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبياً.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.30، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.04 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "الطلاقة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من قدرة الطلاقة.

جدول (10-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة	8.25	82.54	11.11	*0.000	4
2.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	8.28	82.83	11.27	*0.000	3
3.	أقدم كما كبيرا من الأفكار في وقت قصير نسبيا	8.19	81.88	10.72	*0.000	5
4.	لدى القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة	8.34	83.41	11.40	*0.000	2
5.	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة	8.46	84.57	11.53	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.30	83.04	11.45	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر الطلاقة بدرجة عالية جداً.
 - دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر الطلاقة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.
 - دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر الطلاقة يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- وتختلف هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر الطلاقة يتوافر بدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
 - دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عنصر الطلاقة الفكرية يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

■ دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة متوسطة من عنصر الطلاقة.

3. تحليل فقرات المجال الفرعي الثالث: المرونة

يتضح من جدول (5-11) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه" يساوي 8.39 والمتوسط الحسابي النسبي 83.91 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يحرصون بدرجة كبيرة على الرأي المخالف لرأيهم والاستفادة منه.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف" يساوي 8.07 والمتوسط الحسابي النسبي 80.72 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يتخلون بشكل كبير عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف.

جدول (5-11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المرونة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل	8.34	83.41	11.58	*0.000	3
2.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	8.39	83.91	11.40	*0.000	1
3.	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل	8.38	83.77	11.40	*0.000	2
4.	أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف	8.07	80.72	10.80	*0.000	5
5.	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	8.22	82.17	11.11	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	8.28	82.80	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.80 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " المرونة " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من قدرة المرونة.
- وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين ان المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر المرونة الذهنية بدرجة عالية جداً.
- دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر ان درجة ممارسة عنصر المرونة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية.
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر المرونة يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- وتختلف هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العساف، 2004): حيث أظهرت أن عنصر المرونة يتوافر بدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- دراسة (الشقحاء، 2003): والتي أظهرت أن عنصر المرونة الذهنية يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.
- دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة متوسطة من عنصر المرونة.
- 4. تحليل فقرات المجال الفرعي الرابع: الانفتاح على التغيير
- يتضح من جدول (5-12) ما يلي:
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى" يساوي 8.46 و المتوسط الحسابي النسبي 84.64 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على الرغبة الكبيرة لمدراء المدارس في الحصول على مواقع ذي مكانة وامتيازات أعلى.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر" يساوي 8.11 والمتوسط الحسابي النسبي 81.09 %، و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يتمسكون بمواقفهم بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر.

جدول (12-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الانفتاح على التغيير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	8.40	83.99	11.58	*0.000	2
2.	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	8.46	84.64	11.36	*0.000	1
3.	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	8.11	81.09	10.72	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.32	83.24	11.32	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.24 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " الانفتاح على التغيير " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني بان مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الانفتاح على التغيير.
- وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:
- دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر الانفتاح على التغيير لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية.
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر الانفتاح على التغيير يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة كبيرة من عنصر الانفتاح على التغيير.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر المرونة يتوافر بدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.

5. تحليل فقرات المجال الفرعي الخامس: الحساسية للمشكلات

يتضح من جدول (5-13) ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل " يساوي 8.39 ، والمتوسط الحسابي النسبي 8.39 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يتميزون بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "اعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل" يساوي 8.22 والمتوسط الحسابي النسبي 82.17 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يعدون خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.

جدول (5-13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	8.24	82.39	11.58	*0.000	3
2.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل	8.39	83.91	11.66	*0.000	1
3.	اعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	8.22	82.17	11.23	*0.000	4
4.	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	8.38	83.77	11.45	*0.000	2
	جميع فقرات المجال	8.31	83.06	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.31، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.06 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "الحساسية للمشكلات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعنى بان مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من قدرة الحساسية للمشكلات. وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدرء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة عالية.
- دراسة (الليثى، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر الحساسية للمشكلات لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر الحساسية للمشكلات يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بان العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة عالية من عنصر الحساسية للمشكلات. وتختلف هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر الحساسية للمشكلات يتوافر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عنصر الحساسية للمشكلات يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

6. تحليل فقرات المجال الفرعي السادس: تقبل المخاطرة

يتضح من جدول (5-14) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "اعبر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر" يساوي 8.22 ، والمتوسط الحسابي النسبي 82.17 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يعبرون بكل صراحة عن وجهة نظرهم حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر رؤسائهم المباشرين.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل" يساوي 7.81، والمتوسط الحسابي النسبي 78.12 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يتجاهلون اللوائح الموضوعة إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل.

جدول (14-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقبل المخاطرة

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها	8.11	81.09	11.00	*0.000	2
2.	أعبر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر	8.22	82.17	11.01	*0.000	1
3.	أتجاهل اللوائح الموضوعة إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل	7.81	78.12	9.97	*0.000	5
4.	أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل	7.91	79.06	10.12	*0.000	4
5.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	8.06	80.58	10.06	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.02	80.20	10.20	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.20، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "تقبل المخاطرة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني بأن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من تقبل المخاطرة.

وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر تقبل المخاطرة بدرجة عالية جداً.
- دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر تقبل المخاطرة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.

وتختلف هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر تقبل المخاطرة يتوافر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عنصر تقبل المخاطرة يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة متوسطة.

7. تحليل فقرات المجال الفرعي السابع: القدرة على التحليل والربط

يتضح من جدول (5-15) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "لدى القدرة على تنظيم أفكار" يساوي 8.30 ، والمتوسط الحسابي النسبي 82.97 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس لديهم قدرة عالية على تنظيم أفكارهم.

جدول (5-15): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال القدرة على التحليل والربط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	لدى القدرة على تنظيم أفكار	8.30	82.97	11.62	*0.000	1
2.	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	8.21	82.12	11.49	*0.000	2
3.	استطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	8.11	81.09	11.23	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.21	82.08	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " استطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة" يساوي 8.11 ، والمتوسط الحسابي النسبي 81.09 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يستطيعون المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.08، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "القدرة على التحليل والربط" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني بأن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من القدرة على التحليل والربط.

وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمارسون عنصر التحليل والربط بدرجة عالية جداً.
 - دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر أن درجة ممارسة عنصر التحليل والربط لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.
 - دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر التحليل والربط يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
 - دراسة (رضا، 2003): والتي تظهر بأن العاملين في الأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة عالية جداً من عنصر التحليل والربط.
 - دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عنصر الحساسية للمشكلات يمارس في مديرية الجوازات بمدينة الرياض بدرجة عالية.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن عنصر التحليل والربط يتوافر بدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.

8. تحليل فقرات المجال الفرعي الثامن: الدوافع الداخلية للعمل

يتضح من جدول (16-5) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح" يساوي 8.43،

والمتوسط الحسابي النسبي 84.35 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يؤكدون بدرجة كبيرة على أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها" يساوي 8.28، والمتوسط الحسابي النسبي 82.8 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر

هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يسعون إلى تحقيق أهدافهم والدفاع عنها.

جدول (16-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الدوافع الداخلية للعمل

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	لدى دوافع داخلية عالية تجاه العمل	8.36	83.62	11.53	*0.000	2
2.	أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها	8.28	82.75	11.45	*0.000	5
3.	أشعر دائماً بأن العمل جزء أصيل من حياتي	8.36	83.62	11.53	*0.000	2
4.	أصر على تحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	8.31	83.12	11.45	*0.000	4
5.	أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح	8.43	84.35	11.58	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.35	83.49	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.35، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.49، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "الدوافع الداخلية للعمل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني بأن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون درجة عالية من الدوافع الداخلية للعمل.
- وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت أن عنصر الدوافع الداخلية للعمل يتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت أن الدوافع الداخلية للعمل يتوافر بدرجة كبيرة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، حيث أن غياب الدوافع الداخلية لا يعتبر من المعوقات التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري، مما يشير إلى أنهن لديهن دافعية عالية للمثابرة والإصرار لتحقيق الهدف.

▪ دراسة (Scratchley، 1998) التي بينت بان المدرء محل الدراسة أكدوا بان دافعية العمل خاصة إضافية من خصائص المدير المبدع.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السميري، 2008) حيث أظهرت أن غياب الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد لا يعتبر من العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة في محافظة جدة.

9. جميع فقرات المجال الأول : " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة "

جدول (5-17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الأول

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	11.66	82.63	8.26	جميع فقرات المجال الأول

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (5-17) يمكن استخلاص ما يلي:

▪ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 8.26، والمتوسط الحسابي النسبي 82.63 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات المجال الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني أن قدرات وسمات الشخصية المبدعة متوفرة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية. ويعزو الباحث ذلك الى ان بذرة الابداع متواجدة لدى الكثير من الأفراد وقد ظهرت تلك القدرات لدى مدرء المدارس عندما خاضوا تجربة الادارة المدرسية.

▪ نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

" يعتبر مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً " وهذا ما يتفق مع نتائج كل من الدراسات التالية:

دراسة (العجلة، 2009): والتي تبين أن المدراء العاملون بوزارات السلطة في قطاع غزة يمتلكون قدرات وسمات إبداعية بدرجة عالية.

- دراسة (الليثي، 2008): والتي تظهر درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة درجة عالية جداً.
- دراسة (العازمي، 2006): والتي أظهرت توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.
- دراسة (رضا، 2003): والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة مستوى مرتفع.
- دراسة (الحري، 2003): والتي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبياً.
- دراسة (أبو فارس، 1990): والتي أظهرت أنه يوجد درجة عالية من الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

وتختلف هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:

- دراسة (الشيخ وآخرون، 2008): والتي تبين أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتحلون بدرجة متوسطة من صفات القيادة المبدعة.
- دراسة (الدباغ والعبیدی، 2006): والتي أظهرت أن مستويات الإبداع الإداري لدى مدير المنظمات الخدمائية في الأردن تتركز في الوسط.
- دراسة (العساف، 2004) حيث أظهرت توافر القدرات الإبداعية بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- دراسة (الشقحاء، 2003) والتي أظهرت أن عناصر الإبداع الإداري في مديرية الجوازات بمدينة الرياض تمارس بدرجة متوسطة.

وقد يعزى هذا الاختلاف إلى الظروف المحيطة التي قد تساعد على نمو الإبداع وازدهاره أو قد تعمل على ذبوله، وهذا ما يؤكد روشكا من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت (روشكا، 1989: 83).

الفرضية الرئيسية الثانية:

"يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً"

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل فقرات كل مجال فرعي من المجالات الفرعية التي يتكون منها المجال الرئيسي الثاني، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة

قد وصلت إلى درجة الموافقة أم لا. والنتائج موضحة في الجداول من جدول (5-18) إلى جدول (5-26).

1. تحليل فقرات المجال الفرعي الأول: مهارة التواصل

جدول (5-18): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مهارة التواصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أقوم بإيصال المعلومات إلى الفئات المستهدفة بوضوح وإيجاز	8.33	83.33	11.40	*0.000	2
2.	أقيم علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين بالمدرسة	8.34	83.41	11.66	*0.000	1
3.	أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية	8.23	82.32	11.45	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.30	83.02	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من جدول (5-18) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أقيم علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين بالمدرسة" يساوي 8.34، والمتوسط الحسابي النسبي 83.41 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يقيمون علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين بالمدرسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية" يساوي 8.23، والمتوسط الحسابي النسبي 82.32 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يتواصلون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.30، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.02، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر

مجال "مهارات التواصل" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس المبحوثون يمتلكون مهارة التواصل بدرجة عالية. ويعزو الباحث ذلك إلى كون مدراء المدارس يمتلكون خبرات كبيرة في مجال التعليم والإدارة المدرسية، مما يكسبهم القدرة والمهارة على التواصل المتميز مع الفئات المستهدفة. وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

- دراسة (سرور، 2008): والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة يوظفون قنوات الاتصال المختلفة بينهم وبين جميع أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، مما يؤكد اهتمامهم بجانب الاتصال والتواصل، ويسعون نحو تزويد جميع العاملين بالقرارات والمعلومات المتعلقة بأمور المدرسة والمتجددة باستمرار، وعدم الاكتفاء بذلك بل التأكد من فهم العاملين للقرارات ومتابعة تنفيذها.
 - دراسة (الفايدى، 2008): والتي أظهرت أن منتسبي الأجهزة الأمنية السعودية يمتلكون مهارات عالية في الاتصال والتواصل مع الآخرين.
 - دراسة (الزعنون، 2006): والتي أظهرت أن الوزارات الفلسطينية تحرص على توافر المهارة الإنسانية (القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين) لدى المدراء العاملين في تلك الوزارات.
 - دراسة (الصالحى، 2004): والتي أظهرت أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يعملون بدرجة كبيرة على تطوير العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة.
 - دراسة (الحنيطه، 2003): والتي أظهرت أن العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض لديهم قدرات كبيرة جداً في التواصل مع الآخرين لأداء الأعمال بشكل جيد.
- وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الصالحى، 2004) والتي أظهرت أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يعملون بدرجة كبيرة على تطوير العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة، بينما يعملون بدرجة متوسطة على خلق نظام يحقق التواصل الفعال داخل المدرسة وخارجها، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى.
- ويستخلص الباحث من هذا التوافق الكبير مع الدراسات السابقة التي اطلع عليها، إن مهارة التواصل متطلب أساسي لجميع العاملين في المجالات المختلفة لانجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

2. تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني: مهارة التعاون

يتضح من جدول (19-5) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "أقوم بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخلاقة داخل المدرسة" يساوي 8.41، والمتوسط الحسابي النسبي 84.06 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000،

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يقومون بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخلاقة داخل المدرسة.

جدول (5-19): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مهارة التعاون

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	امنح الفرصة للمعلمين للمشاركة في أحداث وفعاليات المدرسة	8.23	82.32	11.58	*0.000	5
2.	تشكل آراء واقتراحات الهيئة التدريسية جزءاً مهماً في عملية اتخاذ القرار	8.28	82.75	11.53	*0.000	4
3.	اهتم باحتياجات الطلبة وأولياء الأمور	8.33	83.33	11.58	*0.000	2
4.	أتبنى تكوين فرق العمل في انجاز المهمات المطلوبة	8.28	82.75	11.53	*0.000	3
5.	اعتمد على الآخرين في انجاز المهام المختلفة	8.16	81.59	11.10	*0.000	6
6.	أقوم بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخلاقة داخل المدرسة	8.41	84.06	11.66	*0.000	1
	جميع فقرات المجال	8.28	82.80	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "اعتمد على الآخرين في انجاز المهام المختلفة" يساوي 8.16، والمتوسط الحسابي النسبي 81.59 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مدراء المدارس يعتمدون على الآخرين في انجاز المهام المختلفة.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.80، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "مهارة التعاون" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مدراء المدارس المبحوثون يمتلكون مهارة التعاون بدرجة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مدراء المدارس على تفعيل دور المعلمين من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المدرسة، ووضع الخطة المدرسية، وإشراكهم في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية

العامة المشتركة للمدرسة وأهدافهم الخاصة، إيماناً منهم بأهمية دور المعلمين في تطوير العملية التعليمية، إضافة إلى إدراكهم مدى فاعلية الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق، وخاصة أن جميع المعلمين في وكالة الغوث الدولية يحملون مؤهلات تربوية تمكنهم من الانخراط في العمل التعاوني، ويمتلكون المهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم في هذا المجال.

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

■ دراسة (سرور، 2008): والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة يشاركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ويشجعونهم على تقديم التوصيات والآراء حول الأنظمة والتشريعات المدرسية.

■ دراسة (الفايدي، 2008): والتي أظهرت أن منتسبي الأجهزة الأمنية السعودية يمتلكون مهارات عالية في التعاون مع الآخرين لانجاز العمل.

■ دراسة (الرييق، 2003): والتي أظهرت أن القيادات الأمنية العاملة في الأجهزة الأمنية السعودية تشجع المرؤوسين على تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتحرص على إشراكهم في صنع القرار.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (إبراهيم، 1996)، ودراسة (الأشهب، 2001) واللتان توصلتا إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ما زالت متوسطة. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع كل من الدراسات التالية:

■ دراسة (الصالحى، 2003): والتي أظهرت أن مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية يعملون بدرجة كبيرة على توفير مناخ مدرسي تسوده روح التعاون والعمل الجماعي، وتوزيع الأدوار على المعلمين لتنظيم العمل المدرسي، وكذلك مشاركة المعلمين في إيجاد حلول للمشكلات المدرسية. بينما يعملون بدرجة متوسطة على تشكيل فرق عمل للمعلمين لكل تخصص لإعداد الاختبارات المدرسية، وتنمية الإبداع والابتكار لجميع الأفراد داخل المدرسة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

■ دراسة (شعت ونشوان، 2001): والتي أظهرت أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تتركز في المجال الفني لإدارة المدرسة وخاصة النمو المهني وإعداد الدروس التوضيحية، بينما تقل درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجال الإداري لمديري المدارس.

ويعزو الباحث هذه الاختلافات في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية إلى الدور المتنامي الذي توكله إدارة التعليم بوكالة الغوث الدولية في الوقت الحاضر إلى المعلمين ومشاركتهم في الإدارة المدرسية وفي اتخاذ القرار داخل المدرسة.

3. تحليل فقرات المجال الفرعي الثالث: مهارة التخطيط

من جدول (20-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "أصمم أنشطة تلبي احتياجات المدرسة" يساوي 8.36، والمتوسط الحسابي النسبي 83.55 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يقومون بتصميم أنشطة تلبي احتياجات المدرسة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أتابع البرامج والتطورات في المدرسة" يساوي 8.30، والمتوسط الحسابي النسبي 82.97 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على مدراء المدارس يتابعون البرامج والتطورات في المدرسة.

جدول (20-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال مهارة التخطيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	اطلب من المعلمين دراسة ما سيقومون بعمله، وكيف سيقومون به، ولماذا يقومون بهذا العمل	8.33	83.28	11.23	*0.000	3
2.	استخدم المعلومات المتعلقة بأداء الطلبة لتحسين العملية التعليمية في المدرسة	8.32	83.19	11.40	*0.000	4
3.	أتابع البرامج والتطورات في المدرسة	8.30	82.97	11.58	*0.000	6
4.	استند إلى قاعدة بيانات دقيقة في تنفيذ المهمات التطويرية	8.30	83.04	11.53	*0.000	5
5.	استخدم أدوات متنوعة لتحديد الحاجات	8.34	83.41	11.45	*0.000	2
6.	أصمم أنشطة تلبي احتياجات المدرسة	8.36	83.55	11.58	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.32	83.25	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.25، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مهارة التخطيط" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن مدراء المدارس المبحوثين يمارسون التخطيط بدرجة عالية.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي يوليها مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية إلى تدريب مدراء المدارس على إعداد الخطط المدرسية، وتنفيذها وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة في المجالات المختلفة التي تتعلق بالمعلمين والتلاميذ والمناهج المدرسية والمجتمع المحلي.

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

■ دراسة (الحنيفة، 2003): والتي أظهرت أن العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض يمارسون التخطيط بكفاءة عالية.

■ دراسة (الريبيق، 2003): والتي أظهرت أن القيادات الأمنية بقوات أمن الطرق تمارس وظيفة التخطيط بمستوى فعالية مرتفعة جداً.

■ دراسة (رضا، 2003): والتي أظهرت أن العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة يمتلكون القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه بشكل جيد.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزعنون، 2006): والتي أظهرت أن المدراء العاملين في الوزارات الفلسطينية لا يحرصون بالقدر الكافي على تنفيذ العمل وفقاً للأهداف العامة والخطط المرسومة. وتختلف كذلك مع دراسة (الصالحى، 2003): والتي أظهرت أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون وظيفة التخطيط بدرجة متوسطة.

4. تحليل فقرات المجال الفرعي الرابع: الإدارة بالنتائج

يتضح من جدول (21-5) ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "اعتمد على النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب" يساوي 8.35، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.48 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يعتمدون بدرجة كبيرة على النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "استخدم مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير" يساوي 8.08، المتوسط الحسابي النسبي 80.80 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يستخدمون مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير.

جدول (21-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإدارة بالنتائج

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أقوم بوضع معايير محددة للوصول إلى انجازات طموحة (أداء الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية)	8.26	82.61	11.62	*0.000	2
2.	اعتمد على النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب	8.35	83.48	11.45	*0.000	1
3.	استخدم مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير	8.08	80.80	11.28	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.23	82.29	11.45	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.23، والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.29، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "الإدارة بالنتائج" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس المبحوثين يستخدمون الإدارة بالنتائج بشكل كبير كأسلوب عمل. ويعزو الباحث ذلك الى امتلاك مدرء المدارس خبرات تراكمية كبيرة في مجال الادارة المدرسية مما يمكنهم من اختيار أسلوب العمل المناسب.

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

■ دراسة (العجلة، 2009): والتي أظهرت أن المدرء العاملين في الوزارات الفلسطينية يؤدون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، ويقومون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.

■ دراسة (سرور، 2008): والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة يستخدمون أساليب حديثة كدراسة نتائج تحصيل الطلبة بصور دورية للتعرف على مدى تحسن مستوى المدرسة، ويعملون على تحليل العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها وبين الأهداف الموضوعية.

■ دراسة (عكاشة، 2008): وقد أظهرت هذه الدراسة أن الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية يؤدون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، ويوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصالحى، 2003): والتي أظهرت أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يحرصون بدرجة متوسطة على أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتقييم، ويعملون على تحسين مستوى التحصيل للطلاب بمشاركة المعلمين وأولياء الأمور، ويوظفون بشكل متوسط نتائج التقييم لتطوير وتحسين مستوى جودة المخرجات التعليمية. ويستخدمون بدرجة قليلة الرقابة الإحصائية لقياس مدى تحقيق الأهداف المدرسية. ويعزى هذا الاختلاف إلى التوجه الحالي لإدارة التعليم في الأونروا باستخدام الإدارة بالنتائج كأسلوب عمل في المدارس، وتدريب وتنمية مهارات مدراء المدارس في هذا المجال.

5. تحليل فقرات المجال الفرعي الخامس: حل المشكلات

جدول (22-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال حل المشكلات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	8.24	82.41	11.45	*0.000	2
2.	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	8.23	82.34	11.49	*0.000	3
3.	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	8.28	82.83	11.58	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.25	82.51	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (22-5) يمكن استخلاص ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة" يساوي 8.28 ، والمتوسط الحسابي النسبي 82.83 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مدراء المدارس يرغبون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل" يساوي 8.23، والمتوسط الحسابي النسبي 82.34 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.51 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " حل المشكلات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعنى أن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون مهارة حل المشكلات. ويعزو الباحث ذلك الى أن مدرء المدارس في وكالة الغوث الدولية يتلقون برامج تدريبية فاعلة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار. وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

■ دراسة (العجلة، 2009): والتي أظهرت توافر المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية بدرجة كبيرة لدى المدرء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

■ دراسة (عكاشة، 2008): والتي أظهرت توافر المهارة الفنية والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية بدرجة كبيرة لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

■ دراسة (الزعنون، 2006): والتي أظهرت أن المدرء العاملين في الوزارات الفلسطينية يمتلكون القدرة اللازمة للتعامل مع المشكلات التي تعترض طريق العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصالحى، 2003): والتي أظهرت أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يديرون فرق العمل بالمدرسة بدرجة متوسطة على تطبيق أسلوب حل المشكلات.

6. تحليل فقرات المجال الفرعي السادس: إدارة التكنولوجيا

يتضح من جدول (23-5) ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أحفر العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة" يساوي 8.43، والمتوسط الحسابي النسبي 84.28 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يستخدمون الوسائل الحديثة في المدرسة.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "أوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة" يساوي 8.36، والمتوسط الحسابي النسبي 83.55 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة.

جدول (23-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إدارة التكنولوجيا

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أحفز العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة	8.43	84.28	11.62	*0.000	1
2.	أوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة	8.36	83.55	11.53	*0.000	4
3.	امتلك وأوظف مهارات التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية	8.36	83.62	11.49	*0.000	3
4.	أفضل الأساليب الحديثة في إدارة المهام	8.42	84.20	11.58	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	8.39	83.91	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.91، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "إدارة التكنولوجيا" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهذا يعني أن مدرء المدارس المبحوثين يمتلكون مهارة إدارة التكنولوجيا بدرجة كبيرة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصالحى، 2003): والتي اظهرت أن ممارسة مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية كانت قليلة في مجال تطبيق مدخل التكنولوجيا الإدارية، واستخدام الحاسوب لانجاز الأعمال الإدارية والفنية.

ويعزى هذا الاختلاف إلى التطور المتسارع في مدارس وكالة الغوث الدولية في استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى امتلاك مدرء المدارس لدرجة كبيرة من الوعي بأهمية تلك الوسائل في مجال الإدارة المدرسية.

7. تحليل فقرات المجال الفرعي السابع: عمليات المدرسة والإدارة المالية

من جدول (24-5) يمكن استخلاص ما يلي:

▪ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أحاول أن اجعل من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم" يساوي 8.37 والمتوسط الحسابي النسبي 83.70 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدارس يحاولون أن يجعلوا من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم.

جدول (24-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عمليات المدرسة والإدارة المالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أحاول أن اجعل من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم	8.37	83.70	11.62	*0.000	1
2.	أوجد عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، امن وسلامة الطلبة)	8.29	82.90	11.58	*0.000	4
3.	اهتم بإيجاد مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ نشاطات المدرسة	8.34	83.41	11.53	*0.000	2
4.	أوظف المصادر المتاحة لخدمة العملية التعليمية التعليمية والمدرسة	8.30	82.97	11.23	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	8.32	83.24	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أوجد عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، امن وسلامة الطلبة)" يساوي 8.29، والمتوسط الحسابي النسبي 82.90 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدرء المدرسة يمارسون عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، امن وسلامة الطلبة).

▪ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.32، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.24، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر

مجال "عمليات المدرسة والإدارة المالية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني أن مدراء المدارس المبحوثين يقومون بعمليات المدرسة والإدارة المالية بشكل جيد جداً. ويعزى ذلك إلى أن مدراء المدارس لديهم الخبرات العملية التي تمكنهم من إنجاز تلك المهام بشكل مناسب. وهذا ما يتفق مع دراسة (الصالحى، 2003) والتي أظهرت أن مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية ينظمون الجدول المدرسي لتوظيف إمكانيات المدرسة المادية والبشرية، ويحرصون على تنظيم إدارة الوقت المدرسي لانجاز الأعمال المدرسية، ويعملون على توفير مناخ مدرسي تسوده روح التعاون والعمل الجماعي.

8. تحليل فقرات المجال الفرعي الثامن: إدارة الموارد البشرية

جدول (25-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أقوم بتفويض المعلمين وغيرهم في المدرسة للقيام بأنشطة مختلفة، وأقوم بمساعدتهم للنجاح في هذه النشاطات	8.33	83.33	11.66	*0.000	2
2.	أوفر فرصاً للمعلمين لتطوير قدراتهم المهنية	8.31	83.12	11.28	*0.000	3
3.	أشرح للعاملين نقاط القوة والضعف لديهم	8.20	81.96	11.28	*0.000	4
4.	أنفذ عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة	8.47	84.71	11.28	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	8.33	83.28	11.66	*0.000	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أنفذ عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة" يساوي 8.47 ، والمتوسط الحسابي النسبي 84.71 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس ينفذون عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشرح للعاملين نقاط القوة والضعف لديهم" يساوي 8.20، والمتوسط الحسابي النسبي 81.96 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه

الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مدراء المدارس يشرحون العاملين نقاط القوة والضعف لديهم.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 8.33، وأن المتوسط الحسابي النسبي 83.28، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "إدارة الموارد البشرية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يعني إن مدراء المدارس المبحوثين يمتلكون مهارات عالية في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويعزى ذلك إلى الخبرات الكبيرة التي يمتلكها مدراء المدارس، وإلى البرامج التدريبية المستمرة التي يقدمها مركز التطوير التربوي في هذا المجال.

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

■ دراسة (سرور، 2008): والتي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بقطاع غزة يطلعون العاملين على مؤشرات الأداء والمتوقع منهم تحقيقها كتربويين ومتخصصين، ويعملون كذلك مع المعلمين على وضع المعايير التي تستخدم في تقويم انجازاتهم، ويحرصون على أن يعرف كل عضو في المدرسة مستوى أدائه ودرجة تقدمه في عمله.

■ دراسة (عكاشة، 2008): والتي أظهرت أن العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية يطلعون على نتائج تقييم الأداء السنوي ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط الضعف.

■ دراسة (الرييق، 2003): والتي أظهرت أن القيادات الأمنية بقوات امن الطرق تمارس وظيفة إدارة الأفراد بمستوى فعالية مرتفعة جداً.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (الصالحى، 2003) من أن مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية يفوضون بشكل كبير بعض السلطات والصلاحيات لبعض المعلمين لانجاز الأعمال، بينما ينظمون بصورة متوسطة اللقاءات التربوية لتطوير وتحسين الكفايات المهنية للمعلمين.

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزعنون، 2006) من عدم توافر معايير تقييم عادلة للمدراء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك عدم إعلامهم بنتائج تقييم الأداء وعدم اقتراح التحسينات المطلوبة على الأداء.

وتختلف كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (العجلة، 2009) من أن نظام تقويم الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية لا يحدد بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين، ولا يطلعون بتاتا على نتائج ذلك التقويم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لديهم.

9. جميع فقرات المجال الثاني:

"مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة"

جدول (26-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الثاني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	11.66	83.07	8.31	جميع فقرات المجال الثاني

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26-5) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 8.31 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.07 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع فقرات المجال الثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي

لدى مدرء مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:

" يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً "

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي أظهرت أن واقع الأداء الوظيفي لدى المدرء العاملين في الوزارات في قطاع غزة بشكل عام يعتبر جيداً.
- دراسة (الفايدى، 2008): والتي أظهرت أن الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية السعودية بشكل عام مرتفع.
- دراسة (الحنيطة، 2003): والتي أظهرت أن كفاءة أداء العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض بشكل عام مرتفع.
- دراسة (الريبق، 2003): والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادات الأمنية بقوات امن الطرق يعد مرتفعاً.

- دراسة (التويجى، 2003): والتي أظهرت أن المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض راضين بدرجة عالية عن مستوى أدائهم الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع الدراسات التالية:
 - دراسة (الزعنون، 2006): والتي أظهرت وجود بعض أوجه القصور في مستوى أداء المدراء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - دراسة (الزعبى، 2006): والتي أظهرت أن مستوى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك الأردنية قد جاء بدرجة متوسطة.
 - دراسة (الصالحى، 2003): والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمجالات الإدارة المدرسية (القيادة المدرسية، التنظيم، التخطيط، الرقابة، والتدريب) متوسط بشكل عام.
- الفرضية الثالثة:**

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وبين أدائهم الوظيفي"

تم استخدام اختبار معامل سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مستوى الإبداع الإداري وبين كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول (27-5). يتضح من هذا الجدول ما يلي:

- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التواصل يساوى 0.229، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهى أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التواصل.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التعاون يساوى 0.312، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهى أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التعاون.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التخطيط يساوى 0.289، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهى أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ومهارة التخطيط.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والإدارة بالنتائج يساوى 0.418، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهى أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري والإدارة بالنتائج.

جدول (27-5): معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهارة التواصل ومستوى الإبداع الإداري	0.229	*0.003
مهارة التعاون ومستوى الإبداع الإداري	0.312	*0.000
مهارة التخطيط ومستوى الإبداع الإداري	0.289	*0.000
الإدارة بالنتائج ومستوى الإبداع الإداري	0.418	*0.000
حل المشكلات ومستوى الإبداع الإداري	0.475	*0.000
إدارة التكنولوجيا ومستوى الإبداع الإداري	0.256	*0.001
عمليات المدرسة والإدارة المالية ومستوى الإبداع الإداري	0.337	*0.000
إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري	0.305	*0.000
مستوى الأداء الوظيفي ومستوى الإبداع الإداري	0.437	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري وحل المشكلات يساوي 0.475، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري وحل المشكلات.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري وإدارة التكنولوجيا يساوي 0.256، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري وإدارة التكنولوجيا.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري وعمليات المدرسة والإدارة المالية يساوي 0.337، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري وعمليات المدرسة والإدارة المالية.
- معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية يساوي 0.305، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية.

■ بصورة عامة فإن معامل الارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي يساوي 0.437، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. **نتيجة الفرضية الثالثة:**

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وبين أدائهم الوظيفي"

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2008) والتي توصلت إلى أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة". وتتفق كذلك مع دراسة (رضا، 2003) والتي أظهرت أن: "الإبداع الإداري يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مطار الملك عبد العزيز بمدينة جدة". **الفرضية الرابعة:**

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم تحليل فقرات المجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري، ومن ثم تم استخدام اختبار معامل سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري وبين كل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: تحليل فقرات المجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري

تم تحليل فقرات كل مجال فرعي من المجالات الفرعية التي يتكون منها المجال الرئيسي الثالث، وذلك بواسطة استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة أم لا. والنتائج موضحة في الجداول من جدول (28-5) إلى جدول (34-5).

1. تحليل فقرات المجال الفرعي الأول: البناء التنظيمي

يتضح من جدول (28-5) ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتسم المسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة بالوضوح وعدم الازدواجية" يساوي 6.54، والمتوسط الحسابي النسبي 65.36 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن المسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة في مدارس وكالة الغوث الدولية تتسم بالوضوح وعدم الازدواجية.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتسم العمل الإداري في برنامج التربية والتعليم بالأونروا باللامركزية وتفويض السلطات" يساوي 6.37، والمتوسط الحسابي النسبي 63.70 %، والقيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.500، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين كون العمل الإداري في برنامج التربية والتعليم بالأونروا يتسم باللامركزية وتفويض السلطات أم لا.

جدول (28-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال البناء التنظيمي

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تتسم المسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة بالوضوح وعدم الازدواجية	6.54	65.36	2.14	*0.016	1
2.	أتمتع بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	6.52	65.22	1.44	0.074	2
3.	يتوافر لدى التسهيلات والإمكانات اللازمة للانجاز الأعمال	6.39	63.91	0.68	0.248	3
4.	يتسم العمل الإداري في برنامج التربية والتعليم بالأونروا باللامركزية وتفويض السلطات	6.37	63.70	0.00	0.500	4
	جميع فقرات المجال	6.45	64.55	0.00	0.500	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.45، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.55، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.500 لذلك يعتبر مجال "البناء التنظيمي" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن البناء التنظيمي لدى برنامج التربية والتعليم بالأونروا يساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي لمدراء المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفراء، 2008) والتي توصلت إلى أن الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية لا تدعم الإبداع فيها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن البناء التنظيمي في وزارات قطاع غزة تساهم بصورة جيدة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها.

وتختلف كذلك مع دراسة (الحري، 2003) والتي أظهرت بأن البناء التنظيمي يؤثر بصورة جيدة على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي لهم.

2. تحليل فقرات المجال الفرعي الثاني: أنظمة وإجراءات العمل

يتضح من جدول (29-5) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تسمح سياسات العمل في الأونروا بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال" يساوي 6.44 والمتوسط الحسابي النسبي 64.42 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.123، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين كون سياسات العمل في الأونروا تسمح بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال أم لا.
 - المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تميل إدارة برنامج التربية والتعليم في الأونروا إلى التشدد في رقابة المسائل الشكلية" يساوي 6.01، والمتوسط الحسابي النسبي 60.07 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.110، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين كون إدارة برنامج التربية والتعليم في الأونروا تميل إلى التشدد في رقابة المسائل الشكلية أم لا.
 - وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.57 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.111، لذلك يعتبر مجال "أنظمة وإجراءات العمل" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن أنظمة وإجراءات العمل لدى برنامج التربية والتعليم بالأونروا تساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي لمدراء المدارس.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن أنظمة وإجراءات العمل في وزارات قطاع غزة تساهم بدرجة متوسطة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، 2007) والتي توصلت إلى أن الجمود في تنفيذ اللوائح والقوانين من أهم معوقات الإبداع الإداري في الأمن العام بمنطقة الرياض.

جدول (29-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال أنظمة وإجراءات العمل

م	الرقبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتاز أنظمة وإجراءات العمل ببرنامج التربية والتعليم بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد	6.41	64.13	0.99	0.162
2.	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل	6.17	61.67	1.03	0.151
3.	تسمح سياسات العمل في الأونروا بإتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال	6.44	64.42	1.16	0.123
4.	تميل إدارة برنامج التربية والتعليم في الأونروا إلى التشدد في رقابة المسائل الشكلية	6.01	60.07	1.23	0.110
	جميع فقرات المجال	6.26	62.57	1.22	0.111

3. تحليل فقرات المجال الفرعي الثالث: الاتصال

من جدول (30-5) يمكن استخلاص ما يلي:

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يوجد في البرنامج وسائل للتعبير عن الرأي مثل صندوق للشكاوى والمقترحات وغيرها" يساوي 5.99 ، والمتوسط الحسابي النسبي 59.8 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.048، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أنه لا يوجد في البرنامج وسائل للتعبير عن الرأي مثل صندوق الشكاوى والمقترحات.

■ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تنظم اجتماعات دورية بين إدارة البرنامج والمديرين لشرح بعض التعليمات ومناقشتها" يساوي 6.29 ، والمتوسط الحسابي النسبي 62.90 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.392، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين أن إدارة البرنامج تنظم اجتماعات دورية معهم لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.

جدول (30-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تشجع إدارة برنامج التعليم على الاتصالات من أسفل إلى أعلى	6.28	62.83	0.77	0.222	2
2.	تنظم اجتماعات دورية بين إدارة البرنامج والمديرين لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	6.29	62.90	0.27	0.392	1
3.	يوجد في البرنامج وسائل للتعبير عن الرأي مثل صندوق للشكاوى والمقترحات وغيرها	5.99	59.86	1.67	*0.048	4
4.	نظم المعلومات الإدارية في البرنامج توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب	6.26	62.55	0.19	0.425	3
	جميع فقرات المجال معاً	6.20	62.02	1.41	0.079	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.20، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 62.02، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.079، لذلك يعتبر مجال "الاتصال" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن عملية الاتصال في برنامج التربية والتعليم بالأونروا تساهم بدرجة متوسطة في توفير المناخ الإبداعي لمدراء المدارس.

وتختلف جزئياً هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن الاتصالات الإدارية في وزارات قطاع غزة تساهم بدرجة جيدة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها. وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (القحطاني، 2007) والتي توصلت إلى أن غياب الاتصالات الأفقية والراسية الفعالة بين الإدارات من المعوقات إلى تحد بدرجة قوية من الإبداع الإداري في الأمن العام بمنطقة الرياض.

4. تحليل فقرات المجال الفرعي الرابع: نمط القيادة

من جدول (5-31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تطرح إدارة البرنامج الأفكار على المديرين لمناقشتها" يساوي 6.02 ، والمتوسط الحسابي النسبي 60.22 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن إدارة برنامج التعليم تطرح الأفكار على المديرين لمناقشتها.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تتبنى إدارة البرنامج الاقتراحات الهادفة" يساوي 6.24 ، والمتوسط الحسابي النسبي 62.39 %، القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.384، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين كون إدارة برنامج التعليم تتبنى الاقتراحات الهادفة أم لا.

جدول (5-31): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال نمط

القيادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تميل إدارة البرنامج إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها	6.17	61.74	0.69	0.246	2
2.	تتبنى إدارة البرنامج الاقتراحات الهادفة	6.24	62.39	0.29	0.384	1
3.	تطرح إدارة البرنامج الأفكار على المديرين لمناقشتها	6.02	60.22	2.55	*0.005	5
4.	تعمل إدارة البرنامج على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم	6.11	61.09	1.52	0.064	4
5.	يتمتع المديرون بحرية كاملة لانجاز مهامهم	6.12	61.24	1.59	0.056	3
	جميع فقرات المجال معاً	6.13	61.30	2.87	*0.002	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.30 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002، لذلك

يعتبر مجال "نمط القيادة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن نمط القيادة في برنامج التربية والتعليم بالأونروا يساهم في توفير المناخ الإبداعي لمدرء المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين نمط القيادة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجوازات العامة بمنطقة الرياض. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن نمط القيادة السائد في وزارات قطاع غزة يساهم بدرجة متوسطة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها.

5. تحليل فقرات المجال الفرعي الخامس: الحوافز وخلق الثقة

من جدول (5-32) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين" يساوي 6.14 ، والمتوسط الحسابي النسبي 61.38 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.042، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن الرؤساء في برنامج التعليم في الوكالة يقدرن جهود مرؤوسيهن.

جدول (5-32): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز وخلق الثقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
6.	اعتقد أن نظام الحوافز في البرنامج فعال ويعمل على تحسين الأداء	6.15	61.52	0.55	0.290	3
7.	اعتقد بأن نظام الحوافز في البرنامج يمتاز بالعدالة والموضوعية	6.19	61.88	0.57	0.285	2
8.	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	6.13	61.30	0.77	0.220	5
9.	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين	6.14	61.38	1.72	*0.042	4
10.	يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وفي ثقة رؤسائهم فيهم	6.20	61.96	0.88	0.189	1
	جميع فقرات المجال معاً	6.16	61.61	2.37	*0.009	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وفي ثقة رؤسائهم فيهم" يساوي 6.20، والمتوسط الحسابي النسبي 61.96 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.189، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين أنهم يشعرون بالثقة في أنفسهم وفي رؤسائهم أم لا.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.61 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009، لذلك يعتبر مجال "الحوافز وخلق الثقة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على الحوافز وأساليب خلق الثقة التي يوفرها برنامج التعليم بالوكالة تسهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدراء المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن نظام الحوافز المطبق في وزارات قطاع غزة يساهم بدرجة مقبولة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها. كما و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فارس، 1990) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع الإداري لدى العاملين من جهة أخرى. و تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العكش، 2007)، حيث أكدت أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وتختلف أيضاً مع دراسة (مخامرة والدهان، 1988) والتي توصلت إلى أن العاملين في الشركات الأردنية يرون أن الإدارات العليا لا تقدم الحوافز المعنوية والمادية التي تشجع على الإبداع وهذا يؤثر سلباً على أداءهم الوظيفي.

6. تحليل فقرات المجال الفرعي السادس: التدريب

من جدول (33-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعتبر إدارة البرنامج التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد وتأهيل كوادر بشرية مبدعة" يساوي 6.37، والمتوسط الحسابي النسبي 63.70 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.248، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن إدارة برنامج التعليم تعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد وتأهيل كوادر بشرية مبدعة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "اعتقد بان التدريب الذي ألتقاه أثناء العمل كاف" يساوي 6.13، والمتوسط الحسابي النسبي 61.30 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.073، لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أنه ليس من الواضح لدى مدراء المدارس المبحوثين بان التدريب الذي يتلقونه كاف أم لا.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 6.22، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.19 ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009، لذلك يعتبر مجال "التدريب" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن التدريب الذي يقدمه برنامج التعليم بالأونروا يسهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدرء المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نتيل، 2007) والتي توصلت إلى أن التدريب في برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية له دور كبير وفعال في تطوير كفايات مديري المدارس في قطاع غزة.

جدول (33-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التدريب

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تعتبر إدارة البرنامج التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد وتأهيل كوادر بشرية مبدعة	6.37	63.70	0.68	0.248	1
2.	تعمل إدارة البرنامج على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	6.20	62.04	0.40	0.344	2
3.	تخصص إدارة الأونروا ميزانية واضحة لبرنامج تدريب الموظفين	6.18	61.75	1.37	0.086	3
4.	اعتقد بأن التدريب الذي ألقاه أثناء العمل كاف	6.13	61.30	1.46	0.073	4
	جميع فقرات المجال معاً	6.22	62.19	2.37	*0.009	

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي أظهرت أن اهتمام الإدارة العليا بالتدريب في وزارات قطاع غزة يساهم بدرجة متوسطة في خلق المناخ الإبداعي للعاملين فيها.

جميع فقرات المجال الثالث:

" مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي "

من جدول (34-5) يمكن استخلاص ما يلي:

■ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي 6.23، والمتوسط الحسابي النسبي 62.30 %، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.030، لذلك تعتبر جميع فقرات المجال الثالث دالة

إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. مما يدل على أن برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية يمتلك مقومات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة والتي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدراء المدارس.

جدول (34-5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المجال الثالث

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.030	1.88	62.30	6.23	جميع فقرات المجال الثالث

* المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن القيمة المتوسطة 6 عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: اختبار الفرضية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

يتضح من جدول (35-5) ما يلي:

- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التواصل يساوي 0.169، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.024 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التواصل.
- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التعاون يساوي 0.254، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التعاون.
- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التخطيط يساوي 0.263، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري ومهارة التخطيط.
- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري والإدارة بالنتائج يساوي 0.059، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.245 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ليست ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري والإدارة بالنتائج.

- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري وحل المشكلات يساوي 0.116، وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.088 وهي أكبر من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ليست ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري وحل المشكلات.

جدول (35-5): معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهارة التواصل و مقومات الإبداع الإداري	0.169	*0.024
مهارة التعاون و مقومات الإبداع الإداري	0.254	*0.001
مهارة التخطيط و مقومات الإبداع الإداري	0.263	*0.001
الإدارة بالنتائج و مقومات الإبداع الإداري	0.059	0.245
حل المشكلات و مقومات الإبداع الإداري	0.116	0.088
إدارة التكنولوجيا و مقومات الإبداع الإداري	0.243	*0.002
عمليات المدرسة والإدارة المالية و مقومات الإبداع الإداري	0.154	*0.036
إدارة الموارد البشرية و مقومات الإبداع الإداري	0.266	*0.001
مستوى الأداء الوظيفي و مقومات الإبداع الإداري	0.272	*0.001

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري وإدارة التكنولوجيا يساوي 0.243، وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري وإدارة التكنولوجيا.
- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري وعمليات المدرسة والإدارة المالية يساوي 0.154، وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.036 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري وعمليات المدرسة والإدارة المالية.
- معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية يساوي 0.266، وإن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية.

■ بصورة عامة فإن معامل الارتباط بين مقومات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي يساوي 0.272، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع كل من الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2008): والتي أظهرت وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات الإدارية، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- دراسة (الربيع، 2003): والتي أظهرت أن كل من الحوافز والمناخ التنظيمي ونطاق الإشراف لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي لقيادات امن الطرق في المملكة العربية السعودية.
- دراسة (الشمري، 2001): والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، التدريب) وبين مستوى الإبداع الإداري.
- دراسة (الحقاني، 1418هـ): والتي توصلت إلى أن نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، التخصص العلمي، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية: المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والجنس، والحالة الاجتماعية، حيث انه اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. بينما تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى السمات الشخصية: سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. والنتائج موضحة في الجداول من جدول (36-5) إلى جدول (45-5).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المرحلة التعليمية

جدول (36-5): نتائج الفرضية الخامسة- المرحلة التعليمية

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1 -	مستوى الإبداع الإداري	-0.470	0.638
2 -	مستوى الأداء الوظيفي	-0.035	0.972
3 -	مقومات الإبداع الإداري	-1.238	0.216
4 -	جميع مجالات الإستبانة	-0.897	0.370

يوضح جدول (36-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المرحلة التعليمية. ويعزى ذلك إلى كون مدرء المدارس في جميع المراحل يخضعون للوائح وأنظمة موحدة ونظام إشرافي واحد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات مدارس منطقة الرياض تعزى إلى المرحلة التعليمية اللاتي يعملن بها.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

يوضح جدول (37-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

جدول (37-5): نتائج الفرضية الخامسة- سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.736	2	0.614	مستوى الإبداع الإداري
0.183	2	3.392	مستوى الأداء الوظيفي
0.697	2	0.722	مقومات الإبداع الإداري
0.434	2	1.671	جميع مجالات الاستبانة

ويعزى ذلك إلى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية قد لا تنمي القدرات الإبداعية لمدير المدرسة، بقدر إثارها لمهاراته وقدراته التربوية والإدارية. كما أن العبرة ليست بعدد سنوات الخبرة بل بما تضيفه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر إيجاباً على كفايات وأداء مدرء المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (العجلة، 2009) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات مدارس منطقة الرياض تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الليثي، 2008) والتي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر.

وتختلف كذلك مع دراسة (رضا، 2003) والتي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقة المتغير الأول بالثاني تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي

يوضح جدول (38-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي. مما يدل على أنه ليس للمؤهل العلمي أي تأثير على مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس. وقد يعود السبب إلى أن مدرء المدارس هم نتاج نظام تعليمي واحد يتسم بالتركيز في تعليم وتقويم الطلبة ابتداء من مراحل التعليم الأساسي حتى مراحل التعليم العالي على الأساليب التقليدية التي تعتمد على خزن واجترار المعارف، وتركز على مهارات التفكير الدنيا (المعرفة والفهم والتطبيق) على حساب المهارات العليا (التحليل والتركيب والتقويم)، وتفتقد تلك الأنظمة إلى أساليب تنمية واستثارة التفكير الإبداعي.

جدول (38-5): نتائج الفرضية الخامسة- المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1 -	مستوى الإبداع الإداري	-1.537	0.124
2 -	مستوى الأداء الوظيفي	-0.893	0.372
3 -	مقومات الإبداع الإداري	-1.833	0.067
4 -	جميع مجالات الإستبانة	-1.772	0.076

وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية:

- دراسة (العجلة، 2009): والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.
- دراسة (الليثي، 2008): والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تعزى إلى المؤهل العلمي.

■ دراسة (العساف، 2004): التي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات مدارس منطقة الرياض تعزى إلى مستواهن التعليمي. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (العنزي، 2006) والتي توصلت إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الإبداع الإداري وبين المؤهل العلمي للمديرين في شركة الاتصالات السعودية. رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المنطقة التعليمية

يوضح جدول (39-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المنطقة التعليمية. ويعزى ذلك إلى كون مدرء المدارس في مختلف المناطق التعليمية في قطاع غزة يخضعون لنفس اللوائح والأنظمة المعمول بها في وكالة الغوث الدولية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (سرور، 2006) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مدرء المدارس الثانوية في قطاع غزة حول واقع الإدارة المدرسية تعزى إلى المنطقة التعليمية، بينما توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مدرء المدارس الثانوية في قطاع غزة حول واقع الإدارة المدرسية لمجالي النمو المهني وتفعيل المجتمع المحلي تعزى إلى المنطقة التعليمية.

جدول (39-5): نتائج الفرضية الخامسة- المنطقة التعليمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.975	5	0.828	مستوى الإبداع الإداري
0.208	5	7.174	مستوى الأداء الوظيفي
0.715	5	2.906	مقومات الإبداع الإداري
0.502	5	4.339	جميع مجالات الاستبانة

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى التخصص العلمي

جدول (40-5): نتائج الفرضية الخامسة- التخصص العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1 -	مستوى الإبداع الإداري	-0.914	0.361
2 -	مستوى الأداء الوظيفي	-0.893	0.372
3 -	مقومات الإبداع الإداري	-0.117	0.907
4 -	جميع مجالات الإستبانة	-0.200	0.841

يوضح جدول (40-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى التخصص العلمي. وهذا يدل على أنه ليس للتخصص العلمي (علوم إنسانية أم علوم طبيعية) أي تأثير على مستوى الإبداع الإداري أو على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرّاء المدارس.

ويعزى ذلك للاعتماد في التعليم على التلقين وحشو أذهان التلاميذ بالمعلومات، وقلة استخدام الاستراتيجيات التي تقوم على الاستكشاف والتعلم الذاتي، مما يسهم في إلغاء الفروق التي يمكن أن تحدثها التخصصات المختلفة في إمكانات الأفراد وقدراتهم. وتشير دراسة عبد المقصود إلى أن المناهج الدراسية في معظم مدارس الوطن العربي سواء كانت علوماً طبيعية أو إنسانية مازالت تؤخذ على أنها قطع من المعارف تبدو في صورة قوانين وشروح دون التأكيد على أنها طرائق تفكير وتطبيق وبحث واستقراء. وهو أمر لا يساعد على الإبداع، فالتلميذ في دروس العلوم الطبيعية كما هو في دروس العلوم الاجتماعية يحفظ المعرفة ويخترنها دون أن ينمي القدرة على الملاحظة والجمع والتصنيف وربط الشواهد بالنتائج (عبد المقصود، 1998: 28).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العساف، 2004) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات مدارس منطقة الرياض تعزى إلى التخصص العلمي.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس

يوضح جدول (41-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال " مقومات الإبداع الإداري " كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الجنس.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (42-5) يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مدراء المدارس لصالح الذكور حول توافر مقومات الإبداع الإداري في برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري وفي مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس تعزى إلى الجنس.

ويعزى ذلك إلى أن كل من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية نتاج بيئة ونظام تعليمي واحد.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس.

جدول (41-5): نتائج الفرضية الخامسة- الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مستوى الإبداع الإداري	-0.299	0.765
	مستوى الأداء الوظيفي	-1.068	0.286
	مقومات الإبداع الإداري	-1.995	*0.046
	جميع مجالات الإستبانة	-1.410	0.159

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتتفق كذلك مع دراسة مع دراسة (أبو فارس، 1990) والتي بينت انه لا توجد فروق ذات إحصائية بين درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

جدول (42-5): متوسطات رتب الفرضية الخامسة- الجنس

المجال	متوسطات الرتب	
	ذكور	إناث
مستوى الإبداع الإداري	68.32	70.38
مستوى الأداء الوظيفي	73.70	66.36
مقومات الإبداع الإداري	77.36	63.63
جميع مجالات الإستبانة	75.05	65.35

سابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر

جدول (43-5): نتائج الفرضية الخامسة- العمر

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مستوى الإبداع الإداري	6.676	2	*0.036
مستوى الأداء الوظيفي	7.533	2	*0.023
مقومات الإبداع الإداري	12.736	2	*0.002
جميع مجالات الإستبانة	8.352	2	*0.015

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5-37) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (5-44) تبين أنه بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم أقل من 40 سنة كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من فئات العمر الأخرى وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. وهذا يعني بأن مدرء المدارس الذين أعمارهم أقل من 40 سنة يتمتعون بدرجة أكبر من مستوى الإبداع الإداري ومستوى أعلى في الأداء الوظيفي.

ويعزى هذا إلى أن مدرء المدارس الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة أكثر حماساً واندفاعاً للعمل ورغبة في إثبات جدارتهم. مع الأخذ بالاعتبار عدم تأثير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية على مستوى الإبداع الإداري وعلى مستوى الأداء الوظيفي.

وحسب المعطيات التي أوردها ليمان وآخرون فقد تبين أن النتائج الإبداعية تنمو باستمرار حتى عمر (30-40 سنة) ثم تأخذ بعد ذلك بالهبوط التدريجي (روشكا، 1989: 125).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رضا، 2003) والتي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقة المتغير الأول بالثاني تعزى إلى العمر.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

وتختلف كذلك مع دراسة (العساف، 2004) والتي توصلت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات مدارس منطقة الرياض تعزى إلى العمر.

جدول (5-44): متوسطات رتب الفرضية الخامسة- العمر

متوسطات الرتب			المجال
أقل من 40	من 40 إلى 50	50 سنة فأكثر	
81.88	60.56	77.05	مستوى الإبداع الإداري
94.27	62.20	72.38	مستوى الأداء الوظيفي
102.42	71.84	59.42	مقومات الإبداع الإداري
99.46	68.18	64.31	جميع مجالات الإستبانة

ثامناً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى الحالة الاجتماعية

يوضح جدول (37-5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى الحالة الاجتماعية. مما يعنى انه لا يوجد تأثير للحالة الاجتماعية لمدراء المدارس المبحوثين على مستوى الإبداع الإداري وعلى مستوى الأداء الوظيفي لديهم. ويعزو الباحث ذلك الى أن معظم مدراء المدارس يتركزون في فئة المتزوجين مما يحد من امكانية وجود اختلاف لتأثير الحالة الاجتماعية على كل من مستوى الابداع الادارى ومستوى الأداء الوظيفي.

جدول (45-5): نتائج الفرضية الخامسة- الحالة الاجتماعية

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	مستوى الإبداع الإداري	-0.615	0.538
	مستوى الأداء الوظيفي	-0.281	0.779
	مقومات الإبداع الإداري	-0.315	0.753
	جميع مجالات الإستبانة	-0.430	0.667

وهذا ما يتفق مع دراسة (النتيفات، 2006) والتي أظهرت انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات ضباط الشرطة في منطقة الرياض حول مستوى الإبداع الإداري لديهم تعزى للحالة الاجتماعية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

❑ مقدمة

❑ النتائج

❑ التوصيات

❑ بحوث ودراسات مستقبلية مقترحة

مقدمة

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، تبلورت مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا الفصل. وبناءً على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات بهدف تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري لمدرّاء مدارس وكالة الغوث الدولية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم. وسيتم عرض مجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة ليتم الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية في وكالة الغوث الدولية بشكل خاص وفي فلسطين بشكل عام.

أولاً: النتائج

■ تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

1. الانفتاح على التغيير
2. الأصالة
3. الدوافع الداخلية للعمل
4. الحساسية للمشكلات
5. الطلاقة
6. المرونة
7. القدرة على التحليل والربط
8. تقبل المخاطرة

■ يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة مرتفعاً، وتتوافر لديهم جميع عناصر الأداء الوظيفي بدرجة عالية وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي:

1. إدارة التكنولوجيا
2. إدارة الموارد البشرية
3. مهارة التخطيط
4. عمليات المدرسة والإدارة المالية
5. مهارة التواصل
6. مهارة التعاون
7. حل المشكلات

8. الإدارة بالنتائج

- يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مدراء المدارس، وتتوافر لدى البرنامج جميع المقومات ولكنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام وتطوير هذه المقومات. وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كالتالي:

1. البناء التنظيمي

2. أنظمة وإجراءات العمل

3. التدريب

4. الاتصال

5. الحوافز وخلق الثقة

6. نمط القيادة

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وبين أدائهم الوظيفي.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر لصالح الفئة العمرية أقل من 40 سنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية:

-المرحلة التعليمية

-سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

-المؤهل العلمي

-المنطقة التعليمية

-التخصص العلمي

-الجنس

-الحالة الاجتماعية

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة ، فإن هناك بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها قد تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية، وهي كالتالي:

- تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.
- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري احد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس، مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.
- تطوير إستراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين، والقيام بتدريبهم وتطويرهم مهنيّاً لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تحسين مستوى الإدارة المدرسية في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.
- إصدار دورية تهتم بمواضيع الإبداع المختلفة وسبل تنميته، وتهدف إلى اطلاع مدراء المدارس على ابرز التطورات والأفكار الجدية في مجال الإدارة المدرسية، وتسلط الضوء على الأنشطة الإبداعية في المدارس والتجارب المميزة لمدراء المدارس لمواجهة وحل مشكلات العمل.
- تدريس الإبداع كموضوع مستقل في برامج التعليم المختلفة وخصوصاً في المرحلة الجامعية، لان الإبداع ظاهرة يمكن تعلمها وتعليمها، وبالتالي نقلها في شكل خبرات تراكمية منظمة إلى مجالات العمل المختلفة ومنها مجال الإدارة المدرسية.
- يوصى الباحث بان تعمل إدارة التعليم في وكالة الغوث الدولية بتحديث وتطوير لوائحها وأنظمتها الإدارية مما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة المدرسية وتوفير بيئة مناسبة للإبداع، وإتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.
- ربط التطور المهني والوظيفي لمدراء المدارس بمستوى أدائهم الوظيفي وبكمية الأعمال الإبداعية التي يقدمونها أثناء خدمتهم في برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية.
- تفعيل نظام الحوافز في برنامج التعليم على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء والإبداع في العمل، وتقديم الحوافز المادية والتشجيعية للمدراء المتميزين، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مدراء المدارس.

- تطوير نظام الاتصالات الإدارية في برنامج التعليم بواسطة تطبيق نظام الإدارة الالكترونية كحل مناسب وفعال في عملية الاتصال والتواصل بين المكونات الأساسية لنظام التعليم في وكالة الغوث الدولية.

ثالثاً: الدراسات المقترحة

- دراسة معوقات الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية.
- تطوير برنامج تدريب متكامل على الإبداع في مجال الإدارة المدرسية.
- دراسة المتغيرات التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة مقومات الإبداع الإداري ودوره في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مدارس وكالة الغوث الدولية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

✕ الكتب

✕ الرسائل والأبحاث العلمية

✕ المقالات

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

✧ الكتب

- ❖ إبراهيم، عبد الستار، الإبداع: قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو أمريكية، 2002.
- ❖ أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- ❖ أحمد، حافظ، وحافظ، محمد، إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب، 2003.
- ❖ الأعسر، صفاء، الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قيا للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- ❖ اندراوس، رامى، ومعاينة، عادل، الإدارة بالثقة والتمكين، اريد، عالم الكتب الحديث، 2008.
- ❖ بروس، آن، وبيتونى، جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة: زكى مجيد حسن، عمان، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1999.
- ❖ البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- ❖ توفيق، عبد الرحمن، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002.
- ❖ تون، دونالد، الإبداع في حل المشكلات، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير، 2001.
- ❖ جروان، فتحي، الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، 2002.
- ❖ جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي رفاعي وإسماعيل سيونى، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- ❖ جمل، محمد والهويدي، زيد، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير والإبداع، العين، دار الكتاب الجامعي، 2006.
- ❖ الحر، عبد العزيز، أدوات مدرسة المستقبل "القيادة التربوية"، الرياض، مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2004.
- ❖ حريم، حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر
- ❖ الحمادى، شرارة الإبداع ، بيروت، دار ابن حزم، 2003.
- ❖ الحمادى، استمتع مع الإبداع : تدريبات وتمارين إبداعية، بيروت، دار ابن حزم، 1999.

- ❖ الحمادي، حقنة الإبداع : طرق الإبداع الثمان، بيروت، دار ابن حزم، 1999.
- ❖ الحمادي، على، 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، بيروت، دار ابن حزم، 1999.
- ❖ حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كساب، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- ❖ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة، بميك، 2004.
- ❖ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، منهج الجودة الشاملة: تجارب الإبداع والجودة، الطبعة الثالثة، القاهرة، بميك، 2004.
- ❖ الخطيب، احمد، ومعاينة، عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، عمان، جدارا للكتاب العالمي، 2006.
- ❖ الداهري، صالح، سيكولوجية الإبداع والشخصية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- ❖ درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في
- ❖ ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- ❖ رشيد، مازن، إدارة الموارد البشرية – الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات ، الرياض، 2001.
- ❖ روشكا، الكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989.
- ❖ زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003.
- ❖ السرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2002.
- ❖ سلامة، صبحي، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية والتعليم المهني، عمان، دائرة التربية والتعليم – الأونروا، 2000.
- ❖ سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- ❖ السويديان، طارق، التدريب والتدريس الإبداعي، الكويت، شركة الإبداع الفكري، 2005.
- ❖ الصرن، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق، دار الرضا للنشر، 2001.
- ❖ الصرن، رعد، كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر، 2001.

- ❖ طافش، محمود، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان، دار الفرقان، 2004.
- ❖ عابدين، محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001.
- ❖ عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- ❖ عبد الله، سعد الدين، الإبداع في السلم والحرب، القاهرة، بميك، 2001.
- ❖ العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- ❖ عيسى، حسن، الإبداع في الفن والعلم، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1979.
- ❖ فردريك، كريستوف، وبراون، فون، حرب الإبداع : فن الإدارة والابتكار، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، بميك، 2003.
- ❖ الفريق الاستشاري، دليل تقييم أداء مديري المدارس، غزة، برنامج التربية والتعليم – الأونروا، 2010.
- ❖ فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.
- ❖ القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- ❖ القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ، 2006.
- ❖ كينج، نيجل، وأندرسون، نيل، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- ❖ مساد، عمر، سيكولوجية الإبداع، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- ❖ هلال، محمد، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003.
- ❖ الهويدي، زيد، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، الطبعة الثانية، العين، دار الكتاب الجامعي، 2007.

- ❖ الهيتي، خالد، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- ❖ هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
- والتوزيع، 1997 .

❖ الرسائل العلمية

- ❖ أبو عودة، فوزي، واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في لواء غزة، جامعة الأزهر، غزة، 1998.
- ❖ أبو فارس، محمود، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1990.
- ❖ الأشهب، عائدة، درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2001.
- ❖ آل الشيخ، خالد، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- ❖ التويجري، عبد العزيز، البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية عن رضا المراقبين الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- ❖ الحقباني، تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
- ❖ حلس، ربحية، دراسة تقييمية لبرامج تأهيل النظار العاملين بمدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2002.
- ❖ الحنيطة، خالد، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- ❖ الربيق، محمد، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في قيادة امن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

- ❖ رضا، حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- ❖ الزعنون، محمد، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- ❖ سرور، سهى، تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ السكران، ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- ❖ السليم، عبد الله، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- ❖ الشقحاء، عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- ❖ الصالحى، نبيل، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس وجامع الأقصى، غزة، 2003.
- ❖ الطالب، احمد، أثر برنامج تطوير المدرسة على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، معهد الإدارة العامة، عمان، 2001.
- ❖ العازمى، محمد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- ❖ عبد الرحيم، لينا، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- ❖ العجلة، توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

- ❖ العساف، وفاء، واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- ❖ عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ العكش، علاء، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- ❖ علوان، رائد، فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- ❖ العنزي، بسام، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- ❖ عيسى، سناء، دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- ❖ الفايدي، سالم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- ❖ القحطاني، لاحق، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- ❖ لبد، رياض، دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2005.
- ❖ الليثي، محمد، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007.
- ❖ النتيفات، محمد، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

- ❖ نتيل، جمال، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- ❖ واصلي، فاطمة، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2005.

✳ المقالات والأبحاث العلمية

- ❖ إبراهيم، عبد الستار، إدارة الإبداع : النداء المجهول في عصر العولمة، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد الخامس، 2005.
- ❖ آل خليفة، فاطمة، والربيعان، عصام، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، الكويت، 2000.
- ❖ أيوب، نادية، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
- ❖ الرويتع، سعد، قياس الأداء في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد الثاني، 2002.
- ❖ الزعبي، خالد، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م 22، ع 1، الرياض، 2008.
- ❖ شعت، رزق، ونشوان، عمر، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، فلسطين، 2001.
- ❖ الشواف، سعيد، تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، مجلة التدريب والتقنية، العدد 13، الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2000.
- ❖ الصرايرة، أكثم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد الرابع، 2003.
- ❖ الطيب، حسن، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، 1988.

- ❖ عساف، عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الادارى، العدد 62، مسقط، معهد الإدارة العامة، 1995.
- ❖ الفراء، ماجد، مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4، فلسطين، 2007.
- ❖ منصور، نعمة، الإبداع الإداري، مجلة ثقافتنا التربوية، العدد الأول، 2007.
- ❖ النفعي، ضيف الله، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، المجلد 16، العدد الأول، 2003.
- ❖ هيكل، محمد، أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة، العدد 4، القاهرة، 2000.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ❖ Belkar, Loren B. & Topchic, Gary S., **The First-Time Manager**, Fifth edition, Amacan, New York, 2003.
- ❖ Bloisi, Wenday, Cook, Curtis w. & Hunsaker, Phillip L., **Management and Organizational Behavior**, Second edition, McGraw-Hill, Berkshire, 2003.
- ❖ Ekvall, Goran, **Organizational Climate For Creativity an Innovation**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, PP, 105-123, 1996.
- ❖ Gilson, Lucy, L.& Shalley, Christine, E, **A little Creativity Goes a long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes**, Journal of Management, 2004, 30: 453, [online] (cited 20 July 2007) Available from <http://jom.sagepub.com/cgi/content/30/4/453>
- ❖ Hallinger, Philip, Snidvongs, Kamontip, **Educating Leaders: Is There Anything to Learn from Business Management**, Educational Management Administration & Leadership, 2008, 36: 9, [online] (cited 28 March 2009) Available from <http://ema.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/1/9>
- ❖ Jezycki, Andrew, **an Analysis of the Relationship between Creativity Style and Leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools**, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco, San Francisco, 1997.
- ❖ Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, **Organizational Behavior**, Fifth edition, McGraw-Hill, New York, 2004.
- ❖ Lieblich, P., **The role of the principal in sustaining education innovations**, Dissertation Abstracts International, Vol. 55, USA, 1995.
- ❖ Medina, Phyllis L., **Leader Social Power and Subordinate Creativity**, Dissertation Abstracts International, B 6/L03, p1682, 2000.
- ❖ Mondy, R. Wayne, **Human Recource Management**, prentice hall, New Jersey, 2010.
- ❖ Mondy, R. Wayne, Noe, Robert, **Human Resource Management**, Ninth edition, Person Education Inc, New Jersey, 2005.
- ❖ Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Eleventh edition, Pearson Prentice Hall, New York, 2005.
- ❖ Scratchley, Linda, s., **Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model**, unpublished PhD dissertation, The university of British Columbia, 1998.
- ❖ Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brain, How to train People to think more Creativity, Management Development Review, 8, PP, 28-33, 1995.
- ❖ Unsworth, Kerrie, l., Diwall, Toby, & Carter, Angela, **Creative Requirement: A neglected construct in the study of employee creativity**, Group Organization Management, 2005, 30, 541, [online], (cited 21 July 2007) Available from <http://gom.sagepub.com/cgi/content/30/5/541>
- ❖ Yuki, Gary, **Leadership in Organizations**, Fifth edition, Prentice Hall, New York, 2005.

الملاحق

أولاً: الملحق الأول: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: الملحق الثاني: الاستبانة

الملحق الأول: قائمة بأسماء المحكمين

مسلسل	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	أ. د. محمد عسقول	وزير التربية والتعليم العالي
2.	د. محمود الحمضيات	رئيس برنامج التعليم - الأونروا
3.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك - الجامعة الإسلامية
4.	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد - الجامعة الإسلامية
5.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مساعد - الجامعة الإسلامية
6.	د. سمير صافي	أستاذ مشارك - الجامعة الإسلامية

الملحق الثاني: الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

موجهة للسادة والسيدات مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة "الأونروا"
الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة دراسة ميدانية بعنوان:

"الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم تصميم فقرات الاستبانة لتشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي:

المجال الأول: مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة
المجال الثاني: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة
المجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة
نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10، حيث انه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية.
مع التأكيد بان المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط بالسرية التامة بإذن الله.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.....

الباحث
عبد الرحمن محمد جبر

أولاً: البيانات الشخصية

1. المرحلة التعليمية

ابتدائي	☐	إعدادي	☐
---------	--------------------------	--------	--------------------------

2. سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

أقل من 5 سنوات	☐	5-10 سنوات	☐	أكثر من 10 سنوات	☐
----------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------------	--------------------------

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	ماجستير	☐	دكتوراه	☐
-----------	--------------------------	---------	--------------------------	---------	--------------------------

4. المنطقة التعليمية

الشمال	☐	شرق غزة	☐	غرب غزة	☐
الوسطى	☐	خان يونس	☐	رفح	☐

5. التخصص العلمي

علوم إنسانية	☐	علوم طبيعية	☐
--------------	--------------------------	-------------	--------------------------

6. الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐
-----	--------------------------	------	--------------------------

7. العمر

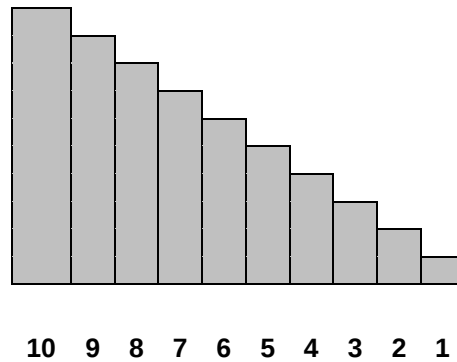
أقل من 40 سنة	☐	40-50 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐
---------------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------------	--------------------------

8. الحالة الاجتماعية

أعزب	☐	متزوج	☐	مطلق	☐	أرمل	☐
------	--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------	------	--------------------------

✕ نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10، حيث انه كلما اقتربت الإجابة من

الدرجة 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية



ثانياً: مجالات الدراسة

الدرجة	م. فقرات الدراسة
المجال الأول: مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة	
■ الأصالة	
1.	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية
2.	أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
3.	ابتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال
4.	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
5.	أميل إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة
■ الطلاقة	
6.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة
7.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
8.	أقدم كما كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً
9.	لدى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة
10.	استثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة

الدرجة	م. فقرات الدراسة
■ المرونة	
11.	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل
12.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه
13.	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل
14.	أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف
15.	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
■ الانفتاح على التغيير	
16.	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة
17.	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى
18.	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر
■ الحساسية للمشكلات	
19.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها
20.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل
21.	أعد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل
22.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
■ تقبل المخاطرة	
23.	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها
24.	أعبر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر
25.	أتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل
26.	أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل
27.	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
■ القدرة على التحليل والربط	
28.	لدى القدرة على تنظيم أفكاري
29.	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها
30.	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة

م.	فقرات الدراسة	الدرجة
■ الدوافع الداخلية للعمل		
31.	لدى دوافع داخلية عالية تجاه العمل	
32.	أسعى إلى تحقيق أهدافي وأدافع عنها	
33.	أشعر دائماً بأن العمل جزء أصيل من حياتي	
34.	أصر على لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة	
35.	أرى أن العمل هو الدافع الحقيقي للتطور والنجاح	
المجال الثاني: مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة		
■ مهارة التواصل		
1.	أقوم بإيصال المعلومات إلى الفئات المستهدفة بوضوح وإيجاز	
2.	أقيم علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين بالمدرسة	
3.	أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية	
■ مهارة التعاون		
4.	أمنح الفرصة للمعلمين للمشاركة في أحداث وفعاليات المدرسة	
5.	تشكل آراء واقتراحات الهيئة التدريسية جزءاً مهماً في عملية اتخاذ القرار	
6.	أهتم باحتياجات الطلبة وأولياء الأمور	
7.	أبنى تكوين فرق العمل في إنجاز المهمات المطلوبة	
8.	اعتمد على الآخرين في إنجاز المهام المختلفة	
9.	أقوم بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة والخالقة داخل المدرسة	
■ مهارة التخطيط		
10.	أطلب من المعلمين دراسة ما سيقومون بعمله، وكيف سيقومون به، ولماذا يقومون بهذا العمل	
11.	أستخدم المعلومات المتعلقة بأداء الطلبة لتحسين العملية التعليمية في المدرسة	
12.	أتابع البرامج والتطورات في المدرسة	
13.	أستند إلى قاعدة بيانات دقيقة في تنفيذ المهمات التطويرية	
14.	أستخدم أدوات متنوعة لتحديد الحاجات	

15.	أصمم أنشطة تلبي احتياجات المدرسة	
م.	فقرات الدراسة	الدرجة
■ الإدارة بالنتائج		
16.	أقوم بوضع معايير محددة للوصول إلى إنجازات طموحة (أداء الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية)	
17.	اعتمد على النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المعلمين والطلاب	
18.	استخدم مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير	
■ حل المشكلات		
19.	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	
20.	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	
21.	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	
■ إدارة التكنولوجيا		
22.	أحفز العاملين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة	
23.	أوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة داخل المدرسة	
24.	امتلك وأوظف مهارات التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية	
25.	أفضل الأساليب الحديثة في إدارة المهام	
■ عمليات المدرسة والإدارة المالية		
26.	أحاول أن أجعل من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم	
27.	أوجد عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، أمن وسلامة الطلبة)	
28.	أهتم بإيجاد مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ نشاطات المدرسة	
29.	أوظف المصادر المتاحة لخدمة العملية التعليمية والمدرسة	
■ إدارة الموارد البشرية		
30.	أقوم بتفويض المعلمين وغيرهم في المدرسة للقيام بأنشطة مختلفة، وأقوم بمساعدتهم للنجاح في هذه النشاطات	
31.	أوفر فرصاً للمعلمين لتطوير قدراتهم المهنية	
32.	أشرح للعاملين نقاط القوة والضعف لديهم	

33.	أنفذ عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة	
م.	فقرات الدراسة	الدرجة
المجال الثالث: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي		
■ البناء التنظيمي		
1.	تتسم المسؤوليات والصلاحيات وجهة المسائلة بالوضوح وعدم الازدواجية	
2.	أتمتع بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات	
3.	يتوافر لدى التسهيلات والإمكانات اللازمة للإنجاز الأعمال	
4.	يتسم العمل الإداري في برنامج التربية والتعليم بالاونروا باللامركزية وتفويض السلطات	
■ أنظمة وإجراءات العمل		
5.	تمتاز أنظمة وإجراءات العمل ببرنامج التربية والتعليم بالوضوح والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد	
6.	لا يوجد إفراط في التركيز والتشدد في تطبيق الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل	
7.	تسمح سياسات العمل في الاونروا ب إتاحة الفرصة للأفراد بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من أعمال	
8.	تميل إدارة برنامج التربية والتعليم في الاونروا إلى التشدد في رقابة المسائل الشكلية	
■ الاتصال		
9.	تشجع إدارة برنامج التعليم على الاتصالات من أسفل إلى أعلى	
10.	تنظم اجتماعات دورية بين إدارة البرنامج والمديرين لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	
11.	يوجد في البرنامج وسائل للتعبير عن الرأي مثل صندوق للشكاوى والمقترحات وغيرها	
12.	نظم المعلومات الإدارية في البرنامج توفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب	
■ نمط القيادة		
13.	تميل إدارة البرنامج إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها	
14.	تتبنى إدارة البرنامج الاقتراحات الهادفة	

15.	تطرح إدارة البرنامج الأفكار على المديرين لمناقشتها	
16.	تعمل إدارة البرنامج على تمكين الأفراد من اكتشاف ذواتهم وحدود قدراتهم	
م.	فقرات الدراسة	الدرجة
17.	يتمتع المديرون بحرية كاملة لانجاز مهامهم	
■ الحوافز وخلق الثقة		
18.	اعتقد أن نظام الحوافز في البرنامج فعال ويعمل على تحسين الأداء	
19.	اعتقد بأن نظام الحوافز في البرنامج يمتاز بالعدالة والموضوعية	
20.	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	
21.	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين	
22.	يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وفي ثقة رؤسائهم فيهم	
■ التدريب		
23.	تعتبر إدارة البرنامج التدريب خيارا استراتيجيا لإعداد وتأهيل كوادر بشرية مبدعة	
24.	تعمل إدارة البرنامج على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	
25.	تخصص إدارة الاونروا ميزانية واضحة لبرنامج تدريب الموظفين	
26.	اعتقد بأن التدريب الذي أتلقاه أثناء العمل كاف	

شكرا لكم على حسن تعاونكم