

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

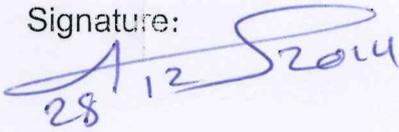
#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

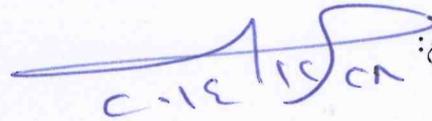
Student's  
name: Ahmad Said Masoud El Hashash

اسم الطالب: أحمد سعيد مسعود الحشاش

Signature:

  
28/12/2014

التوقيع:

  
2014/12/27

Date: 27/12/2014

التاريخ: 2014/12/27

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

دراسة بعنوان

تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث  
الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري

إعداد الطالب

أحمد سعيد مسعود الحشاش

إشراف

الأستاذ الدكتور عليان عبدالله الحولي

أستاذ أصول التربية - كلية التربية الجامعة الإسلامية - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم  
أصول التربية - الإدارة التربوية - كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة

1436 هـ - 2014 م



الرقم..... ج س غ/٣٥  
٢٠١٤/١٢/٢٢  
التاريخ..... Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد سعيد مسعود الحشاش لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

## تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين ٣٠ صفر ١٤٣٦هـ، الموافق ٢٠١٤/١٢/٢٢ الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. عليان عبد الله الحولي	مشرفاً ورئيساً	
د. إياد علي الدجني	مناقشاً داخلياً	
أ.د. ماجد محمد الفيرا	مناقشاً داخلياً	

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ

لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

(الأنعام: آية 101)

# إهداء

إلى رائد الإبداع الأول محمد ﷺ

إلى روح والدي الكريم رحمه الله نموذج الإبداع الذي كان ينتظر إنجاز هذا البحث بفارغ الصبر

إلى قرة عينيّ الذين أكرمني الله باستشهادهم أثناء كتابة هذا البحث

زوجتي وأبنائي بلال وسعيد ومسعود ومحمد وإبراهيم

إلى كل من ارتحلوا معهم في ركب الشهادة المبارك

إلى من كتب لهم الله البقاء على قيد الحياة والدتي أدام الله عليها الصحة والعافية وباقي أفراد عائلتي

إخوتي وزوجتي وأبنائي وبناتي

إلى الذين رسموا حدود هذا الوطن بدمائهم ومعاناتهم وتضحياتهم ورفعوا رؤوسنا عالياً وتفوقوا

بإبداعاتهم شهداءً وأسرى وأحياء

أهدي هذا الجهد المتواضع



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم التنزيل ﴿وَإِذْ نَادَى رَبُّكُمْ لَنْ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ وَلَنْ كُفِّرْتُمْ إِنْ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم: آية 7)

الحمد لله أولاً على نعمه وآلائه أن يسر لي إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية أجمعين. أما بعد...

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من أعانني ومد لي يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع، فالشكر الجزيل للجامعة الإسلامية بغزة ممثلة برئيسها، وإدارتها، وأعضاء هيئة التدريس فيها، وعمادة كلية التربية، وأخص بالشكر قسم أصول التربية وأعضاء هيئة التدريس فيه.

كما وأتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، حيث كان لتوجيهاته ونصائحه أثراً كبيراً في إخراج هذه الرسالة بهذه الصورة، وإلى كل من الدكتور إياد الدجني (المناقش الداخلي)، والدكتور ماجد الفرا (المناقش الخارجي)، لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة حيث كان لملاحظتهما الأثر الكبير في جودة هذه الرسالة، وإلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى رئيس برنامج التربية والتعليم ونائبه، وجميع مديري المناطق التعليمية، ولزميلي الأستاذ أحمد موسى وإلى كل من سهل لي مهمة جمع البيانات من زملائي نواب مديري مدارس وكالة الغوث، وإلى الدكتور محمد عثمان الأغا لمساعدته في اختيار عنوان هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى من وقف إلى جانبي وشجعني أثناء إنجاز هذا العمل من أفراد أسرتي شهداءً وأحياء، وكل من كان لي عوناً من أصدقائي وزملائي، لهم مني جميعاً جزيل الشكر وخالص العرفان وتقبل الله منا ومنهم.

والله ولي التوفيق

الباحث



## ملخص الدراسة

"تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري"

إعداد الطالب: أحمد سعيد الحشاش

إشراف الأستاذ الدكتور: عليان عبدالله الحولي

هدفت هذه الدراسة من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري، إلى وضع تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث ببناء استبانة لجمع البيانات اللازمة تكونت من (49) بنداً موزعة على سبع مجالات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (184) من نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2013-2014)، حيث تم توزيع الاستبانة بطريقة الكترونية، وتم جمع جميع الاستبانات، ولتحليل استجابات أفراد العينة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم كانت كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (82.34%).
- أن ترتيب درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لعناصر الإبداع الإداري تنازلياً الاحتفاظ بالاتجاه ثم التحليل والربط والطلاقة والحساسية للمشكلات والمرونة والمخاطرة والتحدي والأصالة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) في مجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي)، ولمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا) في مجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي) ولمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى أقل من 10 سنوات- 10 سنوات فأكثر).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس

(ذكر أو أنثى) في مجال المرونة لصالح الذكور ولمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في مجال المرونة لصالح البكالوريوس.

وأهم توصيات الدراسة:

- أهمية تعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في تحقيق الأهداف المدرسية، وتسهيل اجراءات العمل والمهمات.

- وضع معايير لاختيار مديري المدارس الجدد ممن تتوفر لديهم الخصائص والسمات الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث في الإدارة واستيعاب المستجدات.

- تبني المبادرات الابداعية لمديري المدارس من قبل مديري المناطق التعليمية وتعميمها ووضع نظام لتشجيع المديرين المبدعين.

- عقد لقاءات مفتوحة لمناقشة أوراق عمل وتنفيذ ورش عمل تطبيقية لتدريب مديري المدارس على ممارسة الإبداع الإداري في أعمالهم.

## Abstract

### **A Suggested Concept to Enhance the Practice of Administrative Creativity by Principals of UNRWA Schools in Gaza Governorates**

**Researcher: Ahmed Al Hashash**

**Supervisor: Prof. Elyan El Houli**

through knowledge of the practicing degree of administrative creativity by UNRWA,s schools principals in Gaza governorates, this study aims to suggest a concept to enhance the practice of administrative creativity by principals at UNRWA schools in Gaza governorates.

The study used the descriptive analytical methods, and the researcher designed a questionnaire to collect the required data. It consisted of (49) items divided into seven fields, and it was distributed on the entire study sample, which included (184) vice deputy principals at UNWRA schools for the second semester 2013-2014. The questionnaire was distributed electronically and all copies were retrieved to be analyzed by SPSS program.

#### **Study results:**

1. According to vice principal's' view points, practicing degree of administrative creativity by UNRWA schools principals was high.
2. Regarding order of administrative creativity elements practiced by UNRWA schools principals, they were as the following; maintaining the direction, analysis and linking, fluency, sensitivity of problems, flexibility, taking risks and challenge and finally originality.
3. There are no statistical dissimilarities at level ( $0.05 \geq \alpha$ ) among averages of vice principals' estimations of practicing degree of administrative creativity attributed to gender (male – female) in originality, fluency, sensitivity of problems, maintaining direction, analysis and linking, taking risks and challenge, nor to qualification (bachelor – higher studies) in originality, fluency, sensitivity of problems, maintaining direction, analysis and linking, taking risks and challenge nor to service years (less than 5 years – 5 to less than 10 years – 10 years and above).
4. There are statistical dissimilarities at level ( $0.05 \geq \alpha$ ) among averages of vice principals' estimations of practicing degree of administrative creativity attributed to gender (male – female) in flexibility in favor of males and to qualification (bachelor – master and above) in flexibility in favor of bachelor.

#### **Study recommendations:**

1. Enhancing principals' practice of administrative creativity is significant in achieving school goals and facilitating work procedures and other related tasks.
2. Put standards to select new principals who have creative features that can meet the modern advancement in administration and comprehend all latest developments.
3. Adopt principals' creative initiatives by directors of educational areas, generalize them and establish a motivation system for creative principals.
4. Conduct open sessions to discuss worksheets and hold applied workshops to train principals on practicing administrative creativity in their tasks.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	مسلسل
أ	قرآن كريم	1.
ب	إهداء	2.
ت	شكر وتقدير	3.
ث	ملخص الدراسة	4.
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	5.
خ	قائمة المحتويات	6.
ر	قائمة الجداول	7.
ر	قائمة الأشكال	8.
ز	قائمة الملاحق	9.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-8)		
2	مقدمة الدراسة	1.
5	مشكلة الدراسة	2.
5	فرضيات الدراسة	3.
6	أهداف الدراسة	4.
6	أهمية الدراسة	5.
7	حدود الدراسة	6.
7	مصطلحات الدراسة	7.
الفصل الثاني: الإطار النظري		
المحور الأول: الإبداع الإداري (9-46)		
11	المقدمة	
11	مفهوم الإبداع	1.
14	مداخل الإبداع	2.
16	مستويات الإبداع	3.
18	أساليب تحفيز الإبداع	4.
23	مراحل العملية الإبداعية	5.

الصفحة	الموضوع	مسلسل
26	الإبداع الإداري	.6
27	مبادئ الإبداع الإداري	.7
28	خصائص الإبداع الإداري	.8
30	مكونات وعناصر الإبداع الإداري	.9
33	خطوات الإبداع الإداري	.10
34	أنواع الإبداع الإداري	.11
35	أساليب تنمية الإبداع الإداري	.12
37	عوامل تنمية الإبداع الإداري	.13
39	العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري	.14
40	أهمية الإبداع الإداري	.15
42	متطلبات الإبداع الإداري	.16
44	معوقات الإبداع الإداري	.17
45	سبل التغلب على معوقات الإبداع الإداري	.18
المحور الثاني: الإبداع الإداري والإدارة المدرسية (47-61)		
48	وظيفة الإدارة المدرسية	.1
49	عناصر الإدارة المدرسية	.2
50	مدير المدرسة	.3
51	سمات مدير المدرسة	.4
53	المهارات اللازمة لمدير المدرسة	.5
55	أهداف الإدارة المدرسية الإبداعية	.6
56	خصائص الإدارة المدرسية المبدعة	.7
57	دواعي الإبداع الإداري للإدارة المدرسية	.8
57	واقع الإبداع الإداري لمديري المدارس بوكالة الغوث	.9
61	تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس	.10
الفصل الثالث: الدراسات السابقة (62-81)		
63	الدراسات العربية	.1
73	الدراسات الأجنبية	.2

الصفحة	الموضوع	مسلسل
80	التعقيب على الدراسات السابقة	.3
81	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	.4
(93 – 82) الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات		
83	منهج الدراسة	.1
83	مجتمع الدراسة	.2
84	عينة الدراسة	.3
85	أدوات الدراسة	.4
85	الاستبانة	.5
92	المجموعة البؤرية	.6
93	الأساليب الإحصائية المستخدمة	.7
(119 – 94) الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها		
95	إجابة أسئلة الدراسة	.1
110	اختبار فرضيات الدراسة	.2
117	ملخص نتائج الدراسة	.3
118	التوصيات	.4
119	المقترحات	.5
(132 – 121) الفصل السادس: النصوص المقترحة		
121	تمهيد	.1
121	منطلقات التصور المقترح	.2
122	أهداف التصور المقترح	.3
123	التصور المقترح	.4
130	امكانية تطبيق التصور المقترح	.5
133	قائمة المراجع	
145	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
83	توزيع أفراد مجتمع الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية	جدول(4-1)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية	جدول(4-2)
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (الأصالة)	جدول(4-3)
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال (الطلاقة)	جدول(4-4)
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال (المرونة)	جدول(4-5)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال (الحساسية للمشكلات)	جدول(4-6)
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال (الاحتفاظ بالاتجاه)	جدول(4-7)
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال (التحليل والربط)	جدول(4-8)
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال (المخاطرة والتحدي)	جدول(4-9)
90	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	جدول(4-10)
91	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	جدول(4-11)
91	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول(4-12)
95	المحك المعتمد في الدراسة	جدول(5-1)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الأداة	جدول(5-2)
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة	جدول(5-3)
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة	جدول(5-4)
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال المرونة	جدول(5-5)
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية للمشكلات	جدول(5-6)
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه	جدول(5-7)
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال القدرة على التحليل والربط	جدول(5-8)
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والتحدي	جدول(5-9)
111	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة "T" للأداة لمتغير الجنس	جدول(5-10)
113	يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة "T" لمتغير المؤهل العلمي	جدول(5-11)
115	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	جدول(5-12)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
129	شكل يلخص التصور المقترح	شكل ( 1 )

## قائمة الملاحق

الموضوع	رقم الملاحق
الاستبانة في صورتها الأولية ( قبل التحكيم)	ملحق ( 1 )
الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التحكيم)	ملحق ( 2 )
قائمة بأسماء السادة المحكمين	ملحق ( 3 )
المجموعة البورية	ملحق ( 4 )
تسهيل مهمة	ملحق ( 5 )
كتاب ترقية لوظيفة ناظر مدرسة	ملحق ( 6 )
كتاب ترقية من وظيفة ناظر مدرسة إلى وظيفة مدير مدرسة	ملحق ( 7 )
الوصف الوظيفي ومهام ومسؤوليات مدير المدرسة في وكالة الغوث	ملحق ( 8 )
برنامج القيادة من أجل المستقبل	ملحق ( 9 )
التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة: تحويل الممارسات الصفية	ملحق ( 10 )
دورة الادارة المدرسية	ملحق ( 11 )

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

✽ مقدمة الدراسة

✽ مشكلة الدراسة

✽ فرضيات الدراسة

✽ أهداف الدراسة

✽ أهمية الدراسة

✽ حدود الدراسة

✽ مصطلحات الدراسة

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

تقوم الإدارة المدرسية بدور فاعل في تحقيق أهداف المجتمع من خلال مجموعة من العمليات المتعددة والمتشابكة، حيث يقع على عاتقها مسؤوليات جسام، وأعباء ثقيلة ينبغي تأديتها بصورة صحيحة والاهتمام بها حفاظاً على تقدم وتطور المجتمع لتحقيق الأهداف والغايات، ويعتبر مدير المدرسة بصفته قائد الفريق داخل المدرسة لتنفيذ الخطط التي تعمل على تحقيق هذه الأهداف، مما يتطلب منه أن يمتلك مهارات متعددة في جميع جوانب العملية الإدارية لتسيير العمل المدرسي على الوجه الأفضل لضمان نجاح وتطور الإدارة المدرسية.

"إن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقية مبدعة، من خلال التخطيط للأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها، كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف" (الخوaja، 2004: 9).

ويعتبر الإبداع عنصراً مهماً وسمة أساسية ينبغي توافرها في مدير المدرسة الحديثة نتيجة للتغيرات المتسارعة التي فرضتها طبيعة التغير في مجالات العمل المختلفة، خاصة مع اتساع حجم المدارس، وزيادة أعداد الطلاب والعاملين فيها، والحاجة لتقديم خدمات مناسبة تتماشى مع روح العصر والتقدم حيث أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري ضرورة لنجاح المؤسسة التعليمية، وسبباً في قدرتها على المنافسة والبقاء ومواجهة التغيرات والتطورات والتحديات التي تتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها ليتسنى لها التكيف مع مجالات التنمية والتطور الحضاري .

و"يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادرة والمرونة والقدرة على حل المشكلات والابتكار في تقديم حلول دون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى، حيث يعطي الفرصة للمديرين ولجميع العاملين داخل المدرسة \_ من مديرين ومساعدين ومعلمين \_ في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسية" (قاسم، 2001: 116).

و"تبرز أهمية العلاقة بين الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، لتمثل الأمل الأكبر لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية وغيرها، لذا فإن تطوير مستقبلها إنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات، مما حدا بتلك المؤسسات لتتوسع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة، لتكون تلك المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية" (عبابنة والشقران، 2013: 460).

ويرى الشيخلي (2003) "أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهدافاً جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسكاً بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبوقه" (الشيخلي، 2003: 170).

إن "المدارس اليوم تواجه تحديات عظيمة، وأصبحت في أمس الحاجة إلى التطور والتغيير والتجديد وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل البقاء، فالبقاء اليوم يعني الإبداع، إن الإبداع ليس حصراً على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع، إذا ما أتيحت له الظروف المناسبة، وهذه القدرة تختلف من شخص إلى آخر تبعاً للفروقات الفردية، ومن هنا يظهر دور القائد في تنمية هذه القدرات وإظهارها للوجود، فالإبداع يظهر كفكرة تحتاج إلى من يحفزها وينميها، وإن لم تجد ذلك فإنها تتلاشى وتختفي" (مرضاخ، 2006: 5).

و"لما كان الإبداع الإداري سمة من سمات التميز والتقدم التي يقاس بها رقي الأمم، لذا وجب الاهتمام بمديري المدارس المؤهلين ذوي الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق وتقاليد وأعراف المجتمع والتقدم العلمي في جميع الحالات، حيث إن مدير المدرسة المثقف والواعي لمجريات الأمور من حوله تقع عليه المسؤولية الكبرى في نجاح أو فشل العملية التعليمية في المدرسة التي يعمل بها" (الليثي، 2008: 2).

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية حيث أكدت دراسة الحارثي (2012) على ضرورة تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس وتشير دراسة القحطاني (2011) لأهمية تعزيز واقع الإبداع الإداري عند مديري المدارس من خلال عقد برامج تدريبية خاصة بذلك، في حين أشارت دراسة البدراني

(2011) لضرورة رعاية الإبداع الإداري عند مديري المدارس من قبل الإدارة التعليمية ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين، كما خلصت دراسة خلف (2010) لضرورة الاهتمام بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لأثره الكبير في تحسين البيئة التعليمية، ويؤكد عبد الفتاح (1995) على أنه يؤدي إلى تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، ويرى كرايسويسز (1999: Gryskiewicz) أن التخلص من التفكير الاعتيادي، والعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحديد نوع الحلول هي من مظاهر الإبداع الإداري.

ويواجه مديرو المدارس تحديات وعقبات متعددة مع اتساع المدارس وتزايد أعداد الطلبة في الصفوف، وزيادة أعداد المعلمين، حتى وصل عدد الفصول في بعض مدارس الأونروا بمحافظة غزة أكثر من أربعين فصلاً، مما لفت انتباه إدارة وكالة الغوث لتطور أدوار مديري المدارس وما يبذلونه من جهد وما يواجهونه من أعباء، فعملت على ترقية مساهم الوظيفي من ناظر مدرسة ( Head teacher) لمدير مدرسة (School Principal) وما ترتب على ذلك من رفع درجاتهم الوظيفية وتطور أدوارهم ومسؤولياتهم (أخبار الأونروا، 2009: 8).

ولذا كان لابد من العمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي منظم يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء المديرين والعاملين في المدرسة، وتنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات وتطوير بيئة مدرسية تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء حيث أوصت دراسة جبر (2010) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات لتطوير برنامج متكامل لرفع مستوى الإبداع الإداري ومقوماته لدى مديري مدارس وكالة الغوث حيث بينت نتائج الدراسة وجود بعض أوجه القصور في امتلاكهم مقومات الإبداع الإداري.

وتنفذ دائرة التعليم بالوكالة بعض الأنشطة في المجالين الفني والمعرفي لتطوير أداء مديري المدارس والتحسين المستمر لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة في المجال التربوي للوصول به إلى الوضع المأمول من خلال بعض المبادرات الهادفة كبرنامج القيادة من أجل المستقبل، وتأتي هذه الدراسة لتضع هذا التصور بين يدي مديري المدارس للاستفادة منه في تنمية الإبداع الإداري لديهم والارتقاء بممارساتهم لمستوى التحدي العصري وتحقيق الأهداف المخططة وإيجاد أجواء مريحة داخل مدارسهم والحد من المشكلات والصعوبات التي تواجههم عبر سبل إبداعية متميزة.

## مشكلة الدراسة:

يعد الإبداع الإداري من أهم مقومات التقدم فهو يساعد على تحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة حيث تبين من نتائج بعض الدراسات أن هناك ضعفاً في هذا الجانب، وأن هناك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات لتعزيز الإبداع الإداري عند مديري المدارس، ومن خلال عمل الباحث كنائب لمدير مدرسة لاحظ ضعف اهتمام مديري المدارس بتنمية جوانب الإبداع الإداري لتطوير ممارساتهم المدرسية، مما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة آملاً أن تكون إضافة جديدة للجهود المبذولة في سبيل تنمية الإبداع الإداري وتطويره.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

3- ما التصور المقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس بمحافظة غزة للإبداع الإداري؟

## فروض الدراسة:

ستعمل هذه الدراسة على فحص الفرضيات الصفرية الآتية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 الى أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق عدة أهداف منها:

- 1- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم.
- 2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
- 3- وضع تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري .

## أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

- 1- تتناول الدراسة موضوعاً مهماً هو الإبداع الإداري وتطبيقاته في الإدارة المدرسية والذي يعد مطلباً ملحاً للإدارة المدرسية وأحد أهم الوسائل لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها.
- 2- تتناول الدراسة الإبداع الإداري الذي تتزايد أهميته في الوقت الحاضر حيث تحاول التعرف على أسسه الفكرية وأبعاده وكيفية الاستفادة منه في مواجهة التغيرات التي تواجه المدارس التي تتطلب من ادارتها قدراً كبيراً من المرونة والابداع.
- 3- قد يستفيد من الدراسة كل من :
  - صانعي القرار في الإدارة التعليمية في عقد دورات لتطوير أداء وتدريب مديري المدارس .
  - مديري المدارس لتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم ورفع كفايتهم لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية.
  - الباحثين التربويين حيث يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات التربوية الحديثة.

## حدود الدراسة:

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية :

### حد الموضوع (الحد الأكاديمي):

- اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الإبداع الإداري، والتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لعناصره وهي الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والتحليل والربط والمخاطرة والتحدي، ثم تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري.

### الحد المكاني :

- طبقت الدراسة في محافظات غزة.

### الحد المؤسسي:

- شملت الدراسة جميع مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، ذكور وإناث ومدارس مشتركة.

### الحد البشري:

- اقتصرت الدراسة على نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة .

### الحد الزمني:

- طبقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013/2014.

### مصطلحات الدراسة:

تتمثل أهم المصطلحات الواردة في الدراسة فيما يلي:

### مدير المدرسة:

تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مدير المدرسة بأنه : "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2006: نشرة رقم م ت ع / 1).

ويعرفه مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث (2009) بأنه "الموظف المكلف من دائرة التربية والتعليم بالوكالة لإدارة المدرسة، وقيادتها، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة والأهداف العامة للتربية" (مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث، 2009: 24).

## الإبداع الإداري:

ويعرفه أيوب (2000) بأنه: القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً ، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم و القيادات والقوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيوب،2000: 7).

ويعرفه هيجان ( 1999 ) بقوله: هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان،1999: 8) .

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة على استخدام أساليب وطرق غير مسبوقة في أدائهم الإداري والفني، من خلال خبراتهم ومعارفهم وما لديهم من إمكانات لرفع كفاءتهم الإدارية والفنية، والذي سيتم قياسه من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة.

### درجة ممارسة الإبداع الإداري ويعرفها الباحث إجرائياً:

هي الدرجة التي نحصل عليها من تحليل إجابة نواب مديري المدارس على الاستبانة الخاصة بمدى ممارسة مديرهم للإبداع الإداري.

**وكالة الغوث:** هي منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (302) بتاريخ (8) كانون أول/ديسمبر (1949) باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا)، لتعمل كوكالة متخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية (مكتب الإعلام التابع للأمم المتحدة،1995: 1).

**محافظات غزة:** "محافظات غزة عبارة عن قطاع ضيق من السهل الساحلي الفلسطيني يتراوح عرضه بين (6-12 كم) بينما يبلغ طوله حوالي (42) كم، وتنقسم إدارياً إلى خمس محافظات هي محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي بغزة، 2005: 102).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

✽ المحور الأول: الإبداع الإداري.

✽ المحور الثاني: الإبداع الإداري والإدارة المدرسية.

# المحور الأول: الإبداع الإداري

- ✻ المقدمة
- ✻ مفهوم الإبداع
- ✻ مداخل الإبداع
- ✻ مستويات الإبداع
- ✻ أساليب تحفيز الإبداع
- ✻ مراحل العملية الإبداعية
- ✻ تعريف الإبداع الإداري
- ✻ مبادئ الإبداع الإداري
- ✻ خصائص الإبداع الإداري
- ✻ مكونات وعناصر الإبداع الإداري
- ✻ خطوات الإبداع الإداري
- ✻ أساليب تنمية الإبداع الإداري
- ✻ عوامل تنمية الإبداع الإداري
- ✻ العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري
- ✻ أنواع الإبداع الإداري
- ✻ أهمية الإبداع الإداري
- ✻ متطلبات الإبداع الإداري
- ✻ معوقات الإبداع الإداري
- ✻ سبل التغلب على معوقات الإبداع الإداري

## الإبداع الإداري

### المقدمة:

يمثل الإبداع والابتكار أحد الضرورات والعناصر المهمة في إدارة المدرسة، وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وقد ترتب على التطورات التي أفرزتها ثورة المعلومات والتسارع المعرفي الهائل تغيرات في مختلف المجالات، مما فرض على مديري المدارس الاستجابة لهذه التغيرات بتعديل الأفكار، واتباع الأساليب الحديثة لمواكبة هذا التطور، ومواجهة التحديات والمشكلات التي استجدت، بما يتطلب تعزيز استحداث وتطبيق أساليب وطرق جديدة، للنهوض بكافة جوانب العملية الإدارية لإيجاد بيئة محفزة يستطيع العاملون من خلالها تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها.

ومما لا شك فيه أن المدارس في مقدمة المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات على اعتبار أن التعليم هو قاطرة التنمية والتقدم في المجتمع، فالمدارس هي المسؤول الأول عن تربية النشء وإعداد الأجيال المتوالية التي تقود المجتمع في كافة المجالات، لذا أصبح من الضروري اختيار قيادات للمدارس تستطيع توفير بيئة تعليمية تتسم بممارسة الأنشطة الإبداعية، وتحفز العاملين والطلاب على توليد الأفكار والأساليب الإبداعية التي تتصف بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف، والتي تؤدي إلى جودة العمل والإبداع، وتكون قادرة على تغيير وظيفة المدرسة من الحفظ والتلقين إلى الاهتمام بتنمية شخصية المتعلم من كافة جوانبها معرفياً ووجدانياً ومهارياً واجتماعياً وجمالياً، بحيث لا يطغى جانب على آخر وتستطيع تخريج أجيال قادرة على التعلم الذاتي والبحث والتجريب والابتكار، أجيال مبدعة تتسم بعالمية الفكر وخصوصية الثقافة (عبد الرسول، 2012: 14).

### أولاً : مفهوم الإبداع:

لنتناول موضوع الإبداع بداية ينبغي التعرف على بعض ما ورد من معانيه، ومحاولة الاتفاق عليها، لتكون الأساس في طرح الموضوع، ومنها الآتي:

## أ- الإبداع في اللغة:

الإبداع في اللغة من الفعل بدع، كما جاء في لسان العرب أبدعت الشيء: اخترعته لا على مثال (ابن منظور، 2003: 352)، وأبدع الشيء: أي أبدع واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه، وبدأه أولاً قال تعالى: ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بَدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ لَئِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ﴾ (الأحقاف: آية 9) أي ما كنت أول من أرسل، قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (البقرة: آية 117)، وجاء في المعجم الوسيط أن بدعه: أنشأه على غير مثال سابق، فهو بديع، والإبداع هو إيجاد الشيء من عدم (ابراهيم وآخرون، 1972: 42-43).

ويذكر محمد المناوي في كتابه التوقيف على مهمات التعاريف: "أن الإبداع إنشاء شيء بلا احتذاء ولا اقتداء" (المناوي، 1990: 2)، وقيل الإبداع إيجاد الشيء من لا شيء، وقيل تأسيس الشيء عن الشيء (الجرجاني، 1983: 8).

وتعرف الموسوعة العربية الفلسفية الإبداع بأنه "إنتاج شيء جديد، أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب" (جروان، 2002: 20)، أما الموسوعة البريطانية فتعرفه بأنه "القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما، أو أداة جديدة، أو أثر فني في ثوب جديد" (طافش، 2003: 16)، وعرف معجم ويبستر الإبداع بأنه: مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد (Webster, 2006: 102).

وهذا يشير الى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على أن الإبداع يعني القدرة على إيجاد الشيء على غير مثال سابق.

## ب- الإبداع اصطلاحاً:

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أن مفاهيم الإبداع تعددت وتباينت، نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بتحديد واستخدام السياق

المطبق، وكذلك لاستخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء، إلا أنه ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المهمة للإبداع (بلواني، 2008: 12).

وقد عرفت السرور (2002) الإبداع بأنه: إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء كان أفكاراً أو عملاً (السرور، 2002: 85)، بينما عرفته الأعرس بأنه العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع (الأعرس، د.ت: 14)، أما السويدان والرفاعي (1994) فينتفان مع تعريف الأعرس جزئياً حيث عرفاه بأنه "النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة، ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة، ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال" (السويدان والرفاعي، 1994: 80).

والإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 1998: 84)، وذكر الصرن (2001) أن الإبداع هو أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الصرن، 2001: 28).

وقد اختلف الباحثون في تعريف الإبداع تبعاً للمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على ايجاد شيء جديد، أو مبتكر تماماً وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بعضهم الآخر به العمليات وخاصة السيكلوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذو قيمة عالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه (طافش، 2003: 16).

## ثانياً : مداخل الإبداع:

تختلف تعريفات الإبداع تبعاً لمداخل دراسة الإبداع، وقد ذكر العديد من الباحثين مداخل مختلفة لدراسة الإبداع، ويمكن حصر هذه التعريفات ضمن خمسة مداخل يتناول كل منها جانباً من جوانب الإبداع وهي:

### 1- المدخل الأول:

التعريفات التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية، وفي هذا المجال يعرف الإبداع على أنه "عملية يحاول الإنسان فيها استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد، أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه" (حريم، 2003: 203).

### 2- المدخل الثاني:

التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي، حيث عرف الإبداع على أنه "تصرف يهدف إلى إنتاج يتسم بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير".

### 3- المدخل الثالث:

التعريفات التي تركز على صفات المبدعين كالخيال الواسع، والثقة في النفس واستمرارية البحث والاطلاع والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير.

### 4- المدخل الرابع:

التعريفات التي تركز على الامكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد مثل الاستقلال والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز حيث عرف الإبداع من خلال هذا المدخل على أنه "الاستعداد الكامل للنمو والتميز" (معراج وعبد الرازق، 2006: 70).

### 5- المدخل الخامس:

التعريفات التي تأخذ مراحل العملية الإبداعية بعين الاعتبار، حيث هناك من اعتبر الإبداع على أنه عملية مركبة من مراحل متلازمة هي الاهتمام والتركيز والاحتضان والبزوغ (الإشراق)، التحقق.

وذهب البعض إلى التمييز بين نوعين من الإبداع، فني وإداري، فالإبداع الفني يتعلق بالجوانب الفنية في عمل المنظمة كتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوصل إلى أساليب وطرق ترتبط بشكل مباشر بالنشاط الانتاجي، أما الإبداع الإداري فيتعلق بالجانب الإداري كإدخال تغييرات جديدة على الهيكل التنظيمي أو التغيير في الأدوار والمهام (حريم، 1997: 465).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص الأفكار التالية عن الإبداع:

- يعتبر إبداعاً كل إنتاج جديد غير مألوف يكون مفيداً للفرد وبيئته ومجتمعه.
- العملية الإبداعية ليست حكرًا على الأفراد فقط بل ترتقي حتى مستوى الجماعات والمنظمات.
- تتحدد نوعية الإبداع المتميزة من خلال الصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها المبدعون.
- العملية الإبداعية ليست عارضة وإنما نتاج مراحل متعددة أهمها: الاهتمام والتركيز والاحتضان والبروز (الإشراق) والتحقق.
- يمكن تنمية وتطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الأفراد والجماعات وتوفير المناخ المناسب لذلك.

في حين أضاف النفعي (2003) ثلاثة مداخل أخرى للإبداع، وهي:

- أ- المدخل الأول يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير.
- ب- المدخل الثاني يركز على الصفات والسمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والرؤيا ونفاد البصيرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الرأي والمقترحات.
- ج- المدخل الثالث يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادية النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية (النفعي، 2003: 8-9).

ومن ذلك يرى الباحث بأن هناك اختلاف بين الباحثين من حيث النظر لمدخل الإبداع فمنهم من يرى أنه يتعلق بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة وقدرة القائد على التعامل مع المتغيرات، ويرتبط بالعلاقات وأنظمة الاتصال الرئيسة فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو من يرى بأنه يتعلق بالأنشطة والعمليات الأساسية للمنظمة كالإبداع الفني، بمعنى أنه يهتم بالمنتج أو بوسائل

إنتاجه، أو كالإبداع التكميلي الذي يتجاوز الأنشطة الأساسية للمنظمة إلى الجوانب المتصلة بالعلاقة مع المجتمع أو البيئة.

### ثالثاً : مستويات الإبداع:

ويرى العديد من الباحثين أن الإبداع ينقسم إلى مستويات عدة، تبدأ من تنظيم الأمور الحياتية وصولاً إلى توفير المنتج الإبداعي الذي يشكل اختراقاً للعادة وخروجاً عن المألوف، ومن تقسيمات مستويات الإبداع عند تايلور:

#### 1- الإبداع التعبيري:

الإبداع هنا صفة تلقائية، وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية، وغالباً ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة.

#### 2- الإبداع الإنتاجي:

ويشير هذا النوع من الإبداع للقدرة على التوصل لمنتج أو خدمة أو تطوير آلة أو أداة.

#### 3- الإبداع الابتكاري:

يشير هذا النوع إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة ومرونة في إدراك وتقديم علاقات وأساليب جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال من العلم مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة.

#### 4- الإبداع الاختراعي أو التجديدي:

يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على تقديم أساليب جديدة واختراق قوانين ومبادئ مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة ويتطلب ذلك تمتع المبدع بقدرات قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

## 5- الإبداع التخلي:

هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة ويمثل ذلك أعلى مستويات الإبداع (الزهري، 2002: 58).

وهناك العديد من التقسيمات الأخرى لمستويات الإبداع، ومنها:

### 1- الإبداع على المستوى الفردي:

حيث يكون لدى العاملين إبداع لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

### 2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يكون على المستوى الجمعي.

### 3- الإبداع على مستوى المنظمات:

هو حصيللة الإبداع على المستوى الفردي والجماعي، وتعتبر المنظمات المبدعة أنموذجاً تقتدي به باقي المنظمات (الفياض، 1995: 54).

ويعدد النفيعي (2003) مجموعة من العناصر التي يجب أن تتوافر في المنظمات حتى تعتبر من المنظمات المبدعة، وهي:

1- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي.

2- بناء ثقافة تنظيمية.

3- التركيز على الأداء والعاملين.

4- خلق مناخ تنظيمي صحي.

5- مرونة الأنظمة واللوائح.

6- الولاء التنظيمي (النفيعي، 2003: 10).

ويستخلص الباحث من ذلك أنه في ظل التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع لم يعد بمقدور قادة المنظمات مواجهة التحديات التي تتطلبها مواكبة هذه التطورات للصدوم والمنافسة والتحدي إلا بتبني الإبداع بمختلف مستوياته داخل منظماتهم، وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي لمواجهة المتغيرات المتسارعة أو إدارة الأزمات التي تعترضها، ولتحقيق الأهداف المخططة بدرجة عالية من الإتقان والجودة.

#### رابعاً: أساليب تحفيز الإبداع:

هناك العديد من أساليب تحفيز الإبداع لدى الأفراد والمنظمات والجماعات، وقد قام الباحثون بتصنيف هذه الأساليب لعدة تصنيفات، ولعل أشهرها تصنيف شتاين (1975) الذي صنف أساليب تحفيز الإبداع إلى نوعين: الأساليب الفردية والأساليب الجماعية.

#### القسم الأول: أساليب تحفيز الإبداع الفردية:

يقصد بالأساليب الفردية تلك الأساليب المصممة أساساً لتقديمها من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد، إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مرشد أو معلم، وتركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية من تحضير ووضع فرضيات وفحص لهذه الفرضيات ومن ثم توصيل النتائج وتسويقها لدى الجمهور (جروان، 2009: 202).

#### القسم الثاني: أساليب تحفيز الإبداع الجماعية:

تتعدد أساليب تحفيز الإبداع الجماعية، وقد ذكر الباحثون العديد من هذه الأساليب، مثل: تألف الأشتات، وبرنامج حل المشكلات، العصف الذهني، التحليل المورفولوجي، تحليل العوامل المؤثرة، وتحليل إيشيكاوا، والتي يستعرضها الباحث من خلال التالي:

#### 1- تألف الأشتات:

ويعتبر تألف الأشتات من الأساليب المهمة لتوليد الأفكار الإبداعية لدى المديرين، والذي يمكن تطبيقه في مجالات العمل كوسيلة محفزة للتفكير الإبداعي داخل بيئة العمل، وكذلك يمكن

استخدامه لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم، بشرط امتلاكهم للوسائل اللازمة لإدارة هذا البرنامج، إضافة إلى توفر العناصر البشرية داخل المدرسة والمستعدة لتحمل الجهد المبذول في هذا البرنامج، وهو أسلوب يقوم على ربط عناصر مختلفة، لا يوجد بينها علاقة ظاهرية باستخدام فنون علم المجاز وفنون علم المنطق وخاصة قياس التمثيل أو التناظر وفق إطار منهجي بهدف التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات (جروان، 2009: 210).

وتتم عملية الربط من خلال استراتيجيتين وهما:

أ- جعل ما هو غريب مألوفاً.

ب- جعل ما هو مألوف غريباً (جروان، 2009: 230).

وتعتمد استراتيجية تألف الأشتات على ثلاث فرضيات، وثلاث مسلمات، وفيما يلي بيان لفرضيات استراتيجية تألف الأشتات:

أ- يمكن زيادة كفاءة الناس الإبداعية عندما يفهمون العمليات النفسية التي بواسطتها يبدعون.

ب- الجانب الانفعالي في الإبداع أهم من الجانب الفكري، وأن اللامعقول أهم من المعقول.

ت- يجب تدريس الجوانب الانفعالية في العملية الإبداعية للطلاب.

أما مسلمات لهذه الاستراتيجية فهي:

أ- العملية الإبداعية عملية إنسانية واعية مرنة يمكن تحليلها ووصفها وتدريب الناس عليها.

ب- إن عملية الإبداع في الفنون والآداب مشابهة لعملية الإبداع في العلوم الطبيعية والهندسية.

ت- إن العملية التي يتبعها الفرد للوصول إلى إبداعه بشكل منفرد مماثله للعمليات التي تتبعها المجموعات في تحقيق إبداعها (الدمرداش، 1998: 24).

2- برنامج حل المشكلات الإبداعي (CPS):

يتألف برنامج (CPS) من ثلاثة عناصر رئيسية، ومن ست مراحل لحل المشكلة، وقد ذكرت السرور (2002) هذه العناصر كما يلي:

### العنصر الأول: فهم المشكلة:

أ- تحديد الثغرات: يتم هنا وضع الهدف وتطوير الاتجاه، ثم تحديد المشكلة، وقد تحدد المشكلة سلفاً قبل الجلسة إذا كان لدى المجموعة اهتمام محدد.

ب- تدقيق المعلومات: يكون التركيز على فحص الكثير من المعلومات التي يمكن أن توجد خلال المشكلة بحيث تحدد ما تريد معرفته من المأزق.

ت- صياغة المشكلة: ذلك من خلال أسلوب التشعيب الذي يساعد على إنتاج طرق عديدة للتعبير عن المشكلة، ومن خلال الأسلوب التجميعي، فإن جملة واحدة تعبر عن جوهر الوضع الذي سيتم اختياره.

### العنصر الثاني: توليد الأفكار:

ث- إيجاد الفكرة: تقوم مجموعة الأفراد هنا باستخدام الحفز الذهني من أجل إنتاج عدد من الأفكار والحلول للمشكلة.

### العنصر الثالث: التخطيط للعمل:

ج- إيجاد الحل: يكون التركيز على اختيار الأفكار الجيدة للحل ثم اختيار أو اكتشاف الفكرة المناسبة في النهاية.

ح- تقبل الحل: يهدف تقبل الحل إلى التغلب على القلق المتعلق بالحل المحتمل، والوصول إلى الأفكار التي تساهم في تطبيق الحل (السرور، 2002: 299-300).

### 3- أسلوب العصف الذهني:

ويعتبر العصف الذهني من أشهر أساليب الإبداع الإداري، والعصف الذهني هو أداة من أدوات متعددة تهدف لتوليد الأفكار (الأعسر، د.ت: 43)، ويرى أليكس أوزبورن - الذي تعزى إليه كثير من أساسيات ومبادئ هذا النوع من التفكير - أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييم كل الأفكار التلقائية من الأفراد (السكرانة، 2011: 273).

ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أنه إذا سمح للذهن بأن يطلق العنان للتفكير في قضية أو موقف ما، فإن الأفكار تتدفق دونما كبح، وبغض النظر عن مدى تحققها (قطامي، 2004: 207)،

وكذلك يقوم العصف الذهني على الفصل المصطنع بين إنتاج الأفكار وتقويمها ومحاكمتها وتطويرها وتعديلها، وتستخدم أسلوباً للتفكير الجماعي أو الفردي في حل المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، والتدريب لغرض زيادة كفاية القدرات والعمليات الإبداعية (عطية، 2009: 184).

#### 4- التحليل المورفولوجي:

يقوم هذا الأسلوب على التحليل لبنية أية مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها والتي تمثل عناصر مستقلة فيه، بحيث يمكن إنتاج مجموعة من التكوينات، ويمكن أن يكون منها حلول غير عملية بل قد تكون مستحيلة التحقق، ولذلك فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول، واختيار الحل الممكن التنفيذ والذي تنطبق عليه المواصفات الإبداعية من الجدة والأصالة (الدمرداش، 26: 1998).

وقد ذكر أبو النصر (2004) ثلاثة مراحل يمر بها التحليل المورفولوجي كما يلي:

- أ- مرحلة التحليل الكلي: يتم فيها تحليل الموضوع المراد تطويره لعدد من العناصر الأساسية.
- ب- مرحلة التحليل الجزئي: حيث يتم تحليل كل عنصر من العناصر الأساسية إلى عناصر فرعية.
- ج- مرحلة الربط: يتم فيها إنتاج تكوينات فكرية بين هذه العناصر الفرعية، وطرح الحلول الملائمة للربط بينها وتكوين علاقات متداخلة بينها وصولاً إلى حلول عديدة محتملة (فارس، 2012: 94).

#### 5- أسلوب تحليل العوامل المؤثرة:

تم وضع أسس هذا الأسلوب على يد عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفن)، ويتميز بقدرة عالية على مواجهة الأزمات التي تعترض عمل المنظمات من خلال تحديد العوامل التي تسهم في حل الأزمة أو التقليل من خطرها، ويرى السلمي (2008) أنه يثير التفكير الإبداعي للأفراد من خلال المحاور التالية:

- أ- تحديد الهدف الذي يتم العمل من أجله.
- ب- تحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها في الهدف المراد.
- ج- تحديد جوانب الضعف التي يمكن تقليصها أو إلغائها في الهدف المراد (السلمي، 2008: 90).

## 6- مخطط إيشيكاوا (Ishikawa Diagram):

يطلق عليه العديد من المسميات ومنها مخطط السبب والأثر، كما يطلق عليه أحياناً اسم خريطة حسك السمكة (Fishbone Diagram) نظراً لأنها تشبه حسك السمكة فعلاً (جودة، 2004: 271)، وظهر هذا المخطط أصلاً في اليابان لكن مهما تعددت المسميات فإنها تشير لما يسمى بمخطط إيشيكاوا الذي يعد رائد حلقات الجودة في اليابان (النعيمة وراتب وغالب صوبيص، 2009: 119)، ويعرف الدرادكة (2006) مخطط إيشيكاوا بأنه: عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة (الدرادكة، 2006: 170).

وتمثل خريطة السبب والأثر أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً والتي تصبح كأنها رأس السمكة، وبعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، حيث يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناءً عليه تظهر طريقة السبب والأثر التي تمكن المطلع عليها من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية (جودة، 2004: 271)، فمخططات السبب والأثر (إيشيكاوا) تستخدم لتحري تأثير سيئ واتخاذ إجراء لتصحيح مسبباته أو لتحري تأثير جيد ومن ثم معرفة الأسباب التي تكمن وراءه (فارس، 2012: 95).

وبعد استعراض الباحث لهذه الأساليب وجد أن أسلوب تأليف الأشتات من الأساليب المهمة لتوليد الأفكار الإبداعية لدى المديرين، في حين يعتبر تقييم الأفكار مناسباً لحث جميع الأفراد على طرح أفكارهم بنلقائية دون الخوف من النقد اللاذع، ولذا تحتاج مثل هذه الجلسات إلى قائد مدرب يستطيع إدارة الجلسات بفاعلية واستخلاص النتائج المرجوة منها، أما العصف الذهني فهو من الأساليب الهامة لتنمية الإبداع الإداري وتوليد العديد من الأفكار الإبداعية وإطلاق القدرات الإبداعية لدى القادة الإداريين التي تساهم في كبح الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، في حين يعتبر التحليل المورفولوجي من الأساليب الهامة في تحفيز الإبداع الإداري داخل المنظمات التربوية خاصة، وذلك لاعتماده على تحليل العوامل التي تعمل على تكوين الأزمة، وتعزيز العلاقات التي تسهم في حل المشكلة.

## خامساً: مراحل العملية الإبداعية:

تعددت تقسيمات مراحل العملية الإبداعية عند الباحثين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل، حيث قسمها (السكرانة، 2011) لعدة مراحل:

### 1- مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والاحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار.

### 2- مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مرحلة من المراحل المطلوبة يتقرر على أثرها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

### 3- مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

### 4- مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون قد وجد وتحقق النجاح فيها، أما إذا لم يتحقق النجاح فننتقل إلى المرحلة التالية.

### 5- مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة المؤسسة بعين الاعتبار (السكرانة، 2011: 22-23).

ويعتبر تصنيف والاس لمراحل العملية الإبداعية من أكثر التصنيفات شهرة، وهي كالتالي:

### 1- مرحلة الإعداد:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.

- جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير

المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد (جروان، 2009 : 125).

### 2- مرحلة التبصر والتفريخ (الاحتضان):

وتستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول وقد تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وألم داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، فهي مرحلة:

أ - التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث.

ب - مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة (الفاعوري، 2005: 17).

### 3- إلهام الفكرة الإبداعية:

في هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قممتها وتشرق الفكرة كاملة في ذهن المبدع.

### 4- تحقيق الفكرة:

تدخل العملية الإبداعية - بانتهاء مرحلة الإلهام - طورها النهائي، لقد أمكن من خلال الإلهام وضع المادة الخام في صياغة محددة المعالم نسبياً، أما تحول تلك المادة إلى أشكال متكاملة ونهائية فهو شأن ما يقوم به المبدع في المرحلة الأخيرة أي مرحلة الصقل والتعديل وتحقيق الفكرة، أو

وضع العمل الإبداعي في صورته النهائية، وتتبدى في هذه المرحلة أهمية الكثير من الخصائص الشخصية والمزاجية، والعوامل العقلية كالمثابرة والذكاء والمرونة والقدرة على التحكم في مستويات القلق والتوتر النفسي، فجميع هذه العوامل تتضافر معاً في نسق منظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى بلورته الكاملة (إبراهيم، 2002: 67 - 68).

وقد أضاف جروان إلى المراحل السابقة مرحلة إضافية وهي:

#### 5- الإصرار والمثابرة:

إن مراجعة سير العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في العلوم والفنون، تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة وبعدها (جروان، 2009 : 126).

وعموماً فإن المرحلتين اللتين لهما قدر من التبلور هما:

أ- مرحلة الاستعداد والتحضير.

ب- مرحلة التنفيذ والتوصيل.

وهاتان المرحلتان ثبت أنهما يمكن أن تستوعبا جميع الأنشطة الخاصة بعملية الإبداع باعتبارها ظاهرة تمتد في الزمان (حنورة، 1997: 99 - 100).

وقد ذكر الصيرفي (2003) أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وإنما هو نتيجة لمراحل أساسية هي:

أ- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصور منفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها، والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار المرتبطة بها.

ب- التفكير العميق: وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

ج- التأمل: يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

د- التحقق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام، وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة، وتكيفها بصورة ثلاثية تلك الخصائص، وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ (الصيرفي، 2003: 13).

ومن ذلك يرى الباحث أن هناك تداخلاً كبيراً بين مراحل العملية الإبداعية، فعلى الرغم من تنوع التقسيمات لمراحل العملية الإبداعية فإن هناك إجماعاً على أنها تبدأ بوجود مشكلة، ثم وضع البدائل الممكنة للحل، وصولاً إلى اختيار الحل الأنسب وتطبيقه، وهذه المراحل قد تختلف في التصنيف ولكنها متفقة في المضمون.

### سادساً: الإبداع الإداري:

اختلفت وتعددت تعريفات الإبداع الإداري، حيث يرى بعض الباحثين بأنه عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال (السكراتنة، 2011: 18-19) كما عرفه المعلم (2002) بأنه: عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير وقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير (المعلم، 2002: 12).

ويرى عامر (2001) أن الإبداع الإداري يشير إلى "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (عامر، 2001: 32)، وأوردت نصر (2008) أن الإبداع الإداري يعبر عن "مدى إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديه وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية ومحاولة التغلب عليها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم" (نصر، 2008: 12).

**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** قدرة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة على استخدام أساليب وطرق غير مسبوقه في أدائهم الإداري والفني، من خلال خبراتهم ومعارفهم وما لديهم من إمكانات لرفع الكفاءة الإدارية والفنية لديهم ولدى العاملين معهم، والذي سيتم قياسه من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة.

وهنا يمكن القول "أن الإبداع الإداري هو التوصل للأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة وبما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار

لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد، لأن الإدارة تهدف إلى نشوء واع هادف، يوجه نحو تحقيق الاستجابة لأفضل الخدمات وزيادة الأداء بشكل تدريجي، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل في المؤسسات العامة كما في مفاهيم فرق العمل والعمل الجماعي، وتحسين علاقات المؤسسات العامة مع بيئتها الخارجية كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة" (نجم، 2011: 416).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن معظمها اتفقت على أنه تقديم أفكار أو أساليب عمل جديدة و متميزة من خلال التعامل الجيد مع متغيرات بيئة العمل، بهدف التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلات الأداء الإداري والتعليمي بالمدرسة، أو إنشاء جديد بالكلية حيث لا مثال ولا اقتداء، أو استحداث وظائف جديدة لما هو قائم بالفعل، وتنوع التعريفات واختلافها يفتح آفاقاً وأبعاداً أوسع للإبداع الإداري.

#### سابعاً: مبادئ الإبداع الإداري:

أورد (السكرانة، 2011) بعض المبادئ الأساسية للإبداع الإداري التي يجب أن يمتلكها المديرين أو أصحاب القرار للوصول إلى الريادة ومنها:

1- افساح المجال لأية فكرة في الاتجاه الصحيح أن تولد وتنمو وتكبر أي اعطاء الأفراد الحرية للإبداع وعدم قتل الأفكار مادامت في خدمة الصالح العام.

2- الأفراد مصدر القوة وتمييزهم ورعايتهم تجعلنا الأفضل وفي المقدمة دائماً، ولتكن المكافأة حسب الكفاءة.

3- احترم الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاح للمؤسسة.

4- التخلي عن الروتين وتطبيق اللامركزية ينمي القدرة الإبداعية.

5- تحويل العمل إلى شيء ممتع وليس وظيفة، والنشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، فالعمل ليس وظيفة فقط، بل يبني النفس والشخصية أيضاً.

7- التطلع إلى الأعلى دائماً يحرك دوافع الافراد للعمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالواقع يعتبر تراجعاً وخسارة وقد يؤدي بمرور الوقت إلى الفشل.

8- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية مكررة، بل أن تكون نسخة رائدة وفريدة.

9- لا ينبغي ترك الأفكار الجيدة بسبب صعوبة تطبيقها، فكثير من الأفكار لا تتضح إلا بعد عدة محاولات.

10- يجب اعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

11- التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد، وعدم البقاء على ما كان (السكرانة، 2011: 123-125).

ومن ذلك يرى الباحث أن المبادئ السابقة يمكن تحقيقها من خلال ممارسة قادة المنظمات لأنشطتهم لدعم وتعزيز ممارسة الإبداع بكافة صورته، للوصول لتحقيق أهداف منظماتهم التي انطلقت من أجلها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

### ثامناً: خصائص الإبداع الإداري:

أورد (السكرانة، 2011) خصائص الإبداع الإداري ومنها:

- 1- الإبداع يعني التميز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من العاملين في الميدان.
- 2- الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون الأول في الوصول إلى الفكرة قبل الآخرين وفي هذا تميز للمبدع.
- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات (السكرانة، 2011: 20-21).

كما ذكر العاجز وشلدان (2010) مجموعة من الخصائص العامة للإبداع نذكرها كما يلي:

- 1- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة، ومواصلة الاتجاه.
- 2- الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد.

3- جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

4- الإبداع ليس ظاهرة فردية لكن يمكن ممارسته على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

5- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.

6- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد

جميعاً ولكن بصورة متفاوتة، تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتعامل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتميئتها.

7- يمكن إدارة الإبداع وتميئته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع (العاجز وشلدان، 2010: 19) وقد حدد دراكر خمس خصائص للإبداع وهي:

1- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.

2- بما أن الإبداع متصل بالإدراك الحسي، وفي ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والسياسات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع والبحث عن إجابة مقنعة للسؤال.

3- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة، إن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي، لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك؟

4- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، إن التعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل من اختبار وتجريب وتقويم، تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقويم.

5- إن المصلحة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، وإذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية (الخطيب، 2006: 73).

### تاسعاً : مكونات وعناصر الإبداع الإداري:

لاحظ الباحث من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد عناصر الإبداع الإداري، والتي بدونها لا يمكن الحديث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهذه العناصر هي:

#### 1- الأصالة:

وتعني المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (السرور، 2002: 119)، ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، ويبتعد عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل والرغبة في توفير شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19)، ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع أن يأتي باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي (الزالمي، 2013: 51).

#### 2- الطلاقة:

تعني تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات (أحمد ومحمود، 2008: 282)، ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسيولة توليدها، ومن أساليب قياس الطلاقة:

أ - سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد.

ب- القدرة على وضع كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى (ابراهيم، 2011: 214).

وتحدد الطلاقة وتقاس بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد في الاختبارات الكلامية ثلاثة عوامل مميزة للطلاقة وهي:

أ- **الطلاقة الفكرية:** وتعنى بنسبة توليد كمية من الأفكار.

ب- **الطلاقة الترابطية:** وتنتمي إلى إكمال العلاقات.

ت- **الطلاقة التعبيرية:** وتعنى سهولة بناء الجمل (الفاعوري، 2005: 20).

### 3- المرونة:

وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبت صحتها أي النظر للأمور من زوايا مختلفة (طافش، 2004: 23)، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن المفهوم (جروان، 2008: 85).

### 4- الحساسية للمشكلات:

وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدتها تحديداً دقيقاً ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة (اليحيوي، 2007: 20)، معنى ذلك أن الأفراد المتصفين بالإبداع هم الأسرع من غيرهم على ملاحظة عناصر المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، حيث إن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة، أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف موجودة، وترتبط بهذه القدرة أيضاً القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، ومن ثم العمل على إعادة تنظيمها وتوظيفها في محيط الفرد (نوفل، 2009: 55).

### 5- الاحتفاظ بالاتجاه:

ويقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه (اليحيوي، 2007: 21)، كما تعني عدم

التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها (إبراهيم، 2002: 29).

## 6- التحليل والربط:

التحليل يعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف إلى تفاصيل الشيء وأجزائه سواء كان فكرة أم عملاً، وبالتالي تقتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها (العيثاوي والكواري، 2011: 249).

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد يؤدي إلى فائدة عملية وشخصية في مجال الإبداع، ويتفاوت الناس في قدرتهم على تكوين ترابط جديد من عناصر معروفة للجميع، وبمقدار ارتفاع حظ الشخص من هذه القدرة، تزداد فرصته على الإبداع (الزالمي، 2013: 53).

## 7- المخاطرة والتحدي:

تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (أحمد ومحمود، 2008: 282)، وبعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القربوتي، 2000: 305).

وهذه العناصر السابقة يتبناها الباحث في دراسته للإبداع الإداري، إذ يرى الباحث أن قدرة المديرين على ممارسة هذه العناصر هو رأس الأمر لإدارة إبداعية طموحة تسعى لتلبية احتياجات المدرسة، ومواكبة التقدم والتطور وتحقيق متطلبات البيئة المحلية بأفضل الأساليب وأحدث الطرق.

## عاشراً: خطوات الإبداع الإداري:

يعتبر ساندبو (Sundbo, 2002) أن عملية الإبداع الإداري تتضمن عدة مراحل متكاملة فيما بينها، حيث أن الطريق من بداية تكون الفكرة الجديدة إلى تنفيذها أو تطبيقها يمثل عملية منهجية منظمة لها قواعدها الحاكمة للوصول إلى هدف مفيد، وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل تشمل ما يلي (Sundbo, 2002: 116).

أ- المبادأة: حيث تتحدد المشكلة التي يراد حلها ويتم تطوير الأفكار الأولية.

ب- التطوير: الأفكار الأولية عادة ما تكون غامضة في بدايتها، ولكن يتم قبولها بشكل يتلاءم مع تطبيقها وتنفيذها.

ج- التطبيق: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الأفكار الجديدة في الواقع العملي.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المراحل ليست خطية ولكنها يمكن أن تتداخل، فالإبداع الإداري "يرتكز على الرغبة في التغيير وتحدي الطرق والأساليب القائمة في العمل، وهو يعتمد في جوهره على الفريق الذي يساهم كل فرد فيه بطرح الأفكار الجديدة، مع دعم القيادة وتحفيزها لهذه الأفكار والمبادرات الفردية الإبداعية" (Endsley & Others, 2005: 38).

وهناك رؤى تعتبر أن الإبداع الإداري والذي يمثل تطبيق استراتيجيات إدارية وتنظيمية جديدة على أنه عملية غير خطية أو تسلسلية وإن كانت ترتكز على مراحل المبادأة والتطبيق والتبني والاستقرار (West & Others, 2006: 138)، بينما هناك رؤية أخرى أن الإبداع يتضمن أربع مراحل تتضمن ما يلي:

أ- تكوين فكرة تشكل معرفة جديدة، واتساع الفهم القائم ونمو الإبداع من خلال الاتصال بالآخرين.

ب- تطبيق أولي: ويتم اختيار الأفكار بشكل مبدئي بالحوار والمناقشة مع الآخرين.

ج- تحديد الجدوى: وفيها يتم دراسة جوانب القيمة والفائدة التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التطبيق في الواقع العملي.

د- التطبيق النهائي: وفي هذه المرحلة يتم استخدام المنتج أو العملية الجديدة التي تم ابتكارها وتصبح

جزءاً من الروتين المعتاد والطبيعي (Roffe, 1999: 232).

ومما سبق تناوله لمراحل الإبداع الإداري، يمكن تلخيص خطوات الإبداع الإداري في ثلاث مراحل أساسية تتضمن التوصل للفكرة الجديدة بشكل يعتمد على المبادأة، ثم تطوير الفكرة حتى تلائم السياق المحيط، وأخيراً تأتي مرحلة التطبيق لهذه الفكرة بما يحقق الفائدة المرجوة.

### حادي عشر: أنواع الإبداع الإداري:

ينقسم الإبداع الإداري حسب وجهة نظر الباحثين إلى أقسام حيث قسمته السعدية (2011) لثلاثة أقسام ترتبط بتقنيات ومهام العملية الإدارية وهي:

1- الإبداع التكنولوجي: وهو ذلك النوع من الإبداع الذي يؤدي إلى التغيير في المنظمات، عن طريق تقديم الجديد من التكنولوجيا، ويحدث نتيجة استخدام معدات جديدة، أو نظام جديد أو يحدث تغييرات في المنتجات والخدمات.

2- الإبداع الإداري: وهو الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، ويرتبط ارتباطاً غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة المنظمة وتحديد أدوار الأفراد وتوزيع الموارد وهيكل المهام والسلطة والمكافآت.

3- الإبداع المساعد: وهو الإبداع الذي يتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة، ويتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعلم المستمر وغيرها (السعدية، 2011: 45).

في حين قسم بعض المختصين الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات المختلفة حسب مجال الإبداع إلى ما يلي:

- إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على خدمات المستفيدين بدرجة تفوق توقعاتهم.
- إبداع يرتبط بالعملية، ويركز على الكفاءة والفاعلية، ويتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- وقد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له (عبد الرسول، 2012: 24).

ومن خلال دراسة الباحث لأنواع الإبداع الإداري يمكن أن يتم تقسيمها إلى قسمين هما:

أ- الإبداع الإداري الجزئي (المحدود): ويتعلق بممارسة القائد بعض عناصر الإبداع أثناء تأدية مهامه، حيث يظهر نتائج ممارسة الإبداع في بعض جوانب العملية الإدارية.

ب- الإبداع الإداري الشامل (الكلي): ويظهر ذلك الإبداع عندما يمارس القائد جميع عناصر العملية الإبداعية أثناء تأدية مهامه، بحيث تنعكس تلك الممارسة على جميع جوانب العملية الإدارية.

## ثاني عشر: أساليب تنمية الإبداع الإداري:

تتزايد الحاجة للأفكار والممارسات والطرق الإبداعية الجديدة بشكل مستمر للحفاظ على بقاء المنظمات وتطورها مستقبلاً، لذا يجب العمل من أجل تنمية الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، وتوجد الكثير من الأساليب التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري ونذكر منها:

### 1- أسلوب العصف الذهني:

يعرف أسلوب العصف الذهني "وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وهو نشاط جماعي بالضرورة يتم بصورة رسمية لتوليد كثير من الأفكار قدر المستطاع (Armstrong, 2004: 82).

ويعتبر عصف الأفكار أسلوباً واسع الانتشار والاستخدام، يقوم به مجموعة من الباحثين والمهتمين بالإبداع بعقد جلسات لطرح أفكارهم بأسلوب حر حول مشكلة ما، للتوصل إلى الأفكار الإبداعية الجديدة التي يمكن أن تساهم في تسريع عملية الإبداع، ومع تطور تقنية المعلومات واستخدام شبكات الحاسوب الإلكترونية، فإن نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعاً مما بات ممكناً القيام بجلسات عصف الأفكار إلكترونياً بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاور عبر الشبكات وليس عبر الاتصال وجهاً لوجه (نجم، 2003: 89-90).

### 2- أسلوب حقيبة الإنجاز (البورتفوليو):

يمثل دليل إنجاز مدير المدرسة مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة، وتقدمه نحو تحقيق الأهداف حسب معايير الأداء المتفق عليها، كما

يعتبر اليورتقوليوي عاملاً من عوامل تأكيد الجودة خاصة بعد ظهور الجيل الحديث من ملفات الإنجاز وهو ما يعرف بملفات الإنجاز الالكترونية، والذي يظهر الكفاءات بطريقة جديدة وديناميكية كدليل على المعرفة والخبرة والتمكن من التطور التكنولوجي الحديث (Redish & Others, 2006: 284).

### 3- أسلوب التعلم والبحث الإجرائي:

هناك تغييرات في طرق وأساليب تطوير القيادات التربوية بشكل عام، حيث تغيرت الأولويات من التركيز على المعرفة للتركيز على التعلم، ومن العمل الفردي للشراكة، مما فرض مداخل للتعلم والإبداع منها أسلوب البحث الإجرائي، والذي يعبر عن عملية تعلم مستمرة وتفكير تأملي يتم دعمه من خلال الزملاء بهدف أداء شيء معين، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال العمل على حل مشكلات واقعية تعكس خبراتهم الشخصية (Bush & Glover, 2005: 219).

ولقد تزايد الاهتمام بالبحوث الاجرائية وتشكيل الفرق داخل المؤسسات لإعداد تلك البحوث، بما يمثل مصدراً هاماً من المصادر التي يمكن من خلالها تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي، وتمثل تلك البحوث "دراسة فاحصة لموقف معين لا تستهدف مجرد الإضافة لمخزون المعرفة العلمية، بل للتحسين العملي للموقف محل الدراسة" (الدبوس، 2003: 18).

### 4- أسلوب بنك الأفكار:

تهدف بنوك الأفكار لنشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والتوصل لأفكار ابداعية، ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات لإنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين فيها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجديدة، وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار، يؤدي إلى تطويرها ووصولها إلى درجة عالية من الكمال.

ولقد تطور هذا الأسلوب نتيجة لانتشار تقنية المعلومات خاصة شبكة الإنترنت، مما أدى لإنشاء العديد من المواقع التي تمثل بنوك الأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة وتداولها، بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الانترنت لجمع ونشر الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات (الموسى، 2011: 46).

## ثالث عشر: عوامل تنمية الإبداع الإداري:

### 1- المشاركة وتفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة وتمكين القيادات المدرسية من أهم متطلبات تنمية الإبداع الإداري، حيث إنه يساعد على إعطاء الفرصة لدعم وتنمية المهارات القيادية لديهم، واكتساب الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار وإثراء خبرات العاملين، حيث أنه يمثل عملية دعم مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم، وهو يعكس تصورات العاملين عن أنفسهم في علاقاتهم ببيئة العمل (Moye, et.al, 2005: 262-263).

وعندما تساعد بيئة العمل على توليد الأفكار والمشاركة في المعرفة فإن الأفراد في هذه البيئة يكونون أكثر قدرة على إيجاد الأفكار الإبداعية، وتطبيق المفاهيم الجديدة في حل المشكلات وتطوير الخدمات، ومن ثم فإن الإبداع الفردي ضروري لتحقيق الإبداع التنظيمي، والذي يمثل محددًا أساسياً لتحقيق النجاح على المدى الطويل (Diliello, Houghton, 2001: 319-320).

### 2- العمل الجماعي وروح الفريق:

لقد تزايدت الحاجة للإدارة الديمقراطية، حيث إن من أهم مزاياها "أن كل من يتأثر بالقرار يشترك في صنعه واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية، ومدير المدرسة مطلوب منه العمل على تنظيم مدرسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطية فعالة ومتعاونة" (عبدي، 2007: 207-208).

وفي ضوء ذلك "أصبحت فرق العمل هي النموذج المثالي في جميع أنواع المنظمات لدعم التعاون والتنسيق بين أجزاء ووحدات العمل المختلفة" (Erdem & Ozen, 2003: 131)، كما تعتبر فرق العمل جماعات تنظيمية لها أهداف محددة للوصول إلى نتائج مرغوبة، حيث يكون أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيقها من خلال الاعتماد المتبادل وتنمية الفهم المشترك والتعاون والتنسيق (Costa, 2003: 606).

لذلك يمكن القول أن العمل الجماعي إذا انتهجه مديرو المدارس يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق من العاملين، ويؤدي إلى تطوير وسائل وأساليب عمل جديدة، بالإضافة إلى تطوير وسائل حديثة لدعم التواصل وتبادل المعارف والمعلومات، وهذا يعتبر عاملاً جوهرياً لتنمية الإبداع الإداري والتنظيمي في المدرسة.

### 3- المناخ والثقافة التنظيمية الإيجابية:

تتركز العوامل الأساسية للإبداع حول المناخ التنظيمي الداعم للتعلم على مستوى المنظمة ككل، والذي يتمثل بدوره في إنتاج معرفة جديدة على المستوى الفردي والتنظيمي لدعم القدرات الإبداعية للمنظمة التي تتمثل في تطبيق أساليب إدارية جديدة بغرض تقديم خدمات متطورة (Ismail, 2005: 640-641).

كما أن هناك عدداً من الجوانب التي يجب تعزيزها في ثقافة المنظمة منها "التشجيع على تجريب أفكار وأساليب جديدة، وإنشاء قواعد المعلومات والبيانات، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، ومنح مستوى معين من الثقة والاستقلالية ووجود قدر عالٍ من التقدير والاحترام والتحفيز وقبول نسبة معينة من الأخطاء، وكذلك التشجيع على الانفتاح في عرض الأفكار والآراء" (Englehardt & Simmons, 2002: 39-40).

والثقافة التنظيمية التي تدعم اكتساب المعلومات، والمشاركة في التعلم وتقديره والتشجيع عليه تمثل عنصراً ضرورياً لمساعدة القيادات على تحقيق الإبداع الذي يعزز حرية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل التعلم وتطبيقاته (Batsh & Khasawneh, 2005: 39).

كما أنه يمكن القول أنه "يوجد تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الإبداع، حيث إنه في غياب ثقافة داعمة ومحفزة، فإنه يصعب تحقيق أي إبداع، مما يتطلب من القيادة العليا الحوار حول المعلومات والبيانات والمشكلات والوضع التنافسي الحالي للمنظمة، بالإضافة إلى وضع معايير مرتفعة للأداء، والعمل على مساعدة العاملين للوصول إليها" (Luecke, 2003: 116-117).

### 4- التحفيز المادي والمعنوي:

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية كالمدارس، وذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير مع قبول وجود أخطاء، هذا بالإضافة لأهمية وضع معايير موضوعية لقياس وتقييم الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى القيادات وتشجيعهم على الإبداع (الفاعوري، 2005: 219).

ولذا يرى الباحث أن عنصر التحفيز يمثل شرطاً جوهرياً لتشجيع مديري المدارس والعاملين على التوصل لأفكار إبداعية جديدة، يمكن تطبيقها لتوفير خدمات تربوية ذات جودة عالية تميز المدرسة وتزيد من قدرتها على المنافسة، وكذلك اعتبار الأخطاء فرصاً للتعلم مع عدم إغفال الجانب المعنوي للتحفيز.

#### رابع عشر: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع من الظواهر المعقدة، حيث تتداخل في تكوينه وتطويره مجموعة من العوامل التي قد تكون فعالة في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، وقد حددت الدراسات الكثير من العوامل المؤثرة في الإبداع:

وقد ذكرت الموسى (2011) العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري وصنفتها في مجموعتين هما مجموعة السمات التنظيمية ومجموعة من السمات الفردية:

##### أ- مجموعة السمات التنظيمية:

- انسياب للمعلومات يسمح بتوليد وتبادل الأفكار.
- اتصال دائم بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة.
- أسلوب عمل قائم على روح الفريق والمشاركة.
- إيمان الإدارة العليا بأهمية الإبداع وتوفير الموارد والمناخ الضروري لذلك.

##### ب- مجموعة السمات الفردية:

- الرؤية الواضحة والمبادرة نحو النتائج المراد تحقيقها.
  - التحديد الواضح للأهداف والفوائد، والقدرة على الإقناع.
  - الحصول على دعم الرؤساء والزملاء لبناء علاقات وتحالفات قوية (الموسى، 2011: 43)
- بينما يحدد عيد (2005) بعض العوامل الأخرى المؤثرة في الإبداع الإداري وتتمثل في:
- أ- استخدام نظام فعال.

ب- توفير المعلومات اللازمة من أجل السرعة في اتخاذ القرار .

ث- التخطيط المسبق .

ج- استخدام الأساليب الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي (عيد، 2005 :17).

ويعتبر مناخ العمل في المنظمة أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، حيث يعمل هذا المناخ على سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، والتعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات وتسهيل طرق وأساليب العمل (أيوب، 2000 :8-9)، أما بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بتوفر المعلومات والخبرة والإمكانات والنظام الإداري المرن الذي تسوده الثقة بين الأفراد، الذي يساعد على تدفق المعلومات ويسهم في مواجهة المشكلات، من شأن ذلك أن يؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها (الفاعوري، 2005 :175).

ويستخلص الباحث من عوامل دعم الإبداع الإداري: الأمن الوظيفي داخل المدرسة، وترك الخوف من المستقبل، والرغبة في المغامرة وتحقيق الذات، والعمل في بيئة مشجعة تنسم بالتعاون والتفاهم، وممارسة أساليب تشجع اكتشاف القيادات الجديدة من خلال التفويض، وتطوير أساليب إدارة الأداء، والتعامل مع الفريق بروح النزاهة والشفافية.

### خامس عشر: أهمية الإبداع الإداري:

يعد دور الإبداع الإداري من الأدوار المهمة في العمل الإداري لنتائجه الإيجابية التي تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، فمن خلال ما يقدمه الإبداع الإداري من تحديد لنوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، وتحسين للمناخ العام لاتخاذ القرارات إضافة لكسر الحواجز لدى العاملين، وإثارة الأفكار الجديدة لديهم، تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها على أكمل وجه (السلمي، 2010 :13).

والإبداع الإداري يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تواكب هذه التطورات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغيرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية،

وإتاحة الفرصة لها لتطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على استجابة المنظمات للتغيرات المحيطة بها، كل ذلك يبرز أهمية الإبداع الإداري (الطيب، 1988: 15).

كما يعود الإبداع الإداري أيضاً بالعديد من الفوائد على المدرسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بما في ذلك القائد المبدع نفسه، فمن ناحية القيادة المدرسية فإن الإبداع الإداري يجعل المدير والإدارة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلهم، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصراً بالمستقبل، أما بالنسبة للمعلمين فإن توافر قائد مبدع داخل المدرسة يجعلهم أكثر استقلالية، مما يمكنهم من تطبيق استراتيجيات تعلم وتدرّس متداخلة تحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أن وجود هذه القيادة داخل المدرسة يفتح الباب أمام الطلاب للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وهو ما يجعلهم أكثر تمسكاً بالمدرسة وانجذاباً لها، ويجعل في نفس الوقت بيئة التعلم شيقية وجذابة ويعيد حب المدرسة مرة أخرى في نفوس الطلاب (نصر، 2008: 25-26).

وقد أصبحت الحاجة ملحة لوجود القائد الإداري المبدع في المدرسة وذلك لكبح الأزمات التي تتعرض لها المدرسة، في الوقت الذي تتسارع فيه التطورات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وكذلك توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية، إضافة إلى رفع مستوى الخريجين من المدارس الثانوية بما يتلاءم مع سوق العمل الذي يتجه باستمرار نحو الاهتمام بالكيف على حساب النوع، خاصة في المجتمع الفلسطيني الذي تزداد فيه معدلات الخريجين بشكل مطرد. (فارس، 2012: 84-85).

ويضيف الباحث أن ظهور المستجدات والتقنيات المتلاحقة، وثورة المعلومات والاتصالات والظروف المتغيرة بشكل مستمر، إضافة إلى أهمية اللحاق بركب التطور الحضاري فرضت تحديات كبيرة تتطلب توظيف الإدارة الإبداعية في كافة الميادين والأنشطة التي ترتبط بالعمل المؤسسي لتحقيق الأهداف والغايات، وإيجاد بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين، وضرورة اعتماد سياسة الحوار المفتوح واحترام آراء وأفكار الآخرين والترحيب بالأفكار الجديدة واستيعاب الخطأ على أنه نتيجة طبيعية مصاحبة للأفكار الإبداعية .

كما يرى الباحث أن وجود القائد المبدع في المدرسة يعود بالفائدة على جميع جوانب العمل، فالإبداع الإداري يجعل المدير أكثر إحساساً بالمشكلات، كما يشجع العاملين على تطبيق استراتيجيات

مبتكرة دون الخوف من عواقب الفشل، أما بالنسبة للطلبة فإن إعطائهم حرية التعبير والمشاركة يشعروهم بالانتماء للمدرسة والعمل على المحافظة على كيانها ونظامها.

### سادس عشر: متطلبات الإبداع الإداري:

حتى تستطيع الإدارة القيام بعملية الإبداع فإن ذلك يستلزم توافر العديد من المتطلبات والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري: من خلال قيامه بإدارة الوقت اليومي مع تخصيص ساعة للنشاط الابتكاري.
  - 2- تخصيص الموارد للابتكار الإداري: وذلك بإعداد موازنة للموارد المخصصة للأجل القريب والبعيد.
  - 3- توافر الكفاءات الاستشارية: حيث ينبغي توافر أفراداً ملمين بالمجال الوظيفي وتكنولوجيا المعلومات ومتخصصين في التنمية الوظيفية والعلاقات العامة والمديرين التنفيذيين.
  - 4- مشاركة المدير في المجهود الابتكاري: بأن يصبح عضواً فعالاً ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة، وأن يخصص جزءاً من وقته لتحسين ممارساته الإدارية.
  - 5- تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية: حيث يتطلب ذلك أن يتفهم المدير مهارات ومعارف الهيئة الاستشارية وأن تتفهم الهيئة الاستشارية حاجات وأهداف المديرين.
  - 6- وضع استراتيجية مجهود الابتكار الإداري: من خلال تفهم المدير أن أي ابتكار لا يضيف أضافة لها قيمتها ومغزاها في تحسين الأداء يمثل فشلاً حقيقياً (الصيرفي، 2003: 46-47).
- وقد أشارت نصر (2008) لعدد من متطلبات الإبداع الإداري منها:
- 1- استخدام شبكة العمل: امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفاء لشبكة العمل والتي تساعده على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي والاتصال الخارجي بالإدارة التعليمية والوزراء والخبراء.
  - 2- القيام بالتفويض: تفويض المدير بعض مهامه الروتينية تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

3- توفير سياسة مكتب مرنة: قيام المدير بوضع سياسة مرنة للمكتب تسمح بدخول العاملين وأولياء الأمور وتقبل مناقشة الشكاوى والمقترحات والتي تقيد في اتخاذ العديد من القرارات الرشيدة (نصر، 2008: 40-41).

أما السكارنة (2011) فقد حدد بعض المبادئ والمرتكزات التي لا يستقيم الإبداع الإداري إلا بوجودها معاً على اعتبار أن الإبداع الإداري عملية متكاملة:

1- العامل الفسيولوجي: ويتمثل في وجود القدرة على التفكير والقدرات الإبداعية لدى الأفراد كالطلاقة والأصالة والمرونة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة.

2- العامل البيئي: ويتمثل في المناخ الذي يسود المنظمة فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين، داخل المنظمة، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكيل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

3- العامل السيكولوجي: ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المنظمات إلى الإبداع الإداري ومن أهم هذه العوامل:

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

ب- الحاجة إلى الجودة في الأداء: وقصد بها توظيف العاملين لإمكاناتهم بصورة مثالية من أجل تحقيق الأهداف بمواصفات عالية.

ت- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي رغبة العاملين في إنجاز الأعمال التي تتبع من داخلهم.

ث- الحاجة إلى النظام: وهي ما يقصد به حاجة الشخص المبدع إلى إعادة تنظيم الأشياء.

ج- الحاجة إلى الاجتهاد: وهي رغبة العاملين التوجه نحو العمل وإتقانه بأسرع وأفضل الطرق.

ح- حب الاستطلاع: وهو ما يقصد به رغبة الشخص المبدع في البحث عن كل ما هو جديد في مجال عمله (السكارنة: 2011: 54-55).

ومن ذلك نجد أن الصيرفي ركز على المتطلبات المرتبطة بجوانب العمل في حين اهتمت نصر بالعلاقات الإنسانية والثقة بالعاملين وتنمية قدراتهم ومنحهم مزيداً من الصلاحيات، أما السكارنة فقد بين أهمية العوامل الفسيولوجية والبيئية والسيكولوجية، بينما تميز القريوتي بالتركيز على القيم

التنظيمية والاهتمام بالأداء، ويعد توفير هذه المتطلبات مجتمعة عاملاً مهماً لتحقيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وتمكينهم من أداء أدوارهم ومهامهم بطرق مبتكرة ومتميزة، كما تظهر أيضاً أهمية قيادة مدير المدرسة لفريق التطوير الذي يلعب دوراً كبيراً في التجديد والتحسين وتنمية مهارات العاملين واختيار القيادات التربوية المستقبلية وتعزيز قدراتهم.

### سابع عشر: معوقات الإبداع الإداري:

تعرض علميه الإبداع الإداري كثير من المعوقات التي تحد من استثمار الطاقات أو الكوادر البشرية الموجودة في المؤسسة بشكل إيجابي، وتعمل على وأد الأفكار الجديدة وتعطيل القدرات الفكرية، والحرص على الروتين، وترسيخ المركزية الشديدة داخل المنظمات، ومن هذه المعوقات:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- ضعف الثقة بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

5- ضعف كفاءة القيادات الإدارية، حيث تعتبر الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وتعزيز التعاون، وتحسين البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة أصبحت عاملاً مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين (العميان، 2005: 401).

ومن معوقات الإبداع الإداري:

#### 1- المعوقات الشخصية:

والتي تتمثل في ضعف الثقة بالنفس، والميل للمجاراة، والحماس المفرط، والتفكير النمطي، وضعف الحساسية للمشكلات، أو الشعور بالعجز، والتسرع (الساكنة، 2011: 59).

## 2- المعوقات التنظيمية:

وقد عدد الصرن (2001) من المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري: مقاومة الجهات الإدارية للتغيير، والالتزام الحرفي بالقوانين، وضعف ثقة بعض المديرين بأنفسهم، وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، وازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة (الصرن، 2001: 55-52).

## 3- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل في النظرة التقليدية للأمر أو المشاكل والتعصب للرأي، ونظرة الفرد لصواب رأيه وخطأ رأى الآخرين، فلا يكلف نفسه التفكير في الآراء الأخرى.

## 4- المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان، وعدم توفر الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

## 5- المعوقات التعبيرية:

وتتمثل في عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين أو الفرد نفسه، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية عند استخدامها (حسن، 2004: 131).

ويلاحظ أنه ليس هناك اتفاق على معوقات الإبداع الإداري، ولكن يمكن تحديد بعض المعوقات التي هناك شبه اتفاق عليها، مثل الخوف من الفشل، وتجاهل النجاح الذي يحققه العاملين، ولذا يجب على الذين يمارسون الإبداع أن يكون لديهم الاستعداد لمواجهة نوع من المخاطرة ومقاومة التغيير والرغبة في المحافظة على المألوف من قبل العاملين.

## سبل التغلب على معوقات الإبداع الإداري:

يلجأ المدبرون الذين يؤمنون بأهمية الإبداع في المنظمات إلى مجموعة من الإجراءات التي تشجع الإبداع داخل المنظمة، وتقلل من أثر معوقات الإبداع، ومنها:

1- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية وتقديم الدعم لتطوير الأفكار الإبداعية.

2- تشجيع الأفراد على المخاطرة وإتاحة الفرصة لهم للتفكير الإبداعي.

3- تشجيع التفاعل مع الآخرين والتنافس البناء بين الأفراد والجماعات والحد من الإشراف المفرط على العاملين أثناء تأدية مهامهم.

4- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

5- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.

6- استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وتعزيز الإبداع وتقديم أفكار جديدة.

7- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.

8- المشاركة في اتخاذ القرار وتوجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.

9- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد وتطويرها، لتحقيق الأهداف المرغوبة والمستقبلية وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.

10- واقعية الأهداف وخاصة في برامج الإدارة بالأهداف (عيد، 2008: 33).

وقد ذكر أبو الخير (2012) مجموعة من الإجراءات التي تشجع الإبداع وتحفز المدير المبدع، ومن ضمن هذه الإجراءات:

1- عقد دورات تدريبية للقيادات توضح ماهية الإبداع الإداري وأهميته.

2- تشجيع المدير المبدع وتعميم النماذج الإبداعية ليستفيد منها المديرين الآخرين.

3- تبنى سياسة صناعة القادة وتأهيلهم بين الموظفين (أبو الخير، 2012: 61).

ومن ذلك يمكن للفائد أن يتغلب على تلك المعوقات، وأن يسهم بشكل فعال في عملية التطوير الإداري، حيث يستطيع إذا امتلك مقومات الإبداع، بالإضافة لقوة شخصيته التي تمكنه من طرح أفكاره دون خوف من الفشل أو المحاسبة، وإذا ما استطاع أن يقنع المسؤولين في الإدارة العليا بأهمية الخطوة التي سوف يقوم بها، أو كان متيقناً من نتائج تنفيذ الفكرة الإبداعية، حيث أن المسؤولية الأولى تقع عليه نفسه وإن كانت هناك مسؤوليات أخرى تقع على المسؤولين في الإدارة العليا.

## المحور الثاني: الإبداع الإداري والإدارة المدرسية

- ✻ وظيفة الإدارة المدرسية
- ✻ عناصر الإدارة المدرسية
- ✻ مدير المدرسة
- ✻ سمات مدير المدرسة
- ✻ المهارات اللازمة لمدير المدرسة
- ✻ أهداف الإدارة المدرسية الإبداعية
- ✻ خصائص الإدارة المدرسية المبدعة
- ✻ دواعي الإبداع الإداري للإدارة المدرسية
- ✻ واقع الإبداع الإداري لمديري المدارس بوكالة الغوث
- ✻ تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

## الإبداع الإداري والإدارة المدرسية

تستند الإدارة المدرسية لقواعد ومتطلبات خاصة تفرض على المدير أن يتسم بخصائص وصفات للقيام بأعبائها بشكل سليم، من ضمنها الطلاقة والمرونة، والقدرة على اكتشاف المشكلات ومواجهتها وحلها، كما يجب عليه أن يكون مشجعاً للأفكار الجديدة ومتبنياً لتطبيق ما من شأنه أن ينهض ويرتقي بمدرسه، بالإضافة لحسن التعامل مع المرؤوسين، أو أن يعينهم على الإبداع من خلال تشجيعه لهم على إيجاد أفكار ابتكارية، وتشجيعهم على تقديم وتبني المقترحات الملهمة التي تستثير تفكيرهم وتشحذ همهم للعمل، ومن هنا سنعرض للعلاقة بين الإبداع الإداري والإدارة المدرسية من خلال العناوين التالية:

### أولاً: وظيفة الإدارة المدرسية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد دور مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح العمل يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم لتحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، والعمل على تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام، ومن ناحية أخرى يمكن أن نوضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية وذكر منها أحمد (2003) التالي:

- 1- تحسين المنهاج والعملية التعليمية .
- 2- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي .
- 3- الإشراف على برامج النشاط المدرسي وتحسينها .
- 4- القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل .

5- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .

6- العمل الكتابي والمراسلات .

7- العلاقات العامة والعمل مع البيئة .

8- وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها .

9- تفويض السلطة والمسئوليات .

10- تقييم العملية التعليمية.

وترى الحريري وآخرون (2007) أن وظائف الإدارة المدرسية لا يمكن أن تقف عند حد فهي كثيرة ومتشعبة ومنها:

1- تفعيل اللوائح والأنظمة والقواعد التنظيمية.

2- الإشراف على عملية التدريس ومتابعة تطورها.

3- توزيع التلاميذ على الفصول وفقاً لإمكانية المدرسة وقدرتها الاستيعابية مع مراعاة الفروق الفردية في التوزيع.

4- تطوير المنهج الدراسي وتشكيل اللجان المختصة بذلك ومتابعة التطوير.

5- مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية والتعامل برقي مع التلاميذ والعاملين وأفراد المجتمع الخارجي.

ويحتاج نجاح القائد المدرسي إلى منحه درجة كبيرة من الاستقلالية للقيام بهذه المهام بفعالية، وهو ما أكدت عليه التقارير بأن الإدارة المدرسية لا بد أن تتمتع بمزيد من الاستقلالية لتتمكن من الخروج من إطار البيئة الهرمية التقليدية البيروقراطية التي هيمنت على النظام التعليمي لفترة طويلة وما كان لها من تبعات سلبية عليه (عبد المنعم ومصطفى، 2012: 218).

### ثانياً: عناصر الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية "جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية" (ربيع، 2006: 24).

ويرى مصطفى (2002) أن جهاز الإدارة المدرسية يتألف من "مدير المدرسة ونائبه والمدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الاجتماعي وأمين المكتبة، وأمين المختبر والإداريين".

"ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في نماء مجتمعهم" (مصطفى، 2002: 44).

### ثالثاً: مدير المدرسة :

تساهم المدرسة مع غيرها من المؤسسات في بناء الإنسان، فهي إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تنمية الفرد جسماً وعقلياً ونفسياً وشخصياً وروحياً واجتماعياً وفقاً لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، ولكي تؤدي المدرسة وظائفها لابد من وجود إمكانات مادية وبشرية، وتتمثل الإمكانيات البشرية في كوادر مؤهلة ومعدة من العاملين، يكون على رأسهم مدير المدرسة.

ويرى العيسوي (1998) أن شخصية مدير المدرسة تترك بصماتها على جو المؤسسة وتحدد نمط العلاقة التي تسود بين الأفراد.

- ويُعرف مدير المدرسة: بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها (ربيع، 2006: 51).

- كما يعرف مدير المدرسة بأنه قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، ويظل المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة (حجي، 2005: 41).

- وهو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية. (حجي، 2005: 377).

لذا يُعد مدير المدرسة الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى لتقدم وتميز المدرسة، وتأتي هنا أهمية مشاركته للعاملين، فيضع البرامج والنظم التي يرغب في تطبيقها وتحقيقها بالمدرسة لإحداث تغيير مرغوب فيه، وبدون إيجابية ومشاركة مدير المدرسة في تلك الأعمال يصعب تنفيذ و تحقيق الأهداف المرجوة (الجمال وحكيم، 1983: 7).

ويعتبر كذلك الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، حيث يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، كما أنه يحتل مكاناً بارزاً ومرموقاً بين مرؤوسيه، فعليه تقع مسئولية تنظيم ونقل وترجمة الآراء والأفكار من خارج وداخل المدرسة، ولعل من أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة أنه قائد تربوي مقيم، يعمل مع المعلمين على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة ووضع الحلول لها، وينبغي عليه أن يطلق قدرات الأفراد العاملين معه على الابتكار، وتشجيع الإبداع في تطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة (عياصرة، 2006: 19).

وهو القائد الأكاديمي للمدرسة وله استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها، والهيئة القائمة عليها، لكنه مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بواسطة الإدارة العليا والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس والآباء والسياسة الكلية للسلطة المحلية (الحريري وآخرون، 2007: 181).

كما ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بعدة واجبات من أهمها التخطيط المدرسي بوضع البرنامج الشامل للعمل قبل بدء الدراسة يعاونه في ذلك هيئة مختارة من المعلمين، إضافة إلى الإشراف على التنفيذ، حيث يقوم مدير المدرسة بالمتابعة الدائمة لجهود العاملين مصحوبة بالتوجيه والتقييم (الدعيلج، 2009: 203).

ومن مراجعة ما تم عرضه سابقاً يتضح مدى أهمية دور مدير المدرسة والأعباء الكبيرة والمسئوليات الجسيمة التي يتحملها لكي يستطيع أن ينجز الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، مما يتطلب منه أن يمارس القيادة الإدارية الواعية الحكيمة لتوجيه جهود الآخرين بعيداً عن العشوائية والتخبط، ولذا لا بد من أن يتمتع مدير المدرسة بصفات معينة ومحددة تؤهله للقيام بهذه الأدوار وهذه المسؤوليات.

#### رابعاً: سمات مدير المدرسة:

إن للعملية التعليمية ثلاثة أركان أساسية: المعلم، والطالب، والمنهاج، ويمكن اعتبار الإدارة المدرسية ركناً رابعاً لها، والإدارة المدرسية جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين في المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسئولية أمام السلطة التعليمية والمجتمع، وهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية

تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين، والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (عابدين، 2001: 89).

وإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة، فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ولها محيط، فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل هذه الدائرة من محورها إلى محيطها (عبود، 2005: 149).

ومن صفات مدير المدرسة الناجح في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة فإنه يقاس بنجاح المؤسسة وتطورها بتقدمها الإداري، وقدرة إدارتها على التجديد المستمر، والمدرسة كمؤسسة من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة، ولذلك فإن سر نجاح المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية تربوية يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود المجتمع من تطورات واتجاهات حديثة (زقوت، 2007: 43).

ومن أهم هذه الصفات توفر الصحة الجسمية والنفسية، إذ أن ذلك يزيد من فرص ممارسة ناظر المدرسة لدوره القيادي، وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحية النفسية للفرد لأن كل منهما يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به، وتساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغوط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعده صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصاب هادئة تحت هذا الضغط الشديد، واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة، كذلك يلزم مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به، لأنه عامل هام في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب، ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين، كما أن قوة شخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين وجذب ثقتهم فيه من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة يضاف إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله إلى التجديد والتغيير المتمهل المدرس، مما يساعد مدير المدرسة على النجاح في عمله، وأن يتمتع بكفاءة عالية وأن يكون مشهوداً

له بحسن السمعة والماضي والشرف وأن يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور واتخاذ قرارات سليمة وحكيمة (مرسي، 2001: 113).

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن مدى توافر هذه الصفات لدى مديري المدارس تمنحهم جاهزية لممارسة الإبداع الإداري، حيث أن تحقق هذه الصفات وترجمتها لسلوك نحكم من خلاله على مدى النجاح في هذه الجوانب، يرتبط بمدى توظيف الإبداع في الممارسات والمهام المتعددة وفي القدرة على مواجهة المواقف المختلفة والاستفادة من الامكانيات المتاحة والعلاقات لتحقيق أهداف المدرسة وتحقيق الرضا والراحة للعاملين معه من خلال ممارسة الإبداع الإداري والتخلص من الروتين والرتابة.

### خامساً: المهارات اللازمة لمدير المدرسة:

ومن أجل أن يتحقق ذلك يجب على مدير المدرسة المبدع أن يمتلك عدداً من المهارات الأساسية منها ما يلي:

#### 1- المهارات الفنية:

وتشير إلى معرفة المدير المتعمقة بالأشياء أو علوم المعرفة وجوانب مهنته ومتطلباتها، ويكتسبها المدير القائد عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة (عابدين، 2001: 89).

ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية:

- التخطيط: هو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل ووضع البدائل لتحقيقها.
- اتخاذ القرار: هو لب العملية الإدارية حيث تشتق جميع العمليات الإدارية وجودها من صنع القرار.
- التنظيم: هو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب الفيزيقية بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.
- الاتصال: تتضمن عملية الاتصال تصنيف وانتقاء وإرسال رموز بأسلوب معين يعني المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.
- الرقابة: هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعة. (عطوي، 2001: 48).

## 2- المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم (مصطفى، 2002: 31).

وتشير إلى القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة، ومع رؤسائه من جهة أخرى، ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (عابدين، 2001: 89).

## 3- المهارات الإدراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات المعلم بالمدرسة وعلاقات المدرسة بالمجتمع.

وهي القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال:

1- يعتمد عليها المدير في استخدام مهاراته الإنسانية.

2- تنعكس تلك المهارات على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (رسمي، 2004: 44).

## 4- المهارات الذاتية:

وتشمل بعض القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، ومنها:

أ- السمات الجسدية: مثل القوة البدنية والعصبية والنشاط والحيوية.

ب- القدرات العقلية: وتشمل الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية لدى الفرد كالذكاء.

ت- ضبط النفس: وتشمل الاتزان والقدرة على ضبط الانفعال.

ث- المبادأة والابتكار: والمبادأة معناها الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً سبباً للغير، ويرتبط بالمبادأة والابتكار ثلاث سمات هي: الشجاعة، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف،

والقدرة على توقع الاحتمالات، والشجاعة لا تعني التهور والاندفاع بل مواجهة المواقف الصعبة، والقدرة على الحسم تعتمد عليها قدرة القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع معناها قدرة القائد على تفهم الموقف المنظور، وتعني أن يكون لدى القائد القدرة ليس فقط على مواجهة الموقف بل وقدرته على وضع الخطط لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل (العساف، 2004: 57).

وذكر العمارة (2001) من المهارات الذاتية:

- قوة الشخصية: حيث أن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر ويحظى بتقتهم ويكون قادراً على إصدار القرار دون تردد.

- الصحة النفسية: إذا ما توفر في المدير الصحة النفسية وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي فإنها تساعد على الاحتفاظ بأعصاب سليمة تحت ضغط العمل، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء وخلق طيب وقدوة حسنة.

- الحيوية: إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في المدير.

- العدالة التامة: على المدير أن تتوفر فيه العدالة مع مرؤوسيه دون تحيز (العمارة، 2001: 97).

ويرى الباحث أن المهارات الإدراكية تجعل المدير مبتكراً لأفكار جديدة ولديه إحساس بمشكلات العاملين والطلاب مما يدفعه إلى صياغة خطط علاجية للمشكلات قبل وقوعها والعمل على تلافيتها.

### سادساً: أهداف الإدارة المدرسية الإبداعية:

تسعى الإدارة المدرسية المبدعة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- تهيئة الظروف الملائمة التي من شأنها أن تساعد المعلم على القيام بدوره الريادي المتمثل في

إحداث تغيير مرغوب في سلوك التلاميذ وفي طرائق تفكيرهم.

2- توفير الإمكانيات والتقنيات التربوية والوسائل المعينة التي تمكن المدرسة من تأدية رسالتها،

وتساعد على نمو شخصية التلميذ من جميع نواحيها، الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية.

- 3- توجيه المتعلم إلى السير في الطريق الذي يحقق فيه أهدافه ويجد ذاته.
- 4- توفير الكوادر المتخصصة الماهرة التي تعمل على إشباع حاجات المجتمع وتحقيق أهدافه، وتوجيه المعلمين وإعدادهم ليمثلوا قدوة صالحة لتلاميذهم.
- 5- التفاعل مع البيئة المحيطة بالمدرسة وتشخيص مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 6- إن إدارة المدرسة المبدعة تعتمد سياسة استقلالية نابعة من واقع عملها، لها حرية في اختيار موضوعات المنهج، ولها إرادة في تثبيت لائحتها الداخلية، وتتمتع بمرونة في تطبيقها (طافش، 2004: 176).

### سابعاً: خصائص الإدارة المدرسية المبدعة:

يمكن القول إن الخصائص التي تتميز بها الإدارة المدرسية المبدعة، والتي تسعى للتخلص من المعوقات التي تحد من قدرتها على الإبداع يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على التصور والتخيل واختيار البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وتجريب البدائل المناسبة.
- 2- تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، والإدارة المبدعة تتوقع الفشل ولكنها لا تستسلم بسهولة.
- 3- من خصائص الإدارة المدرسية المبدعة القدرة على التعامل مع المتطلبات، ومقتضيات التغيير، وتحمل المواقف الصعبة.
- 4- لا بد أن تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشكك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات.
- 5- يجب أن تتميز الإدارة المدرسية المبدعة بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، فلا بد من الحرية في إبداء الرأي.

6- على الإدارة المدرسية المبدعة ألا تفرض سلطتها على الغير، وألا تسمح للغير بفرض سلطته

عليها، ويجب عليها الابتعاد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للعاملين

في المدرسة (العساف، 2004: 57).

### ثامناً: دواعي الإبداع الإداري للإدارة المدرسية:

هناك العديد من الدواعي التي تجعل الإبداع الإداري يساهم في توفير البيئة المناسبة للعملية التعليمية، فهو يعود على المدرسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بمن فيهم القائد المبدع نفسه بالعديد من الفوائد، ومنها:

1- إعطاء العاملين في المدرسة مزيداً من الاستقلالية والحرية تمكنهم من تغيير بيئة العمل.

2- حث المعلمين على التفكير بطريقة خلاقة، وحثهم على مواجهة الأخطار.

3- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة، والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى

المجهودات الفاشلة كفرص للتعليم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.

4- إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.

5- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى

الأمر نظرة مختلفة.

6- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة من خلال إعطائهم مناصب قيادية، وإمدادهم

بالأنشطة المدرسية والأنشطة اللاصفية (نصر، 2008: 24).

### تاسعاً: واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث:

تسعى الإدارة التربوية المشرفة على الإدارة المدرسية والمتمثلة في دائرة التعليم بوكالة الغوث، لإيجاد بيئة مدرسية إبداعية مبتكرة من خلال المبادرات والقرارات التي تخدم العملية التعليمية والتي تراعى فيها ظروف عمل مديري المدارس وجميع العاملين في الحقل التربوي ضمن استراتيجية إصلاح التعليم التي تبنتها دائرة التعليم بوكالة الغوث في العام 2011، والتي تتضمن مجموعة من المبادرات منها: تطوير

المعلمين وتمكين المدارس والتعليم الجامع والتعليم والتدريب التقني والمهني والشباب وتقييم المناهج والطلبة والأبحاث والتطوير ونظام معلومات الإدارة التعليمية والحاكمية والتخطيط الاستراتيجي والإدارة والمشاريع والشراكات والاتصال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (استراتيجية اصلاح التعليم في الأونروا، 2011-2015: 69)، والتي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية بما يتضمن تطوير أداء مديري المدارس الذين أعطاهم التعديل الجديد ضمن هذه الاستراتيجية أدواراً مهمة وجديدة.

إن دور مدير المدرسة تعقد كثيراً في الآونة الأخيرة، نتيجة للتزايد الهائل في أعداد الطلبة، وللتحسن الكبير في مؤهلات المعلمين، ودخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدارس، وكذلك تعدد الدراسات والأبحاث التربوية التي ألفت الضوء على مدير المدرسة ودوره ومهاراته واتجاهاته وتدريبه، فلم يعد من السهل على أي شخص أن يقوم بدور مدير المدرسة، بل يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المؤهلات والقدرات، فأصبح من الضروري أن يتم اختيار مدير المدرسة وفق أسس علمية منظمة وموضوعية، والبعد عن الأساليب التقليدية القديمة (زقوت، 2007: 79).

وحتى فترة قريبة، كان يتم تعيين مدير المدرسة في درجة (12) ومساعد مدير المدرسة في درجة (11)، وهناك توجه لتغيير مهام هاتين الوظيفتين وترقية درجة مدير المدرسة إلى درجة (15) ومساعدته إلى درجة (13)، بما يعكس زيادة حجم المسؤوليات والتغيير في المهمات والواجبات، وهي عملية بدأت بالفعل في مناطق عمليات وكالة الغوث (مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث، 2013: 36).

فمدير المدرسة حسب المسمى الجديد مسؤول عن تقديم خدمات تعليم بنوعية جيدة لجميع المتعلمين، وعن توفير بيئة مدرسية آمنة وجامعة، وهو مسؤول عن جميع العاملين والمعلمين في المدرسة، ومطلوب منه الانتقال بممارساته الإدارية إلى القيادة المدرسية والتربوية (مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث، 2013: 43).

ولقد اتضح من خلال الإطار النظري للدراسة أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة ملحة لمديري المؤسسات المختلفة بما فيها المؤسسات التعليمية، نظراً لما تواجهه من تحديات كبيرة وتطور أدوارها لمواكبة المستجدات والمتغيرات المتسارعة، والتي تتطلب بالضرورة امتلاك الإدارات المدرسية للمهارات الإبداعية التي تساعد على الخروج عن نطاق العمل التقليدي والمألوف ومواجهة كافة المشكلات والتحديات بحلول جديدة.

ومن الملاحظ أن نجاح المدارس في تحقيق رؤيتها ورسالتها يرتبط بمدى توافر قيادة إبداعية قادرة على تحقيق التحسين المستمر ومواكبة التطورات والمستجدات، حيث يرتبط نجاح أي منظمة بمدى قدرة هذه القيادات على تنمية كافة الموارد البشرية لديها والاستغلال الأمثل للموارد المادية والإمكانات المتوفرة في المدرسة (الموسى، 2011: 49).

وهناك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات والخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار في عالم لا يعتد إلا بالمتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع الإبداع جزءاً من سلوكه الإداري، وإلا فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف (الموسى، 2011: 50).

ومن خلال ذلك يرى الباحث أن حاجة مديري المدارس للإبداع ترجع لما يأتي:

- 1- أهمية القادة المبدعين للمدارس في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها.
  - 2- أهمية توظيف الأساليب الحديثة والمبتكرة التي تواكب المستجدات والتطورات المتسارعة في تسهيل تنفيذ الأعمال والمهام.
  - 3- تلبية آمال واحتياجات المجتمع المتزايدة والتي تعقدّها على مخرجات العملية التعليمية.
  - 4- تحديد وتوظيف وتنمية المواهب الإبداعية لدى الإدارات التعليمية والعاملين والطلاب.
  - 5- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة التي تواجه مديري المدارس يتطلب تغيير الأساليب والطرق لأشكال إبداعية.
  - 6- الحاجة الملحة لنظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من ثقافتنا الإسلامية العريقة دون تقليد للآخرين.
- وفي إطار تنمية وتطوير الإبداع الإداري والفني أيضاً لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يستعرض الباحث ما قامت به دائرة التعليم من مبادرات في السنوات الأخيرة ومنها مبادرة المدرسة كمركز للتطوير (2002-2003)، ثم مبادرة المدارس المتميزة (2007-2008)، وأخيراً مبادرة القيادة من أجل المستقبل (2013-2014)، التي تستهدف تطوير أداء مديري المدارس، بما

يزيد من إدراكهم لأدوارهم كقادة مهمتهم الأولى التحسين والتطوير وقيادة التغيير، ويعتقد الباحث أن تطبيق هذه المبادرات يعزز ممارسة المنخرطين من المديرين في هذه المبادرات للإبداع الإداري.

وفي إطار استكشاف واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة، فقد توصلت دراسة الزالمي (2013) إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (كبيرة) وقد أرجع الباحث ذلك إلى:

إن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تطور عندما مارسوا تجربة الإدارة المدرسية، ويتم الارتقاء بمهارات الإبداع الإداري لديهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المستمرة التي تنظمها دائرة التعليم، كما أن معايير اختيار مديري المدارس يشمل جزء منها قياس درجة توافر مهارات الإبداع الإداري، ويساعد المناخ المهيأ من أبنية ومرافق مدرسية وأجهزة ووسائل اتصال حديثة وشبكات انترنت، على نمو وازدهار الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

أما دراسة جبر (2010) فقد توصلت إلى أنه:

- تتوافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بدرجة عالية وهي مرتبة حسب الوزن النسبي لها كالتالي: الانفتاح على التغيير والأصالة والدوافع الداخلية للعمل والحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والقدرة على التحليل والربط وتقبل المخاطرة، كما يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقومات الإبداع الإداري التي تساهم في تطوير الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس، ولكنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

وفيما يتعلق بالعمل اليومي المدرسي لمديري مدارس بحسب ملاحظة الباحث فإن الأعمال الإدارية كالاتصالات وإعداد الإحصاءات ومتابعة العاملين ومشكلات الطلاب واستقبال أولياء الأمور والعناية بنظافة المبنى، وكذلك الأعمال الإشرافية كتدقيق كراسات الإعداد وسجلات المعلمين والزيارات الصفية، والاجتماعات مع المعلمين والمشرفين، وغيرها من الأنشطة المختلفة العادية والطارئة تستغرق وقتاً كبيراً، مما يعني أن مدير المدرسة ليس لديه الوقت الكافي لممارسة الأنشطة الإبداعية.

## عاشراً: تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدرسة:

إن مدير المدرسة من واقع عمله كقائد في مؤسسة تربية عليه أن يقوم بكل ما من شأنه أن يطور المدرسة ويدفعها للارتقاء بذاتها أولاً وبمجتمعتها ثانياً، كما أن عليه أن يجد دوماً حلولاً للمشكلات التي يمكن أن تطرأ أو يتوقع أن تواجهه في عمله، ولذلك فإن مدير المدرسة كقائد تربوي مبدع يجب أن يقوم بعدة ممارسات منها:

- 1- البحث المستمر عن الأفكار الإبداعية في المصادر التي يستطيع الوصول إليها، وتطبيقها بما يخدم تطوير أداء مدرسته، وعدم تمسكه بالممارسات الروتينية التقليدية المعتادة.
- 2- تشجيع الإبداع والمبدعين وجعل الإبداع جزء من ثقافة المدرسة.
- 3- توجيه المبدعين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية والاستفادة من أفكارهم في المجالات المختلفة.
- 4- تنمية الإبداع لدى الطلبة وليس فقط عند العاملين.
- 5- توظيف الموارد البشرية المتاحة داخل المدرسة أو خارجها بما يخدم رسالة المدرسة.
- 6- الاستفادة من المشكلات التي تعترض غيره من مديري المدارس، ومحاولة تجنيب مدرسته تلك المشكلات بوضع طرق بديلة لسير العمل، تضمن تفادي تلك المشكلات.
- 7- البحث عن المشكلات أو المعوقات التي يمكن أن تقع فيها المدرسة واقتراح حلول لتلك المشكلات قبل التعرض لها (الحر، 2004: 123).

ويرى الباحث أن دائرة التعليم بوكالة الغوث وفي إطار مساعدة مديري المدارس لتطوير أدائهم وتحسين ممارساتهم من خلال تنفيذ المبادرات المختلفة، وآخرها مبادرة القيادة من أجل المستقبل والتي بدأ تطبيقها في العام الدراسي 2014/2013، والتي تهدف لتزويد مديري المدارس بمجموعة من الأفكار والمقترحات العملية وتعزيز قدرة المديرين على التأمل في ممارساتهم، ورصد ذلك في ملف الإنجازات واعتماد العصف الذهني في جلسات التدريب، واعتبار البحث الإجرائي أحد مؤشرات عملية تقويم أداء العاملين، كل ذلك يساعد في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

✻ أولاً الدراسات العربية

✻ ثانياً الدراسات الأجنبية

✻ ثالثاً التقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية موضوع الإبداع الإداري من حيث القدرات الإبداعية والسمات الشخصية للمبدعين والعوامل التنظيمية والبيئية التي تعمل على تعزيز الإبداع، وكذلك معوقات الإبداع في المنظمات المختلفة، وقد استعرض الباحث بعض هذه الدراسات من حيث أهداف كل دراسة ونتائجها وتوصياتها، وقد تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية.

### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة الزالمي (2013) بعنوان: "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

- هدفت الدراسة للتعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من جزأين، الأول لقياس درجة التمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم، والثاني لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم وقد تكونت من (35) فقرة وزعت على سبعة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014) والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (245) استبانة، وتم استرداد (209) استبانة أي بنسبة (85.3).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

أ- درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي (83.40).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول متوسطات تقديراتهم لدرجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي)، باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم وذلك لتحفيزهم على الإبداع، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.

## 2- دراسة أبو الخير (2013) بعنوان: "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم".

- هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، من خلال تحديد العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة، ومجالات الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (70) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة في العام الدراسي (2012-2013) والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واسترد الباحث (115) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة.

وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى عدد من النتائج من أهمها:

أ- هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وجاء ترتيب المجالات التحليل والربط أولاً، ثم مجال المرونة، يليه مجال الطلاقة ثالثاً، ثم مجال درجة الشعور بالمشكلة رابعاً، ومجال الأصالة خامساً، بينما جاء مجال المخاطرة في المرتبة السادسة والأخيرة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة في جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة في مجالات الطلاقة، المرونة، الشعور بالمشكلة، والمخاطرة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث:

أ- إعادة النظر في طريقة اختيار نواب المدراء، بحيث يتم الاختيار وفق آليات تضمن وصول أصحاب الكفاءات والمبدعين، من خلال إعطاء نقاط إضافية لمن يقوم بعمل إبداعي، أو يسهم بفعالية في تطوير مدرسته، مما سيضيف مزيداً من التنافس بين المرشحين لهذا المنصب.

ب - توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، من مديري المدارس وربط العلاوة السنوية بتقييم المدرسة في مجالات الإبداع.

### 3- دراسة فارس (2012) بعنوان: "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين، واستخدم الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة تشمل (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المدارس الثانوية والبالغ عددهم (120) مشرفاً تربوياً، إضافة إلى جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (3573) معلماً في العام الدراسي (2011-2012).  
توصلت الدراسة الى أنه:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).  
ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( مشرف تربوي - معلم) لصالح المعلمين.  
وقد أوصت الدراسة ب :

أ- ضرورة اهتمام الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم بتدعيم ممارسة مديري المدارس الثانوية للأساليب الإبداعية في إدارة الأزمات .

ب- ايجاد مناخ يشجع على الإبداع الإداري من خلال نظام الحوافز الذي يثيب المديرين المبدعين.

### 4- دراسة شقورة (2012) بعنوان: "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، أما الاستبانة الثانية فكانت لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة واشتملت على (37) فقرة موزعة على المجالات

التالية: (الطلاقة- المرونة- الأصالة- الحساسية للمشكلات- التحليل والربط- الاحتفاظ بالاتجاه- المخاطرة والتحدي)، وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيد حيث جاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه أولاً يليه مجال الطلاقة ثم المخاطرة والتحدي والتحليل والربط والمرونة والأصالة وأخيراً الحساسية للمشكلات.

ب- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أساليب إدارة التغيير وبين جميع مهارات الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة:

بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، واستخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية.

**5- دراسة الحارثي (2012) بعنوان: "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها".**

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لديهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول توفر عناصر الإبداع الإداري ومعيقاته لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الاستبانة أداة لهذه الدراسة لملائمتها لطبيعة الدراسة، وكانت تشتمل على (65) عبارة توزعت على أربعة محاور، وقد قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (298) وهي عبارة عن (103) مديراً و(195) وكلاء. وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة حيث كان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة .

ب- أن المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة ب:

أ- نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل اجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس.

ب- أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.

ج- ضرورة عقد ورش عمل تطبيقية لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية التغلب على معوقات الإبداع الإداري عن طريق التدريب العملي الميداني من خلال مواقف واقعية.

6- دراسة جبر (2010) بعنوان: "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ومدى استخدام الإدارة المدرسية للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري، إضافة إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لديهم وعلاقته بالإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (208) مديراً ومديرة .

توصلت الدراسة إلى:

أ- توفر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بدرجة عالية.

ب- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من مستوى ومقومات الإبداع الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث وبين الأداء الوظيفي لهم.

وقد أوصت الدراسة ب:

أ- ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

ب- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء لمديري المدارس، بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مديري المدارس.

7- دراسة أبو هين (2010) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عن العلاقة بين درجة ممارستهم للإبداع الإداري وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين أحدهما لقياس واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واشتملت على (40) فقرة موزعة على المجالات التالية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، التحليل والربط).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة في العام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (3464) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. توصلت الدراسة إلى:

- أ- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة وكان الوزن النسبي للاستبانة (77.35%).
- ب- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، كما بينت الدراسة ترتيب المجالات كما يلي: (قدرة الاحتفاظ بالاتجاه- التحليل والربط- الطلاقة- قبول المخاطرة- الأصالة- الحساسية للمشكلات).
- 8- دراسة الهذلي (2010) بعنوان: "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن".

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة إدارة الذات لدى مديرات ومساعدات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، والتعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لديهن، وكذلك إلى درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لديهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (539)

مديرة، وجميع مساعدات المدارس الثانوية والبالغ عددهن (92) مساعدة، وكذلك عينة عشوائية بسيطة من المعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة والبالغ عددهن (1707) معلمة. توصلت الدراسة إلى:

أ- أن مديرات ومساعدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة يمارسن إدارة الذات والإبداع الإداري بدرجة عالية، كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لديهن.

ب- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، الحالة الاجتماعية). وقد أوصت الدراسة ب:

أ- التأكيد على ممارسة إدارة الذات والإبداع الإداري لدى الإدارة المدرسية، وتعزيز نقاط القوة وتوفير جميع الإمكانيات للمحافظة عليها.

ب - عقد دورات تدريبية للمديرات والمساعدات والمعلمات لتنمية الإبداع الإداري لديهن وتطويره.

9- دراسة الحويلة (2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في - منطقة الأحمدية التعليمية بالكويت لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات، ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية، والبالغ عددهم (66) مديراً ومديرة و(660) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، إضافة إلى عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (208) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، والاستبانة كأداة للدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:

- أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين.

- أن درجة ممارستهم لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين حسب متغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، بينما توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة قيام مديري ومديرات المدارس بسلوكيات إبداعية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري داخل مدارسهم.  
- تفعيل عملية الاتصالات الإدارية بينهم وبين المعلمين والطلبة، واتخاذ قرارات تركز على تشجيع الإبداع لدى المعلمين والطلبة.

### **10- دراسة الليثي (2008) بعنوان: "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية.**

هدفت الدراسة لتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لديهم، وعلى درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعداد استبانة تتكون من محورين الأول من (27) بندا حول الابداع الإداري والمحور الثاني حول واقع الابداع الإداري لدى العينة من (22) بندا وتكونت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي 1428-1429هـ. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم.  
وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم (16) سنة فأكثر.  
وقد أوصت الدراسة ب:

أ- إبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني.  
ب- التوسع في الدورات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس والاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل حول تحقيق الإبداع الإداري.

**11- دراسة السلمي (2008) بعنوان: " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة".**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم ودرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم لذلك استبانة مكونة من (47) عبارة وقد شملت عينة البحث جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة (48) وجميع المشرفين (20) وعينة من المعلمين (16%) بعدد (300) معلم. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

أ- العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطية موجبة .

ب- توجد فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة، وكانت لصالح المدارس الأهلية. وقد أوصت الدراسة ب:

أ- عقد دورات مكثفة لمديري المدارس في مجال ادارة الوقت، وكذلك في مجال تنمية مهارات الإبداع الإداري.  
ب- العمل على التخطيط لتنظيم الوقت من أجل اكتساب مهارات الإبداع الإداري من قبل مديري المدارس.

**12 - دراسة بدر (2008) بعنوان: "الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية، والسعي لتطوير أدائهن من خلال تنمية الإبداع الإداري لديهن، وتحقيق النمو المهني من خلال تدريبهن وتقويمن باستمرار، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من مديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (215) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى:

أ- أن أهم الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت كالتالي: الخريطة الذهنية (35%)، مهارة الحوار (33%) العصف الذهني (32%).

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حسب متغيرات الدراسة مما يؤكد الحاجة لتلبية هذه المهارات لديهن.

وقد أوصت الدراسة ب:

أ- تصميم برامج تدريبية تلبي الحاجات الفعلية للمتدربات وفق محاور الدراسة الثلاث.

ب- ضرورة توفير ورش عمل وزيارات ميدانية للمديرات والمساعدات للتعرف على مهارات وأساليب جديدة في العمل الإداري.

**13- 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 هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصنيف مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق استبانة حيث تمثلت عينة الدراسة في (63) من مشرفات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان و (38) من مديرات المدارس و (61) من المعلمين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- تعتقد 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 تعتقده المشرفات التربويات.

ب- المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على هذه الدراسة يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر من المشرفات التربويات.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ- إقامة دورات تدريبية لتعريف أعضاء الإدارات المدرسية بالإبداع الإداري، ومساعدتهن على تطوير الأداء والنهوض بمستواهن الإداري.

ب- استضافة وتنظيم لقاءات للكوادر العلمية من الجامعات والمعاهد في المجال الإداري لعقد ندوات وورش عمل بمشاركة مديرات المدارس لتزويدهن بخبرات جديدة تؤدي لتحسين الأداء.

## 14- دراسة العساف (2004) بعنوان " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس في مستوى الإبداع وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية) والتعرف كذلك على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لديهن.

وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

أ- غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغيرات الدراسة.

ج- 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:

أ- الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديرات المدارس بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية .

ب- منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن ونتيح لهن قدراً من الاستقلالية وحرية التصرف.

ج- العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.

## ثانياً : الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة تان وناصر الدين (Tan, Cheng Ling & Nasurdin, Aizzat Mohd, 2011)

بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي: تقييم دور الوساطة من فعالية إدارة المعرفة " Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness".

يعتبر الإبداع التنظيمي سلاحاً أساسياً للمنظمات وقدرتها على المنافسة لتحويل أعمالها والتركيز على المعرفة، التي تهدف لتطوير أنشطة ذات قيمة، مثل تطوير المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة، وبصورة مستمرة للحفاظ على القدرة التنافسية ، وتعتبر الإدارة الفعالة للموارد وإدارة الموارد البشرية وتحسين ممارسات إدارة المعرفة بفعالية من طرق زيادة الإبداع التنظيمي.

وقد هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل تقييم الأداء، وإدارة المهنة، والتدريب، ونظام المكافأة، والتوظيف والإبداع التنظيمي وابتكار الجديد، وبين عملية الإبداع، والإبداع الإداري، كما هدفت لتحديد دور الوساطة وتأثيرها المباشر على العلاقات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما كان هناك تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي على وجه التحديد، حيث أشارت النتائج إلى أن للتدريب أثر إيجابي على الإبداع التنظيمي من ثلاثة جوانب هي ابتكار الجديد، وعملية الإبداع والإبداع الإداري، وقد وجد من خلال تقييم الأداء أيضا أن له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، وتوضح هذه الدراسة أيضا أهمية التدريب وتقييم الأداء، وترتبط بشكل إيجابي بفعالية إدارة المعرفة التي تتوسط تماما العلاقة بين التدريب وعملية الإبداع و بين التدريب وتقييم الأداء والإبداع الإداري.

**2 - دراسة إسراء (Esra and others, 2011) بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع والكفاءة التنظيمية."**

"The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency". تناولت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عدد من الإداريين.

**وكان من أبرز نتائج الدراسة التالي:**

- أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى المديرين والإداريين.
- أوضحت الدراسة الحالية أن الوصول لمستوى إبداعي إداري فعال هو هدف يجذب كل الأكاديميين والتربويين والإداريين ويشكل لديهم اهتمام بالغ.
- أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع الإداري لدى المديرين والقيادة الإدارية.

**3- دراسة باتالي (Batali, 2011): بعنوان " تأثير الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء".**

"Impact of Public Administration Innovation on Enhancing the Citizens Expectation" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء، واستعرضت الدراسة مساهمة الإبداع الإداري في المؤسسات العامة في تعزيز توقعات المواطنين للأداء الحكومي، وتعمل الحكومات اليوم على تحديث الإدارة العامة لتعزيز القدرات وجعلها

أكثر كفاءة ومسؤولية باستخدام أساليب مختلفة وتقنيات لمعرفة مطالب المواطنين من أجل الحد من الفجوة بين الحكومة والشعب، وتعزيز ثقة الجمهور بوصفها عاملاً مهماً، كما هدفت الدراسة لتحديد أثر الإبداع الإداري على الإدارة العامة في إطار التحديات وعملية العولمة وأثرها على رضى المواطنين تجاه الإبداع الإداري لدى الإدارة العامة.

ومع ذلك فمن الضروري لتقييم الإنجازات المتصلة بانتظام، توظيف مزيد من أساليب الإبداع الإداري الذي يؤثر على حياة المواطنين، وتعزيز توقعاتهم، وإلى اجراء مزيد من الأبحاث التجريبية والتحليل المنهجي والمقارنة والأبحاث الأرشيفية والسياسية وبلوغرافية التحليل على الإدارة العامة وتطورها.

**4- دراسة كوك وآخرون (Cook,2009) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي: تقييم دور الوساطة في فعالية إدارة المعرفة، دليل أفضل الممارسات".**

**Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions, Better Practice Guide**

يعرف الإبداع بأنه اكتشاف وتنفيذ عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة، واستحداث أساليب تؤدي إلى تحسينات كبيرة في كفاءة وفعالية الأعمال أو في جودة المنتجات، وهو تطبيق أفكار جديدة لتحقيق نتائج أفضل في العمل، ويظهر الإبداع من وضع السياسات إلى تنفيذ البرامج، ومن الطرق التقليدية لاستخدام التكنولوجيا، ومن الإبداع التنظيمي لتقديم خدمات جديدة أو محسنة. ويعتبر الإبداع وسيلة لتحقيق غاية، وليس غاية في حد ذاته، ونظراً لأهمية وتنوع الإبداع، ولتحقيق ذلك ينبغي أن يكون جزءاً من المعارف والمهارات والسلوكيات لكل موظف، فالابتكار يتجاوز الإبداع أو توليد أفكار جديدة، فهو عملية يمكن أن تتكرر ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، بعض الابتكارات الرائدة أو التحولات لا تمثل خروجاً كبيراً عن المألوف، والإبداع يمكن أن يكون طبيعياً وتدرجياً، ويمكن أن يشتمل الإبداع على التحسينات والابتكارات التنظيمية لاستخدام التكنولوجيا المكتشفة حديثاً ويمكن أن يحدث الابتكار من أعلى إلى أسفل، أو بشكل عرضي جانبياً أو من أسفل إلى أعلى ويمكن أن يساهم به أي شخص داخل المؤسسة أو من خارجها.

5 – دراسة كلويل ( Colwell, 2006 ): بعنوان "كيف يمكن للمديرين تعزيز الإبداع ومهارات حل

المشكلات الإبداعية لدى الموظفين."

"Beyond Brainstorming: How Managers can Cultivate Creativity and Creative problem-solving Skills in Employees".

- هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الإبداع، والمعوقات التي تواجه إبداع العاملين، وماذا يفعل المديرون لتشجيع الإبداع؟

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- ينبغي أن يسعى المديرون إلى صقل الإبداع لدى العاملين حتى يمكنهم إيجاد أحسن الحلول للمواقف والمشكلات الصعبة التي تواجههم، وكذلك من التفكير في التخطيط للمستقبل والبحث عن إنتاج أفضل.  
- هناك العديد من المعوقات التي تعوق المديرين منها: عدم إدراك المديرين لأهمية الإبداع، واعتقادهم أن الإبداع يولد مع الفرد وأنه لا يمكن تنميته، واتباع بعض المديرين للأسلوب البيروقراطي وعدم تشجيع العاملين على التفكير.

- هناك العديد من الأفكار التي يتبعها المديرون لتشجيع الإبداع منها:

استخدام أسلوب العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والاستعداد لتقبل بعض نواحي القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وتهيئة بيئة الإبداع وإشاعة جو العلاقات الإنسانية والسماح بروح الدعابة، واستخدام التفكير الجماعي، وتقديم تدريبات في الإبداع وبعض مسائل حل المشكلات بطريقة إبداعية، وتشجيع العاملين على المحاولة واستخدام التخيل وعدم الاعتماد على التفكير المنطقي.

6- دراسة سيمون ( Simon, 2006 ): بعنوان "إدارة المشاريع الإبداعية : الإبداع في الأنشطة التجريبية"

Managing creative projects: an empirical synthesis of activities".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به المدير لإدارة الإبداع داخل المنظمة والأنشطة التي يستخدمها لتحقيق ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن المنظمات التي تسعى إلى التميز في حاجة إلى نشر ثقافة الإبداع بداخلها.  
- أن مدير المنظمة حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل المنظمة عليه أن يحسن من الاتصال بالعاملين، ويدير معهم المناقشات حول العمل وسبل تطويره، وأن يحترم آراء الجميع وألا يستهين بالأفكار حتى وإن كانت بسيطة.

- أن يشارك الجميع في اتخاذ القرارات وأن يضع نظاماً لتحفيز العاملين ويشجع الأفكار الجديدة وأن ينشر روح المشاركة في المخاطرة.

- كما أن المدير لا بد أن يمتلك العديد من المهارات الاجتماعية، وأن يكون مستعداً للتعلم المستمر.

**7- دراسة جلسون وشالي (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 للتعرف على العمليات الإبداعية والعوامل التي تؤثر على الانغماس فيها من قبل أعضاء فريق العمل، وكذلك على العلاقة بين كل من مظاهر تصميم المهمة والاتجاه نحو نشاطات الفريق وخصائص فريق العمل من ناحية أخرى.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إدراك الموظف بأن الإبداع جزء مهم من العمل يؤدي إلى تعزيز دافعيته لعمل أشياء جديدة وربط أفكار مختلفة من مجالات مختلفة مما سيترجم إلى انغماس أكثر في العمليات الإبداعية.

2- كلما اعتقد أعضاء الفريق بأن عملهم يتطلب إبداع أكثر، وكلما اعتقدوا بأن عملهم يتطلب ترابط في المهمات كلما زاد انغماسهم في العمليات الإبداعية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات الإيجابية لأعضاء الفريق نحو نشاطات الفريق وبين العمليات الإبداعية، وكلما شارك أعضاء الفريق في عملية حل المشكلات الخاصة بالفريق كلما انغمسوا أكثر في العمليات الإبداعية، ويعتبر أعضاء الفريق الذين ينغمسون أكثر في العمليات الإبداعية في مناخ عمل الفريق أكثر دعماً للإبداع.

**8- دراسة شيرمان وجونسون (Sherman & Johnson, 2002) بعنوان: "المناخ الإبداعي لمجموعات العمل داخل المنظمة".**

" On The Creative Climate Of A Work Group In Organization".

تهدف الدراسة لمساعدة المديرين على ابتكار مناخ إبداعي داخل المنظمة يساعد على تطوير القدرة الحالية للمنظمة على الإبداع، وكيفية تطوير مناخ ابداعي داخل المجموعات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة. توصل الباحثان للنتائج التالية:

- أن الذي يحتاجه المديرون للعمل بشكل مختلف هي سرعة الاستجابة، الاختيار، التقدم السريع، التعلم المستمر، كفاءة متميزة.

- أن التحديات التي ستواجه الإدارة في الألفية القادمة تتمثل في تحفيز وإثارة الإبداع، وفي التغيير المستمر، وتبني طرق إبداع جذرية للتنظيم والإدارة، وجذب المبدعين والمحافظة عليهم.

- لا يمكن لنظام تناول فكرة إبداعية أن يطبقها بنجاح دون مساعدة مناخ إبداعي.

- تجربة ابتكارات جديدة تستخدم ك تقنية مع المجموعات لاستثارة المناخ الإبداعي وورش عمل لحل المشكلات تعمل على ترسيخ العلاقة بين المجموعات.

**9- دراسة سكراتشيلي (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 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:

- 1- يمكن بواسطة الفروق الفردية التي تم تحديدها في النموذج التنبؤ بمستوى الإبداع الإداري لدى المبحوثين.
- 2- أجمع المديرون المشاركون في تحديد مدى صحة النموذج على أن قدرات وسمات التفكير التباعدي والتفكير التقييمي والانفتاح ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإبداع الإداري.
- 3- أقر معظم المديرون المشاركون بان دافعية العمل خاصية إضافية من خصائص المدير المبدع. وقد أوصت الدراسة بما يلي:

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

10- دراسة جيزيكي (Jezycki, 1997) 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 Elementary Middle and Behavior in Secondary Schools in San Francisco".

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

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

1- بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين (95.4) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96) وقد أوضح أفراد

مجتمع الدراسة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي.

2- يتعرض مديرو المدارس لضغوط لتحقيق النتائج المأمولة بالرغم من مواجهتهم تحديات متزايدة.

3- هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات وأنماط

قيادية جديدة ونوعية من الإبداع ليستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآتية ويكون مشتملا على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

11- دراسة نوريس (Norris,1996) بعنوان: "تطوير قادة مبدعين للمدارس المستقلة".

"Developing Creative Leaders for Empowered Schools".

تهدف هذه الدراسة لمناقشة طبيعة الإبداع الإداري، واستكشاف إمكانية تحقيق الإبداع للقيادات التعليمية المستقبلية من المسجلين في برنامج الإعداد الإداري، إضافة إلى وصف جوانب برنامج كوهورت المصمم لزيادة إبداع القيادات التعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر تطبيق هذا النوع من البرامج لا بد أن يكون محفوفاً بالمخاطرة، لا سيما وأن التحرك فيه يركز على الجوانب العملية للإبداع الإداري والابتعاد عن المحاضرات النظرية وتغيير طرق الامتحانات ورفع الفعالية الذاتية للمشاركين، كما أن البرامج يجب أن توجه نحو تطوير القدرات الإبداعية للقيادات التعليمية المستقبلية.

12- دراسة فاندينبيرج (Vandenbergh,1995) بعنوان: "الإدارة المبدعة للمدرسة: رؤية

وتدخلات يومية".

"Creative Management of school: a matter of vision and daily interventions".

هدفت الدراسة إلى تكوين أفكار سليمة عن الإبداع بوجه عام والقيادة المبدعة بوجه خاص، ودراسة

الكيفية التي يؤثر بها مدير المدرسة على تحسين المدرسة بشكل عام أو تنفيذ الأفكار الإبداعية خصوصاً.

وأكدت الدراسة مساهمة الإبداع الإداري (فيما يتصل بالقيادة الداخلية) من حيث أنه القوة التي يتم عن طريقها إعادة تحديد التوقعات العامة من منظور القدرات والإمكانات المحلية، وأنه القوة التي تمكن من تنمية القدرة على صياغة حلول للمشاكل والقضايا المحلية التي تواجه العاملين في المؤسسة. كما يعتبر الإبداع (فيما يتصل بالقيادة البيئية) هو القوة التي تمكن من إيجاد التوازن بين توقعات البيئة وإعادة تحديد المدرسة لهذه التوقعات وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس يختلفون في تصرفاتهم في المواقف المختلفة خاصة في مجال الإبداع.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع الإداري وعلاقته بمجموعة متعددة من المتغيرات، سنعرض هنا العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية، وأهم ما تميزت به هذه الدراسة:

#### **أولاً: أوجه الاتفاق:**

- 1- أكدت الدراسات على أهمية موضوع الإبداع الإداري لدى الإدارات العليا والمدارس وضرورة إيجاد مناخ يشجع على الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة.
  - 2- كشفت الدراسات عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من مستوى الإبداع الإداري ومقومات الإبداع الإداري كما ركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مستوى الإبداع الإداري والقدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكها المبحوثين .
  - 3- أوضحت 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.
- أ - المنهج: استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي حيث كان المنهج الأكثر استخداماً في جميع الدراسات السابقة مثل دراسة الزالمي (2013) ودراسة العمري (2009).
- ب - مجتمع وعينة الدراسة: توافقت الدراسة مع معظم الدراسات حيث أن الدراسة مسحية لجميع أفراد المجتمع مثل دراسة فارس (2012) و الحارثي (2012) ودراسة جبر (2010).
- ج - أداة الدراسة: تستخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لتحقيق أغراضها ومعظم الدراسات السابقة كذلك كدراسة أبو الخير (2013).

#### **ثانياً: أوجه الاختلاف:**

- مجتمع وعينة الدراسة: يوجد اختلاف بين الدراسة الحالية وبين بعض الدراسات السابقة في هذا الجانب حيث استهدفت الدراسة الحالية جميع نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة مما

يعني أن الدراسة مسحية بينما استهدفت بعض الدراسات عينة عشوائية طبقية مثل دراسة شقورة (2012) ودراسة أبو هين (2010) ودراسة الليثي (2008).

وكذلك طبقت الأداة في معظم الدراسات على مديري المدارس كدراسة الزالملي (2013)، وأبو الخير (2013)، بينما طبقت أداة الدراسة على نواب مديري المدارس، حيث يتوقع أن تكون النتائج أكثر موضوعية، لأن الحكم على أداء الآخرين أكثر موضوعية من حكم الفرد على أدائه.

**ب- أداة الدراسة:** تستخدم الدراسة أداتين: الاستبانة والمجموعة البؤرية في حين اكتفت معظم الدراسات السابقة بأداة واحدة هي الاستبانة.

**ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفاد الباحث من الدراسات السابقة في :

- 1- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وكتابة مقدمتها.
- 2- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- 3- تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.
- 4- اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 5- تحديد متغيرات الدراسة وتعريف مصطلحات الدراسة.
- 6- إعداد الاستبانة وتصميمها وصياغة بعض البنود الواردة فيها.
- 7- التعرف على الأساليب الإحصائية الملائمة.
- 8- الاستفادة من طريقة عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

**رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

بعد مراجعة الباحث للأدب التربوي لم يجد دراسات سابقة عربية أو أجنبية تطرقت لموضوع وضع تصور مقترح لتعزيز تطبيق أساليب الإبداع الإداري، بالرغم من تطرق الدراسات لنفس الموضوع ولكن مع اختلاف في مجتمع الدراسة وفي حدودها الزمانية والمكانية والفئة المستهدفة، ومعظم الدراسات الأخرى ربطت الإبداع الإداري مع متغيرات أخرى، وعليه فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أهمها التالي:

- تعتبر الدراسة الحالية - حسب علم الباحث - من الدراسات القليلة التي تناولت تعزيز ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

- الدراسة تقدم تصوراً مقترحاً لتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري بناء على نتائج الدراسة، يكون قابلاً للتطبيق العملي في المدارس.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

\* منهج الدراسة

\* مجتمع الدراسة

\* عينة الدراسة

\* أدوات الدراسة

\* الاستبانة

\* المجموعة البؤرية

\* الأساليب الإحصائية

## الطريقة والإجراءات

تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي قام بها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد اشتمل هذه الفصل على منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة وخطوات إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو من المناهج الشائعة الاستخدام بين الباحثين ويهدف إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة (عبد المؤمن، 2008: 287)، حيث استخدم الباحث هذا المنهج للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال تحديد درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري، وتحديد إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع نواب مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، وعددهم (214) منهم (130) نائباً و(84) نائبة موزعين على(183) مدرسة في محافظات غزة، والجدول رقم (1-4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي:

### جدول رقم (1-4)

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	130	60.7
	أنثى	84	39.3
المجموع		214	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	166	77.6
	ماجستير فأعلى	48	22.4
المجموع		214	100

(مركز التطوير التربوي، 2014)

### ثالثاً: عينة الدراسة:

#### 1- العينة الاستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) نائباً لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة منهم (20) نائباً و(10) نائبات في الفصل الثاني من العام الدراسي (2013-2014)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وتم استبعاد هذه العينة من العينة الفعلية عند تطبيق هذه الدراسة.

#### 2- عينة الدراسة الفعلية :

شملت عينة الدراسة (184) نائباً لمدير ومديرة بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2014/2013 بواقع (110) من الذكور بنسبة (59.8%) و(74) من الإناث بنسبة (40.2%)، يمثلون جميع نواب المدارس بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، ويوضح الجدول رقم (2-4) عينة الدراسة الفعلية حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

وتم وصف عينة الدراسة في الجدول التالي الذي يبين النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (2-4)

##### يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
الجنس	ذكر	110	59.8
	أنثى	74	40.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	146	79.3
	ماجستير فأعلى	38	20.6
عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	48	26.1
	من 5 - أقل من 10 سنوات	73	39.7
	أكثر من 10 سنوات	63	34.2

موقع الامتحانات الموحدة وكالة الغوث الدولية (أبريل 2014)

#### رابعاً: أدوات الدراسة :

1- الاستبانة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة خاصة تتكون من قسمين يتضمن الأول المعلومات العامة ومتغيرات الدراسة ويتناول القسم الثاني مقياس لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، وقد اشتملت الاستبانة على (49) فقرة، موزعة على سبع مجالات في كل مجال سبع فقرات.

#### الخطوات التي اتبعتها الباحثة في تصميم الاستبانة:

- 1- قام الباحث بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في تطوير الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد أقسام الاستبانة.
- 3- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال وعددها (49)، فقرة موزعة على سبعة مجالات بالتساوي (ملحق رقم 1).
- 4- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- 5- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- 6- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين للعمل بتوصياتهم.
- 7- صياغة الاستبانة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.

#### مكونات الاستبانة:

تكونت الاستبانة من قسمين يشمل القسم الأول على المعلومات العامة ومتغيرات الدراسة، والقسم الثاني مجالات الاستبانة التي تتمثل في عناصر الإبداع الإداري والمحددة في سبع مجالات ينقسم كل مجال لسبع فقرات، والمطلوب الإجابة عليها من قبل عينة الدراسة والمجالات هي: الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه والتحليل والربط والمخاطرة والتحدي.

وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بالإجراءات التالية:

#### أ- صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة مدى صلاحية استخدام درجات المقياس للقيام بتفسيرات معينة (أبو علام، 2010: 465) أي أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وسيتم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

#### صدق المحكمين:

وهو يعتمد على مدى تمثيل مفردات الاستبانة تمثيلاً سليماً للمجال الذي نريد أن نقيسه (أبو

علام،2010: 469) ولذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين ذوي الاختصاص، من أعضاء هيئة التدريس بقسم أصول التربية وكلية التجارة في الجامعات الفلسطينية وبعض مدراء المناطق التعليمية وعددهم (16)، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم حول الاستبانة في تعديل وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة (ملحق رقم 3).

#### 1- صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي "حساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك درجة ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة" ( أبو ناهية، 1994: 127)، حيث جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج أفراد عينة الدراسة، حيث سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS).

#### جدول (3-4)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال (الأصالة)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	بيرسون	مستوى الدلالة
1.	ينفذ مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بأساليب جديدة	0.828*		0.01
2.	يحل المشكلات المدرسية التي تواجهه بأساليب مبتكرة.	0.878*		0.01
3.	ينجز الأعمال المدرسية بعيداً عن الروتين.	0.820*		0.01
4.	يواجه مواقف ومشكلات العمل وفق رؤية واضحة ومحددة.	0.771*		0.01
5.	ينجز الأعمال المدرسية بأساليب وطرق جديدة.	0.889*		0.01
6.	يعرض أفكاراً ابتكارية لتطوير العمل المدرسي.	0.874*		0.01
7.	يطرح وينتج أفكاراً جديدة في العمل المدرسي.	0.863*		0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال (الطلاقة)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1.	يعبر مدير المدرسة عن أفكاره بسهولة.	0.801*	0.01
2.	يقدم أكثر من بديل خلال فترة زمنية قصيرة.	0.818*	0.01
3.	يدعم أفكاره بالحجة والبرهان.	0.852*	0.01
4.	يتأمل الظروف والمواقف التي يمر بها في عمله بسرعة.	0.869*	0.01
5.	يوضح بمجموعة من الألفاظ المختلفة عن فكرة معينة.	0.808*	0.01
6.	يقترح حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	0.846*	0.01
7.	يبادر باستثمار خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة في العمل المدرسي.	0.803*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$ .

يوضح جدول (4-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (5-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال (المرونة)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1.	يستفيد مدير المدرسة من الرأي الآخر في تحديد موقفه في العمل المدرسي	0.815*	0.01
2.	يغير مواقفه عندما يقتنع بأفضلية غيرها.	0.817*	0.01
3.	ينظر إلى الأمور والأحداث في جوانب العمل المدرسي من زوايا مختلفة.	0.822*	0.01
4.	يتقبل اقتراحات العاملين معه في المواقف المختلفة.	0.822*	0.01
5.	يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل المدرسي.	0.819*	0.01
6.	يجدد في أساليب العمل المدرسي بين فترة وأخرى.	0.788*	0.01
7.	يتفهم بعض أخطاء العاملين معه ليعالجها.	0.791*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال (الحساسية للمشكلات)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1.	يخطط مدير المدرسة لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة.	0.802*	0.01
2.	يكشف المشكلات التي يواجهها العاملون معه.	0.787*	0.01
3.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات المدرسية قبل اتخاذ قرار بشأنها.	0.843*	0.01
4.	يدقق الأعمال المدرسية لتحديد جوانب القوة والضعف.	0.794*	0.01
5.	يعد خطة طوارئ خاصة لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة.	0.805*	0.01
6.	يتواصل بانتظام مع العاملين معه في المدرسة.	0.775*	0.01
7.	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.801*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال (الاحتفاظ بالاتجاه)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين معه في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة	0.666*	0.01
2.	يبنى خطته الإجرائية منطلقاً من رؤية المدرسة لتحقيق رسالتها.	0.816*	0.01
3.	يلتزم بجدول أعمال يومي واضح ومحدد.	0.725*	0.01
4.	يتابع مدى التقدم في تحقيق أهداف المدرسة.	0.845*	0.01
5.	يحقق أهداف المدرسة بأفضل صورة ممكنة.	0.882*	0.01
6.	ينجز الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية.	0.894*	0.01
7.	ينفذ الأعمال المدرسية بحماسة ونجاح.	0.851*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال (التحليل والربط)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1.	ينظم مدير المدرسة أفكاره عند مواجهة المواقف المختلفة	0.824*	0.01
2.	يحدد الحاجات المدرسية ويرتبها حسب الأولويات.	0.846*	0.01
3.	يصنف وينظم الأعمال المدرسية.	0.841*	0.01
4.	يدرك العلاقات بين المدرسة وبيئتها	0.809*	0.01
5.	يدرس الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.	0.831*	0.01
6.	يحدد التفاصيل المهمة للعمل قبل البدء بتنفيذه.	0.849*	0.01
7.	يوظف المعلومات التي يصل إليها في مجال العمل المدرسي.	0.839*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(0.01 \geq \alpha)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال (المخاطرة والتحدي)

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1.	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال	0.794*	0.01
2.	يتقبل الفشل باعتباره تجربة تمهد للنجاح.	0.798*	0.01
3.	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل المدرسي.	0.835*	0.01
4.	يتبنى الأفكار النوعية من قبل العاملين والمعنيين.	0.768*	0.01
5.	يستحدث أفكاراً لم تطبق في العمل من قبل.	0.822*	0.01
6.	يتعامل مع روح اللوائح والقوانين بما يخدم العمل المدرسي.	0.770*	0.01
7.	يسمح بقدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات المدرسية.	0.674**	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يوضح جدول (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4-10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1.	الأصالة	0.914*	0.01
2.	الطلاقة	0.912*	0.01
3.	المرونة	0.911*	0.01
4.	الحساسية للمشكلات	0.920*	0.01
5.	الاحتفاظ بالاتجاه	0.939*	0.01
6.	التحليل والربط	0.923*	0.01
7.	المخاطرة والتحدي	0.905*	0.01

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$

يتضح من جدول (4-10) أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$  وبذلك تتمتع كل مجالات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

#### ب- ثبات الاستبانة (Reliability):

وهو يشير إلى اتساق نتائج المقياس (أبوعلام، 2010: 466)، بمعنى أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد عمل الباحث على التأكد من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

#### أ- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية لدرجات العينة الاستطلاعية، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم حساب معامل الارتباط ( $r$ ) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون

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

#### جدول (4-11)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة، يوضح معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

الرقم	المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط المعدل
1.	الأصالة	0.910	0.953
2.	الطلاقة	0.898	0.946
3.	المرونة	0.880	0.936
4.	الحساسية للمشكلات	0.883	0.938
5.	الاحتفاظ بالاتجاه	0.897	0.946
6.	التحليل والربط	0.869	0.930
7.	المخاطرة والتحدي	0.904	0.950
	جميع فقرات الاستبانة	0.958	0.979

قيمة (ر) الجدولية (عند درجة حرية = 28) عند مستوى دلالة  $0.05 = 0.361$  ، وعند مستوى دلالة  $0.01 = 0.463$  ويتضح من النتائج الموضحة في جدول (4-11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل للفقرات (سبيرمان براون) ينحصر بين (0.930 - 0.953)، وقيمته لجميع فقرات الاستبانة (0.979)، وهذا يعتبر مرتفع ودال إحصائياً حيث يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha Coefficient):

وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تم حساب قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل، كما في جدول (4-12):

#### جدول (4-12)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1.	الأصالة	0.934	0.966
2.	الطلاقة	0.923	0.961
3.	المرونة	0.912	0.955
4.	الحساسية للمشكلات	0.906	0.952
5.	الاحتفاظ بالاتجاه	0.926	0.962
6.	التحليل والربط	0.891	0.944
7.	المخاطرة والتحدي	0.913	0.956
	جميع فقرات الاستبانة	0.983	0.991

\* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لموجب معامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج الموضحة في جدول (4-12) أن قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة حيث تتراوح بين (0.891 - 0.934) لمجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.983)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.944 - 0.966) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الاستبانة (0.991) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وهذا يثبت أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

**2 - المجموعة البؤرية:**

المجموعة البؤرية هي طريقة منهجية من طرق الأسلوب الكيفي في البحث العلمي، تستخدم بهدف جمع معلومات كيفية حول موضوع محدد من جماعة ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع أو قضية محددة، بحيث تستطيع تلك التصورات المشتركة الخروج بمجموعة البدائل التي تفيد في اتخاذ القرارات، أو الوصول إلى حلول محددة للمشكلات، وهي طريقة مخططة ومكونة من عدد صغير من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة، يتراوح عددهم من (8 - 12 فرداً)، يتم دعوتهم للمشاركة في حلقة نقاشية مخططة ومنظمة عن موضوع محدد ذي طبيعة نوعية، يتم خلالها إجراء مجموعة من التفاعلات البنائية بين جميع الأعضاء المشاركين في المناقشة، تحت قيادة باحث (رئيس) يقوم بتنظيم التفاعل، والنقاش الذي يتم حول الموضوع محل النقاش، على أن يسمح رئيس المناقشة لكل عضو في الجماعة بالنقاش وتنشيط جميع الأعضاء في عملية التفاعل، بالإضافة إلى توفير مناخ مريح وهادئ يتم فيه إجراء التفاعل والنقاش، وتستمر الحلقة النقاشية مدة تمتد من (90 - 120) دقيقة، وقد أغفلت التعريفات التي قدمها الباحثون عضوين أساسيين من أعضاء المجموعة البؤرية، هما: المساعد المسجل (Recorder)، والمسهل (Facilitator) حيث يقومان بأدوار أساسية في تشغيل المجموعة البؤرية (موقع العامري <http://sst5.com>).

وتمت المجموعة عدد من أساتذة الجامعة المختصين والأكاديميين ومديري المناطق التعليمية والمختصين التربويين ومديري المدارس وعددهم (12) لمناقشة وتطوير التصور المقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإبداع الإداري، والذي يعرفه الباحث إجرائياً بأنه "مجموعة من المبادئ تمثل الإبداع الإداري ويتضمن عدة محاور أساسية تهدف للتحسن المستمر والارتقاء بأداء مديري المدارس، وهو يحتوي على رؤية قائمة على منطلقات وأهداف ونشاطات وفعاليات لتحقيق الأهداف وجهة مشرفة لتنفيذ هذه الفعاليات ومعيار للحكم على مدى تحققها".

وقد عقدت المجموعة البؤرية ثلاثة لقاءات قدم الباحث في اللقاء الأول أهم نتائج الدراسة وملخص لنتائج الدراسات السابقة والدراسات الحديثة حول الموضوع وقسم الحضور لثلاث مجموعات: المجموعة الأولى: تناولت منطلقات وأهداف التصور.

المجموعة الثانية: تناولت شكل التصور المقترح.

المجموعة الثالثة: تناولت امكانية تطبيق التصور المقترح.

وفي اللقاء الثاني تم استعراض ما تم انجازه ومناقشته وتحديد التعديلات المطلوب اجراؤها.

وفي اللقاء الثالث تم مناقشة النتائج وصياغة التصور المقترح بشكله النهائي ( ملحق رقم 4).

#### خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث الحاسوب في تحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences لتحليل البيانات ومعالجتها ومن هذه المعالجات:

#### أ - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

استخدم الباحث العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث تم احتساب درجة النصف الأول من فقرات الاستبانة، وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين قبل وبعد التعديل.

#### ب - طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha):

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث تم حساب قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل.

ت- استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

- معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.

ث- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتبسيط العملية الإحصائية ووصف العينة المبحوثة للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

ج- اختبار t في حالة عينتين مستقلتين (T-Test Independent Samples) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الدلالة الإحصائية تعزى للمتغيرات التالية: ( الجنس، المؤهل العلمي).

ح- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق في الدلالة الإحصائية تعزى للمتغير التالي (سنوات الخدمة).

خ- اختبار شيفيه (Scheffe Test) البعدي لمعرفة اتجاه الفروق في حال وجود فروق في تحليل التباين الأحادي.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

✻ إجابة أسئلة الدراسة

✻ اختبار فرضيات الدراسة

✻ التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

✻ عرض وتحليل فقرات الاستبانة

✻ ملخص نتائج الدراسة

✻ التوصيات

✻ المقترحات

## مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائج تحليل الاستبانة، بهدف التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر نوابهم، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وذلك بتحليل أداة جمع البيانات من خلال برنامج SPSS، حيث حصل الباحث على مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

ولقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي بحساب المدى بين الدرجات (5 - 4 = 1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (5-1)

#### المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي	درجة الممارسة
من 1 - 1.79	20% - 36%	قليلة جداً
أكثر من 1.8 - 2.59	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.6 - 3.39	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.4 - 4.19	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.2 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

(أبو عامر، 2008: 176)

- إجابة السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول "ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم؟"

قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- حساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
- لتحديد درجات الصعوبة استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي بالقيم الموجودة في الجدول السابق رقم (5-1).
- ومن خلال تحليل الباحث للاستبانة حصل على النتائج التالية:

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

وينص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لكل مجال من مجالات الاستبانة وللمقياس ككل، وفق سلم ليكرت الخماسي، ووفق المحك المعتمد في الدراسة في جدول رقم (5-1)، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

### جدول رقم (5-2)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس ككل، مع الترتيب (ن = 184)

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1.	الأصالة	7	4.02	80.43%	0.6622	7	كبيرة
2.	الطلاقة	7	4.18	83.51%	0.5794	3	كبيرة
3.	المرونة	7	4.08	81.57%	0.5933	5	كبيرة
4.	الحساسية للمشكلات	7	4.08	81.62%	0.5914	4	كبيرة
5.	الاحتفاظ بالاتجاه	7	4.25	84.91%	0.5812	1	كبيرة جداً
6.	التحليل والربط	7	4.19	83.71%	0.5727	2	كبيرة
7.	المخاطرة والتحدي	7	4.03	80.69%	0.6308	6	كبيرة
	المجموع	49	4.11	82.34%	0.6015		كبيرة

يتضح من الجدول رقم (5-2) ما يلي:

أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإبداع الإداري من وجهة نظر نوابهم كانت كبيرة حيث بلغت الدرجة الكلية (82.34%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الإبداع الإداري متوفر لدى كثير من المديرين من خلال تجاربهم وخبراتهم في العمل المدرسي، والعمل في جو من التنافس الإيجابي بين مديري المدارس.
- أن الإبداع الإداري يرتبط بالسمات والقدرات الشخصية لدى مديري المدارس وتطورها من خلال التأهيل والتدريب والمبادرات التي تنظمها دائرة التعليم.
- المعايير الموضوعية في اختيار مديري المدارس والتي يشتمل جزء منها على قياس درجة توافر مهارات الإبداع الإداري ومنها الخبرات الشخصية والمبادرة والقدرة على التعامل مع المشكلات والعمل مع الفريق.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة كل من دراسة الزاملي (2013) بدرجة ممارسة (83.40%)، ودراسة أبو الخير (2013) بدرجة ممارسة (79.15%)، ودراسة شقورة (2013) ودراسة أبوهين (2010) ودراسة جبر (2010) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة).

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة كل من دراسة الحارثي (2012) ودراسة العساف (2004) والتي أظهرت أن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاءت متوسطة، ونتيجة دراسة عبد الرسول (2011)، التي أظهرت أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر جاء بدرجة قليلة.

ومن تحليل ودراسة الجدول السابق رقم (14) نجد أن درجة ممارسة عناصر الإبداع الإداري السبعة مقاربة من حيث أوزانها النسبية حيث تراوحت بين (84.91%) بدرجة كبيرة جداً في المجال الخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" وبين (80.43%) في المجال الأول "الأصالة" بدرجة كبيرة، وكان ترتيبها كالتالي:

أولاً - حصل المجال الخامس "الاحتفاظ بالاتجاه" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يساوي (4.25) ووزن نسبي (84.91%) بدرجة الممارسة كبيرة جداً.

ثانياً- حصل المجال السادس "القدرة على التحليل والربط" على الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي يساوي (4.19) ووزن نسبي (83.71%) بدرجة ممارسة كبيرة.

ثالثاً- حصل المجال الثاني "الطلاقة" على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي يساوي (4.18) ووزن نسبي (83.51%) بدرجة ممارسة كبيرة.

رابعاً- حصل المجال الرابع "الحساسية للمشكلات" على الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي يساوي (4.08) ووزن نسبي (81.62%) بدرجة ممارسة كبيرة.

خامساً- حصل المجال الثالث "المرونة" على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي يساوي (4.08) ووزن نسبي (81.57%) بدرجة ممارسة كبيرة.

سادساً- حصل المجال السابع "المخاطرة والتحدي" على الترتيب السادس بمتوسط حسابي يساوي (4.03) ووزن نسبي (80.69%) بدرجة ممارسة كبيرة، إلا أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بين المجالات السبعة.

سابعاً: حصل المجال الأول "الأصالة" على الترتيب السابع بمتوسط حسابي يساوي (4.02) ووزن نسبي (80.43%) بدرجة ممارسة كبيرة، ورغم درجة الممارسة الكبيرة إلا أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بين المجالات السبعة، ويفارق بسيط جداً عن "المخاطرة والتحدي"، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام المديرين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والخوف من تحمل المسؤولية في حال الفشل. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

- أن مديري المدارس ينشغلون في الأعمال المدرسية، ويتنافسون في تنفيذ أعمالهم بأساليب جديدة، وابتكار أساليب لمواجهة ما يعترضهم من مشكلات، لتسيير الأعمال المدرسية بانتظام كما يسعون لتوفير الوقت والإمكانات لتطوير البيئة المدرسية وتحقيق أهدافها.
- يبادر المديرون لتبني الأفكار الجديدة، والتعامل مع روح القوانين والاستفادة من التجارب السابقة لتسيير الأعمال المدرسية كما يلتزمون في الأعمال المدرسية بالتعليمات الصادرة عن دائرة التعليم.
- أن مديري المدارس لديهم أهداف واضحة ومحددة تتعلق بالأعمال المدرسية يعملون على تحقيقها.
- أن التخطيط بمستوياته المختلفة مهمة أساسية من مهمات مديري المدارس، وهم يسعون لتطوير الأعمال المدرسية وتسهيل تنفيذها.
- أن مديري المدارس يتعرضون في الأعمال المدرسية لكثير من المتغيرات والمواقف التي تتطلب منهم القدرة على تحليل المواقف والأعمال والمهمات إلى العناصر الأساسية، ومرونة عالية وتكيف مع التغيرات والتجديد المستمر في العمل المدرسي، وتقبل أفكار الآخرين البناءة والاستفادة منها.
- يعمل مديرو المدارس على ادراك العلاقات وتوظيفها في خدمة أعمالهم، ويسعون لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بالمدرسة ومحيطها، وإقامة العلاقات الجديدة.
- أن مدير المدرسة هو المتحدث الرسمي باسم المدرسة والذي يشرف على طابور الصباح والإذاعة المدرسية وتوجيه الطلاب وإرشادهم من خلالها.
- قيادة الاجتماعات المدرسية تتطلب من مدير المدرسة أن يتمتع بالطلاقة اللغوية اللازمة المتمثلة بالقدرة على الإقناع، والقدرة على صياغة المقترحات والبدائل التي تمكنه من إيجاد حلول مقنعة للمشكلات والدفاع عنها.

## عرض وتحليل مجالات الاستبانة:

ولتفصيل النتائج قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات المجالات والجدول التالية توضح ذلك:

- تفسير المجال الأول "الأصالة":

### جدول (3-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الأصالة مع

الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1.	ينفذ مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بأساليب جديدة	4.10	82.00%	0.6850	1	كبيرة
2.	يحل المشكلات المدرسية التي تواجهه بأساليب مبتكرة.	3.97	79.40%	0.7580	6	كبيرة
3.	ينجز الأعمال المدرسية بعيداً عن الروتين.	3.93	78.60%	0.8080	7	كبيرة
4.	يواجه مواقف ومشكلات العمل وفق رؤية واضحة ومحددة.	4.05	81.00%	0.7610	2	كبيرة
5.	ينجز الأعمال المدرسية بأساليب وطرق جديدة.	4.02	80.40%	0.8210	5	كبيرة
6.	يعرض أفكاراً ابتكارية لتطوير العمل المدرسي.	4.05	81.00%	0.8320	2	كبيرة
7.	يطرح وينتج أفكاراً جديدة في العمل المدرسي.	4.03	80.60%	0.8070	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.02	80.43%	0.6622		كبيرة

يبين الجدول رقم (3-5) درجة ممارسة مديري المدارس للأصالة من وجهة نظر نوابهم، حيث

يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الأصالة" تتحصر بين (4.10 - 3.93)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.02)، وبوزن نسبي (80.43%)، ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للأصالة كانت بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام المديرين بتنفيذ التعليمات الواردة من دائرة التعليم من خلال أفكار وأساليب جديدة.

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "ينفذ مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بأساليب جديدة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.10)، بوزن نسبي (82%) وهي درجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن مديري المدارس يعملون على تطوير أساليب جديدة لتحقيق أهداف المدرسة وتعزيز صورة المدرسة ومكانتها بين المدارس وأمام الزائرين والمجتمع المحلي.

- الاستفادة من الندوات والدورات ووسائل الاتصالات المتعددة في تطوير الأداء وبرامج التنمية المهنية التي تعدها دائرة التعليم والتي كان آخرها برنامج القيادة من أجل المستقبل والذي يشارك فيه حالياً جميع مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة.

- اعتماد مديري المدارس في أداء مهامهم على التخطيط بمستوياته المختلفة، بما يساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات أثناء تأديتهم الأعمال المدرسية.

ت- أما الفقرة رقم (3) والتي تنص على "ينجز الأعمال المدرسية بعيداً عن الروتين" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.60%)، وهي درجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قيام مديري المدارس بالعمل على تحقيق الأهداف المدرسية وتلبية حاجات العاملين معهم، إلا أن هذه الفقرة كانت آخر الفقرات في الاستبانة من حيث درجة الممارسة.

- مواجهة مديري المدارس لكثير من المشكلات في العمل المدرسي وهم يحاولون العمل على حلها بأساليب مبتكرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزاملي (2013) والتي حصل فيها هذا المجال على نفس الترتيب السابع والأخير بين مجالات الاستبانة وبدرجة ممارسة كبيرة، وكذلك نتيجة دراسة شقورة (2012)، ونتيجة دراسة جبر (2010).

وتختلف مع نتيجة دراسة أبو الخير (2013) التي حصل فيها المجال على الترتيب الخامس ونتيجة دراسة الليثي (2008) التي أوضحت أن درجة ممارسة عنصر الأصالة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة كانت عالية جداً، بينما بينت دراسة الحارثي (2012) ودراسة العساف (2004) أن عنصر الأصالة يتوافر بدرجة متوسطة.

- تفسير المجال الثاني "الطلاقة":

جدول (4-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الطلاقة مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة
1.	يعبر مدير المدرسة عن أفكاره بسهولة.	4.31	%86.20	0.6420	1 كبيرة جداً
2.	يقدم أكثر من بديل خلال فترة زمنية قصيرة.	4.08	%81.60	0.7110	6 كبيرة
3.	يدعم أفكاره بالحجة والبرهان.	4.17	%83.40	0.7010	3 كبيرة
4.	يتأمل الظروف والمواقف التي يمر بها في عمله بسرعة.	4.17	%83.40	0.7220	3 كبيرة
5.	يوضح مجموعة من الألفاظ المختلفة عن فكرة معينة.	4.06	%81.20	0.7420	7 كبيرة
6.	يقترح حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	4.14	%82.80	0.7080	5 كبيرة
7.	يبادر باستثمار خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة في العمل المدرسي.	4.29	%85.80	0.6690	2 كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.18	%83.51	0.5794	كبيرة

يبين الجدول رقم (4-5) درجة ممارسة مديري المدارس للطلاقة من وجهة نظر نوابهم، حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الطلاقة" تنحصر بين (4.31 - 4.06)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.18)، وبوزن نسبي (83.51%)، ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للطلاقة كانت بدرجة كبيرة.

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعبر مدير المدرسة عن أفكاره بسهولة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.31)، وبوزن نسبي (86.20%) وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- مهمات مديري المدارس تتطلب منهم قيادة العاملين والتواصل مع الأطراف المختلفة المعنية بالعملية التعليمية.

- عملية اختيار المديرين وتدريبهم والتدرج الوظيفي من معلم إلى نائب مدير ثم مدير يساعد في تفسير الحصول على هذه الدرجة.

ت - أما الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يوضح مجموعة من الألفاظ المختلفة عن فكرة معينة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.06) وبوزن نسبي (81.20%)، وهي درجة توافر كبيرة،

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن خبرة مديري المدارس وعملهم في الميدان وتدريبهم المستمر تمنحهم هذه المهارة.
- أن مديري المدارس يواجهون كثيراً من المواقف التي تتطلب منهم تقديم بدائل متعددة في المواقف المختلفة.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو الخير (2013)، ودراسة الحارثي (2012) ودراسة جبر (2010) ودراسة أبو هين (2010) والتي كانت بدرجة ممارسة كبيرة.
- واختلفت عن نتائج دراسة الزالمي (2013) التي حصلت فيها الطلاقة على الترتيب السادس، ودراسة العساف (2004) التي أظهرت أن عنصر الطلاقة يتوافر بدرجة متوسطة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض.
- تفسير المجال الثالث "المرونة":

#### جدول (5-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال المرونة مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يستفيد مدير المدرسة من الرأي الآخر في تحديد موقفه في العمل المدرسي	4.06	%81.20	0.7380	كبيرة
2.	يغير موقفه عندما يقتنع بأفضلية غيرها.	4.03	%80.60	0.8000	كبيرة
3.	ينظر إلى الأمور والأحداث في جوانب العمل المدرسي من زوايا مختلفة.	4.17	%83.40	0.6830	كبيرة
4.	يتقبل اقتراحات العاملين معه في المواقف المختلفة.	4.08	%81.60	0.6990	كبيرة
5.	يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل المدرسي.	4.21	%84.20	0.6680	كبيرة جداً
6.	يجدد في أساليب العمل المدرسي بين فترة وأخرى.	3.98	%79.60	0.7440	كبيرة
7.	يتفهم بعض أخطاء العاملين معه ليعالجها.	4.02	%80.40	0.7940	كبيرة
8.	الدرجة الكلية للمجال	4.08	%81.57	0.5933	كبيرة

يبين الجدول رقم (5-5) درجة ممارسة مديري المدارس للمرونة من وجهة نظر نوابهم، حيث يتضح

لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المرونة" تتحصر بين (4.21 - 3.98)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.08)، وبوزن نسبي (81.56%)، ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للمرونة كانت بدرجة كبيرة.

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل المدرسي" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.21)، بوزن نسبي (84.20%) وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن مديري المدارس يتعرضون لكثير من المواقف التي تتطلب منهم التعامل معها لتحقيق أهداف المدرسة.

- أن مديري المدارس ينظرون لكثير من المواقف والأحداث من زوايا مختلفة وفقاً للظروف والمتغيرات المرتبطة بالموضوع.

ت- أما الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يجدد في أساليب العمل المدرسي بين فترة وأخرى" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.60%)، وهي درجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- قيام مديري المدارس بتطوير ممارساتهم لتحقيق الأهداف المدرسية وتلبية حاجات العاملين معهم من خلال النمو المهني للمدير والذي يتم من خلال التعلم الذاتي والبرامج التدريبية واللقاءات الدورية لتبادل الخبرات والممارسات، وإكمال العديد منهم للدراسات العليا.

- مواجهة مديري المدارس لمواقف مختلفة من قبل العاملين والتي تتطلب منهم تفهمها والعمل على معالجتها بطرق وأساليب متعددة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو الخير (2013) ودراسة شقورة (2012) التي حصلت على نفس الترتيب الخامس بين مجالات الاستبانة وكذلك مع نتيجة دراسة الحارثي (2012) بدرجة ممارسة كبيرة.

وتختلف مع نتائج دراسة الزاملي (2013) والتي حصلت فيها المرونة على الترتيب الثالث وبدرجة ممارسة عالية جداً.

- تفسير المجال الرابع "الحساسية للمشكلات":

جدول (5-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الحساسية

للمشكلات مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة
1.	يخطط مدير المدرسة لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة	4.11	%82.20	0.7060	كبيرة
2.	يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات المدرسية قبل اتخاذ قرار بشأنها.	4.12	%82.40	0.7350	كبيرة
3.	يكتشف المشكلات التي يواجهها العاملون معه.	4.08	%81.60	0.7180	كبيرة
4.	يدقق الأعمال المدرسية لتحديد جوانب القوة والضعف.	4.20	%84.00	0.7060	كبيرة
5.	يعد خطة طوارئ خاصة لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة.	3.92	%78.40	0.7760	كبيرة
6.	يتواصل بانتظام مع العاملين معه في المدرسة.	4.24	%84.80	0.7230	كبيرة جداً
7.	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.90	%78.00	0.8040	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.08	%81.62	0.5914	كبيرة

يبين الجدول رقم (5-6) درجة ممارسة مديري المدارس للحساسية للمشكلات من وجهة نظر نوابهم،

حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الحساسية للمشكلات" تتحصر بين (4.24 -

3.90)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.08)، وبوزن نسبي (81.62%)، ويفسر ذلك

أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم لطلاقة كانت بدرجة كبيرة.

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص علي "يتواصل بانتظام مع العاملين معه في المدرسة"

على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.24)، بوزن نسبي (84.80%) وهي درجة كبيرة جداً،

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن مهمات مديري المدارس تتطلب منهم قيادة العاملين والتواصل الفعال مع العاملين من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية معهم وتوزيع النشرات والمواد التدريبية والزيارات الصفية وما يسبقها ويتبعها من اللقاءات القبلية والبعديّة، وكذلك اجتماعات اللجان المدرسية.

ت- أما الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78%)، وهي درجة توافر كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- مديري المدارس يواجهون كثيراً من المشكلات بسبب تعقيدات العمل المدرسي مما يتطلب منهم ضرورة التنبؤ بالمشكلات المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها حفاظاً على سير العملية التعليمية.

- أن من مهمات مديري المدارس إعداد خطة طوارئ تتضمن كثيراً من المجالات لمواجهة الظروف المختلفة التي تتعلق بالبيئة المدرسية أو مستويات التحصيل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الزالمي (2013) ودراسة جبر (2010) ودراسة

أبو هين (2010) والتي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة شقورة (2012) التي أظهرت أن مجال الشعور بالمشكلات في

الترتيب الأخير بين مجالات الإبداع الإداري لدي مديري المدارس، ومع نتيجة دراسة الحارثي (2012) والتي كانت بدرجة ممارسة منخفضة.

- تفسير المجال الخامس "الاحتفاظ بالاتجاه":

#### جدول (5-7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال الاحتفاظ بالاتجاه

مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1.	يشرك مدير المدرسة العاملين معه في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة	4.22	84.40%	0.7120	5	كبيرة جداً
2.	يبنى خطته الإجرائية منطلقاً من رؤية المدرسة لتحقيق رسالتها.	4.24	84.80%	0.7300	4	كبيرة جداً
3.	يلتزم بجدول أعمال يومي واضح ومحدد.	4.19	83.80%	0.7530	6	كبيرة
4.	يتابع مدى التقدم في تحقيق أهداف المدرسة.	4.29	85.80%	0.6830	2	كبيرة جداً

5.	يحقق أهداف المدرسة بأفضل صورة ممكنة.	4.19	%83.80	0.7390	6	كبيرة
6.	ينجز الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية.	4.26	%85.20	0.7210	3	كبيرة جداً
7.	ينفذ الأعمال المدرسية بحماسة ونجاح.	4.34	%86.80	0.6810	1	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	4.24	%84.94	0.5812		كبيرة جداً

يبين الجدول رقم (5-7) درجة ممارسة مديري المدارس للاحتفاظ بالاتجاه من وجهة نظر نوابهم ، حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الاحتفاظ بالاتجاه" تتحصر بين (4.19 - 4.34)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.24)، وبوزن نسبي (84.94%) ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للاحتفاظ بالاتجاه كانت بدرجة كبيرة جداً. ب- وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص علي "ينفذ الأعمال المدرسية بحماسة ونجاح" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.34)، وبوزن نسبي (86.80%) وهي درجة ممارسة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أنهم يظهرون درجة كبيرة من الحرص والحماس على نجاح هذه الأعمال في ضوء المنافسة بينهم لإظهار هذه الإنجازات خاصة مع تطبيق نظام الاختبارات الموحدة، وهذا ما يفسر حصول هذه الفقرة على أكبر درجة ممارسة في الاستبانة.

- أن مديري المدارس يدركون أهمية وظيفة مدير المدرسة حالياً وما طرأ على أدوارهم ومهامهم من تطور وما تبع ذلك من تعديل المسمى الوظيفي لهم من ناظر مدرسة إلى مدير مدرسة.

- إظهار التقدم في الأعمال المدرسية أمام جميع المستفيدين والزائرين الرسميين الذين يقيمون هذه الأعمال كمديري المناطق التعليمية والمشرفين.

ت- أما الفقرتان رقم (3-5) والتي تتصان على "يلتزم بجدول أعمال يومي واضح ومحدد" و"يحقق أهداف المدرسة بأفضل صورة ممكنة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.19) وبوزن نسبي (83.80%)، وهي درجة توافر كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- التزام مديري المدارس بالخطة اليومية لأعمالهم المنبثقة من خطة المدرسة، والتي يعمل من خلالها على تحقيق أهداف المدرسة المتضمنة في خطتها العامة.

- المتابعة والرقابة من قبل مديري المناطق التعليمية أو المشرفين التربويين أو غيرهم.

- يعمل المديرون على تحقيق أهداف المدرسة حيث تلعب المنافسة بين المدارس خاصة في نتائج الاختبارات الموحد دوراً مهماً في تحديد الجهد المبذول من إدارات المدارس لتحقيق هذه النتائج. وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسات كل من شقورة (2012) ودراسة أبوهين (2010) التي حصل فيها المجال على الترتيب الأول ولكن بدرجة ممارسة كبيرة، ودراسة العجلة (2009). واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الزالمي (2013) والتي حصل فيها المجال على الترتيب الرابع بدرجة ممارسة كبيرة، ونتيجة دراسة الحارثي (2012) بدرجة ممارسة متوسطة.

- تفسير المجال السادس "التحليل والربط":

### جدول (5-8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال القدرة على التحليل والربط مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1.	ينظم مدير المدرسة أفكاره عند مواجهة المواقف المختلفة	4.19	83.80%	0.6690	5 كبيرة
2.	يحدد الحاجات المدرسية ويرتبها حسب الأولويات.	4.31	86.20%	0.6810	1 كبيرة جداً
3.	يصنف وينظم الأعمال المدرسية.	4.30	86.00%	0.6940	2 كبيرة جداً
4.	يدرك العلاقات بين المدرسة وبيئتها	4.21	84.20%	0.6710	3 كبيرة جداً
5.	يدرس الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.	3.90	78.00%	0.7700	7 كبيرة
6.	يحدد التفاصيل المهمة للعمل قبل البدء بتنفيذه.	4.21	84.20%	0.6760	3 كبيرة جداً
7.	يوظف المعلومات التي يصل إليها في مجال العمل المدرسي.	4.19	83.80%	0.6440	5 كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.19	83.74%	0.5727	كبيرة

يبين الجدول رقم (5-8) درجة ممارسة مديري المدارس للتحليل والربط من وجهة نظر نوابهم ، حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "القدرة على التحليل والربط" تتحصر بين (4.31 - 3.90)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.19)، وبوزن نسبي (83.74%) ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للتحليل والربط كانت بدرجة كبيرة.

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحدد الحاجات المدرسية ويرتبها حسب الأولويات" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.31)، بوزن نسبي (86.20%) وهي درجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الخبرة التي اكتسبها مديري المدارس من خلال عملهم في الإدارة المدرسية.

- أن مديري المدارس من خلال مهامهم يقومون بتحديد الحاجات المدرسية وترتيبها حسب الأولويات، وتضمن الحاجات الأكثر إلحاحاً في الخطة المدرسية للعمل على تلبيتها..

ت- أما الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يدرس الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة" على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78%)، وهي درجة توافر كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- متابعة بعض مديري المدارس للمستجدات التربوية والاستفادة منها في مجال العمل بدرجة غير كافية، إلا أنها كانت آخر الفقرات من حيث درجة الممارسة بسبب انشغال مديري المدارس بالأعمال المختلفة كاستقبال الزوار وحل مشكلات الطلاب والإشراف على حضور وانصراف الطلاب، وتنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة كالزيارات الصفية والأنشطة الإشرافية التي تحد من اطلاعهم على المستجدات العلمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزالمي (2013) وحصلت على الترتيب الثاني، ولكن بدرجة ممارسة كبيرة جداً ونتيجة دراسة أبو الخير (2013) بنفس الوزن النسبي للمجال، ولكنها حصلت على الترتيب الأول بين مجالات الاستبانة، وهذا ما أكدته نتيجة دراسة جبر (2010) التي بينت أن القدرة على التحليل والربط تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس وكالة الغوث، بالإضافة لنتيجة دراسة الليثي (2008) التي أوضحت أن درجة ممارسة عنصر التحليل والربط لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة درجة عالية جداً.

واختلفت مع نتيجة دراسة الحارثي (2012) ونتيجة دراسة العساف (2004) التي بينت أن درجة توافر عنصر التحليل والربط كانت متوسطة، ونتيجة دراسة شقورة (2012) التي جاء فيها عنصر التحليل والربط في المرتبة الثالثة وإن كان بدرجة تقدير كبيرة.

- تفسير المجال السابع "المخاطرة والتحدي":

جدول (5-9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل فقرة من فقرات مجال المخاطرة والتحدي

مع الترتيب (ن = 184)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	درجة
1.	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال	4.34	%86.80	0.7860	1 كبيرة جداً
2.	يتقبل الفشل باعتباره تجربة تمهد للنجاح.	3.85	%77.00	0.8780	6 كبيرة
3.	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل المدرسي.	4.15	%83.00	0.7700	4 كبيرة
4.	يتبنى الأفكار النوعية من قبل العاملين والمعنيين.	4.16	%83.20	0.7610	3 كبيرة
5.	يستحدث أفكاراً لم تطبق في العمل من قبل.	3.87	%77.40	0.8560	5 كبيرة
6.	يتعامل مع روح اللوائح والقوانين بما يخدم العمل المدرسي.	4.19	%83.80	0.7460	2 كبيرة
7.	يسمح بقدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.69	%73.80	0.8710	7 كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	4.03	%80.69	0.6308	كبيرة

يبين الجدول رقم (5-9) درجة ممارسة مديري المدارس للمخاطرة والتحدي من وجهة نظر نوابهم ، حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

أ- أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "المخاطرة والتحدي" تتحصر بين (4.34 - 3.69)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.03)، وبوزن نسبي (80.69%) ويفسر ذلك أن تصورات نواب مديري المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للتحليل والربط كانت بدرجة كبيرة، وذلك بالاعتماد على المحك في جدول رقم (13).

ب- وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص علي "يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال" على المرتبة

الأولى، بمتوسط حسابي (4.34)، بوزن نسبي (86.80%) بدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن طبيعة عمل مديري المدارس تستوجب منهم قيادة جميع الأنشطة المدرسية والمسؤولين عن تنفيذها.
- يعتبر المدير المسؤول الأول في المدرسة يعترف بالإنجازات المتميزة ويتحمل الإخفاقات.
- الرغبة في إظهار المدرسة أمام الزائرين الرسميين ومديري المناطق التعليمية في صورة مشرفة.

ت- أما الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يسمح بقدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات المدرسية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.69) وبوزن نسبي (73.80%)، وهي درجة توافر كبيرة، إلا أنها كانت أقل الفقرات في جميع المجالات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن مديري المدارس يحاولون العمل على تطوير الأعمال المدرسية واتخاذ بعض القرارات التي تحمل في طياتها قدراً من المخاطرة، إلا أنهم قد يأخذون في الاعتبار النتائج المترتبة على هذه القرارات المدرسية إلا أن نظام المساءلة والمتابعة من قبل مديري المناطق التعليمية وإدارة وكالة الغوث تحد من صلاحيات مديري المدارس في اتخاذ بعض القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو الخير (2013) التي حصل فيها المجال على نفس الترتيب السادس، ودراسة شقورة (2012)، ومع نتائج دراسة جبر (2010).

وتختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الزامل (2013) والتي حصلت فيها المخاطرة والتحدي على الترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية جداً، وكذلك مع نتائج دراسة الليثي (2008) التي أوضحت أن درجة ممارسة عنصر المخاطرة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في مكة المكرمة كانت عالية جداً، بينما بينت دراسة العساف (2004) أن عنصر المخاطرة يتوافر بدرجة منخفضة لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض ونتائج دراسة الحارثي (2012) بدرجة ممارسة متوسطة.

ثانياً- إجابة السؤال الثاني من الدراسة وينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار "t" لعينتين مستقلتين، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" One Way Anova لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا اختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر، ولذا تم صياغة ثلاث فرضيات وتم التحقق من صحتها وكانت على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الأولى التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس ( ذكر أو أنثى)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لتحديد الفرق بين عينتين مستقلتين، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5-10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة "t" للأداة لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

القيمة الاحتمالية ( Sig.)	قيمة اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس نائب المدير	المجال
0.736	-0.496	0.6776	4.00	110	ذكر	الأصالة
		0.6404	4.05	74	أنثى	
0.822	-0.516	0.5975	4.16	110	ذكر	الطلاقة
		0.5521	4.20	74	أنثى	
0.644	0.028	0.6007	4.08	110	ذكر	المرونة
		0.5855	4.08	74	أنثى	
0.598	0.558	0.5698	4.10	110	ذكر	الحساسية للمشكلات
		0.6274	4.05	74	أنثى	
0.650	0.369	0.5797	4.23	110	ذكر	المخاطرة والتحدي
		0.5872	4.27	74	أنثى	
0.751	0.042	0.5892	4.19	110	ذكر	الاحتفاظ بالاتجاه
		0.5492	4.18	74	أنثى	
0.927	0.865	0.6203	4.07	110	ذكر	التحليل والربط
		0.6486	3.98	74	أنثى	
0.915	0.019	0.5554	4.12	110	ذكر	جميع فقرات الاستبانة
		0.5506	4.12	74	أنثى	

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (182) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.96)

من الملاحظ من الجدول رقم (5-10) أن قيمة (t) المحسوبة (0.019) في جميع المجالات أصغر من قيمة (t) الجدولية (1.96)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) في المجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الوصف الوظيفي للوظيفة واحد، والمهام والمسؤوليات واحدة.
  - أن مديري ومديرات المدارس يعملون في نفس البيئة والظروف.
  - أنهم يسعون لإثبات جدارتهم وقدراتهم، كما أنهم يجتازون نفس الدورات التدريبية ويعملون في نفس المناخ التنظيمي، والأنشطة والمهام التي يمارسونها متشابهة إلى حد كبير، وليس هناك فروق في التعامل بين المديرين والمديرات من قبل مديري ومسؤولي دائرة التربية والتعليم.
- وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزامل (2013) ودراسة شقورة (2012) ودراسة جبر (2010) ونتائج دراسة العجلة (2009)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.
- وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو الخير (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في مجالات "الطلاقة، المرونة، الشعور بالمشكلة، المخاطرة".
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) في مجال المرونة لصالح الذكور.
  - ويعزو الباحث ذلك إلى مديرات المدارس أكثر التزاماً بالتنفيذ الحرفي للوائح والقوانين والإصرار على الرأي، وتنفيذ الأعمال المدرسية وفق نظام رتيب، بينما علاقات مديري المدارس وحضورهم الاجتماعي يعطيهم فرصة أكبر للتواصل والانفتاح والتعاون مع العاملين والمجتمع المحلي والتكيف مع المتغيرات والتطورات المستمرة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو الخير (2013) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في مجال المرونة.

## 2- اختبار الفرضية الثانية التي تنص على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس، ماجستير فأعلى)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (5-11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة "T" لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية ( Sig)
الأصالة	بكالوريوس	146	4.05	0.6274	0.926	0.355
	ماجستير فأعلى	38	3.94	0.7784		
الطلاقة	بكالوريوس	146	4.21	0.5448	1.596	0.112
	ماجستير فأعلى	38	4.05	0.6827		
المرونة	بكالوريوس	146	4.13	0.5417	2.164	*0.032
	ماجستير فأعلى	38	3.90	0.7322		
الحساسية للمشكلات	بكالوريوس	146	4.12	0.5535	1.81	0.072
	ماجستير فأعلى	38	3.93	0.6998		
المخاطرة والتحدي	بكالوريوس	146	4.27	0.5619	1.22	0.224
	ماجستير فأعلى	38	4.15	0.6442		
الاحتفاظ بالاتجاه	بكالوريوس	146	4.21	0.5507	1.02	0.309
	ماجستير فأعلى	38	4.10	0.6470		
التحليل والربط	بكالوريوس	146	4.06	0.5983	1.163	0.246
	ماجستير فأعلى	38	3.93	0.7363		
جميع فقرات الاستبانة	بكالوريوس	146	4.15	0.5156	1.531	0.127
	ماجستير فأعلى	38	4.00	0.6620		

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

قيمة T الجدولية عند درجات حرية (182) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.96)

من الملاحظ من الجدول (5-11) أن قيمة (t) المحسوبة في جميع المجالات (1.53) أصغر من

قيمة (t) الجدولية (1.96)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية، وذلك يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) في المجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعمال مديري المدارس تتطلب منهم أن يقوموا بنفس الأدوار والمهام بغض النظر عن المؤهل العلمي، حيث إن الدراسات العليا لا تعتبر شرطاً للتقدم لوظيفة مدير مدرسة، كما أن معظم مديري المدارس يميلون لتطوير أنفسهم نظراً للتنافس الشديد بينهم لتحقيق أكبر قدر من الإنجازات المدرسية، وتعتبر دورات تأهيل مديري المدارس بعد تعيينهم والمبادرات المدرسية التي تستهدفهم جميعاً واستخدام الانترنت عوامل ساهمت بشكل فعال الحصول على هذه النتيجة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزالمي (2013) ونتائج دراسة جبر (2010) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك نتائج دراسة أبو الخير (2013) باستثناء مجال الاحتفاظ بالاتجاه والذي كانت الفروق فيه لصالح البكالوريوس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شقورة (2012) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، وكذلك نتائج دراسة الهذلي (2010) ونتائج دراسة أبو هين (2010) ونتائج دراسة خلف (2010) ونتائج دراسة الحويلة (2009).

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى) في مجال المرونة لصالح البكالوريوس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس من حملة البكالوريوس، لديهم قابلية أكثر للتخلي عن أفكارهم السابقة وقبول الأفكار الجديدة إذا ثبت صحتها، والسعي لإظهار الإنجازات المدرسية للمجتمع المحلي وللزائرين، أما المديرين من حملة ماجستير فأعلى فقد يتكون لديهم شعور من خلال مكانتهم العلمية بالثقة بالنفس والاعتماد بالرأي يؤثر بشكل سلبي على تقبل أفكار الآخرين والاستفادة منها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شقورة (2012) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها كانت لصالح الدراسات العليا في مجال المرونة عند مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو الخير (2013) ونتائج دراسة الزالمي (2013) التي

أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، بحسب النتائج الموضحة في الجدول التالي:

#### جدول (5-12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأصالة	بين المجموعات	0.967	2	0.483	1.102	0.335
	داخل المجموعات	79.418	181	0.439		
	المجموع	80.385	183			
الطلاقة	بين المجموعات	0.761	2	0.381	1.130	0.325
	داخل المجموعات	60.939	181	0.337		
	المجموع	61.700	183			
المرونة	بين المجموعات	0.434	2	0.217	0.611	0.544
	داخل المجموعات	64.334	181	0.355		
	المجموع	64.768	183			
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.328	2	0.164	.464	0.629
	داخل المجموعات	63.906	181	0.353		
	المجموع	64.234	183			
المخاطرة والتحدي	بين المجموعات	0.426	2	0.213	0.627	0.535
	داخل المجموعات	61.504	181	0.340		
	المجموع	61.930	183			

0.798	.226	0.075	2	0.150	بين المجموعات	الاحتفاظ بالاتجاه
		0.332	181	60.179	داخل المجموعات	
			183	60.330	المجموع	
0.658	0.419	0.169	2	0.337	بين المجموعات	التحليل والربط
		0.402	181	72.733	داخل المجموعات	
			183	73.070	المجموع	
0.572	0.560	0.172	2	0.344	بين المجموعات	جميع فقرات الاستبانة
		0.307	181	55.635	داخل المجموعات	
			183	55.979	المجموع	

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (182.2) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تساوي (3.00) يتضح من الجدول (5-12) أن القيمة الاحتمالية لجميع الأبعاد Sig. تساوي (0.572) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.560) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.00)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى أقل من 10 سنوات- 10 سنوات فأكثر).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن مدير المدرسة عند ما يتم تعيينه لا بد أن يمارس المهام الإدارية كنائب مدير لفترة سابقة.
- أن تنمية وممارسة الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة ترتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية أكثر من ارتباطها بعدد سنوات الخدمة.
- أن مديري المدارس ذوي سنوات الخدمة الأقل، لديهم الدافعية لتحسين وتطوير أنفسهم ليكونوا على قدم المساواة مع غيرهم ممن يمتلكون سنوات خدمة أعلى ويأتي هذا الحرص من واقع التنافس الشديد بين المدارس.
- النتائج والإنجازات ليست بعدد سنوات الخدمة بل بالخبرة والمواقف والتجارب التي تثري قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

وتتفق نتيجة هذا الدراسة مع نتائج دراسة الزامل (2013) ونتائج دراسة أبو الخير (2013)، ونتيجة دراسة الحارثي (2012) ونتيجة دراسة شقورة (2012) ونتيجة دراسة الهذلي (2010) ونتيجة دراسة جبر (2010) ونتيجة دراسة الحويلة (2009) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية. بينما تختلف نتيجة هذا الدراسة مع نتائج دراسة الليثي (2008) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري تعزى لعدد سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية لصالح (16) سنة وأكثر.

#### خامساً: ملخص نتائج الدراسة:

- أن درجة ممارسة مديري مدراس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم كانت كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية (82.34%)، في حين كانت جميع درجات المجالات السبعة متقاربة من حيث أوزانها النسبية حيث تراوحت بين (84.91%) بدرجة كبيرة جداً في المجال الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه)، وبين (80.43%) في المجال الأول (الأصالة) بدرجة كبيرة.

- أن ترتيب درجة ممارسة مديري مدراس وكالة الغوث بمحافظة غزة لعناصر الإبداع الإداري كانت الاحتفاظ بالاتجاه أولاً بدرجة كبيرة جداً، ثم التحليل والربط ثانياً والطلاقة ثالثاً والحساسية للمشكلات رابعاً والمرونة خامساً والمخاطرة والتحدي سادساً والأصالة سابعاً وأخيراً، وكلها كانت بدرجة كبيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) في المجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى) في مجال المرونة لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدراس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- دراسات عليا) في المجالات (الأصالة، الطلاقة، الحساسية

للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، المخاطرة والتحدي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى) في مجال المرونة لصالح البكالوريوس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات نواب مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى أقل من 10 سنوات- 10 سنوات فأكثر).

#### سادساً: التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد مديري المدارس على تعزيز ممارستهم للإبداع الإداري في مدارسهم على النحو التالي:
- التأكيد على أهمية ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري لما لذلك من أثر في تحقيق الأهداف المدرسية، وتسهيل اجراءات العمل والمهام المرتبطة به.
- عمل مسابقة سنوية للتميز والإبداع الإداري لجميع مدارس المناطق التعليمية، وتكريم المدارس التي يتم اختيارها، ويمكن اختيار المدارس الأكثر إبداعاً على مستوى جميع المحافظات، ومكافأة الأداء المتميز والمبدع، فهذا يزيد المبدعين إبداعاً ويشجع غيرهم على الإبداع.
- تعزيز العلاقة بين مديري المدارس ومحيطهم بأساليب متنوعة ومبتكرة بما يعزز تحقيق الأهداف المدرسية وتحديد درجة في برنامج تقييم الأداء لممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري.
- وضع معايير لاختيار مديري المدارس الجدد ممن تتوفر لديهم الخصائص والسمات الإبداعية التي تستطيع مواكبة التطور الحديث في الإدارة واستيعاب المستجدات، وتفعيل العمل بالاتجاهات الإدارية الحديثة.
- اعطاء مديري المدارس الصلاحيات اللازمة للتصرف والإبداع في جميع الظروف التي تحيط بعملهم، والابتعاد عن المركزية والحرفية، وإتاحة الفرصة لهم بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام لإظهار إبداعاتهم.
- الاستمرار في تزويد مديري المدارس بالمستجدات والمبادرات التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري لديهم، من خلال المبادرات المختلفة كمبادرة القيادة من أجل المستقبل واستثمار لقاءات المديرين لتنفيذ الأنشطة الخاصة بها في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

- تبني المبادرات الابداعية لمديري المدارس من قبل مديري المناطق التعليمية وتعميمها ووضع نظام لتشجيع المديرين المبدعين.

- عقد لقاءات مفتوحة لمناقشة أوراق عمل وتنفيذ ورش عمل تطبيقية لتدريب مديري المدارس على ممارسة الإبداع الإداري في أعمالهم.

- تزويد المكتبات المدرسية بكتب ودراسات حول الإبداع الإداري وحث المديرين والعاملين على الإطلاع عليها.

#### سابعاً: المقترحات:

نظراً لأهمية موضوع الإبداع الإداري فإن الباحث يقترح توجيه طلبة الدراسات العليا لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول واقع الإبداع الإداري ومعوقاته في المدارس ومن الدراسات المقترحة ما يلي:

- أثر الإبداع الإداري على إيجاد بيئة مدرسية فاعلة.

- ممارسة مديري المدارس للإبداع الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.

- الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في مدارس محافظات غزة.

- علاقة المبادرات التي تنظمها دائرة التربية والتعليم بممارسة مديري المدارس بالإبداع الإداري.

## الفصل السادس

### النصور المقترح

لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للإبداع الإداري

✻ التمهيد .

✻ منطلقات التصور المقترح.

✻ أهداف التصور المقترح.

✻ التصور المقترح.

✻ إمكانية تنفيذ التصور المقترح في مدارس وكالة الغوث.

## التصور المقترح

تمهيد:

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة بإطارها النظري والميداني، التي أثبتت أهمية الدور الذي يؤديه الإبداع الإداري في تفعيل عمل الإدارة المدرسية والآثار الإيجابية على أداء جميع العاملين بالمؤسسات التربوية، وكذلك درجة ممارسة جوانب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وحاجتهم إلى أساليب إدارية مبدعة تسهم في تطوير ممارساتهم، والحاجة الملحة لمواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة بأساليب وممارسات جديدة ومبدعة، وللإجابة على السؤال الرئيس الثالث ما التصور المقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس بمحافظات غزة للإبداع الإداري؟ فقد رأى الباحث وضع تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري مستنداً إلى نتائج الدراسة، ونتائج الدراسات الواردة في فصل الدراسات السابقة، وآراء وأفكار المجموعة البؤرية، حيث يمكن أن يستفيد منه جميع مديري المدارس، وسوف يعرض الباحث منطلقات التصور المقترح وملامحه وآليات تنفيذه، على النحو التالي:

### أولاً: منطلقات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة لتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري في مدارس وكالة الغوث، إذ كشفت نتائج الدراسة عن واقع ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، حيث كانت درجة ممارسة مجال الاحتفاظ بالاتجاه (كبيرة جداً)، في حين كانت ممارستهم لعناصر الإبداع الإداري الأخرى بدرجة (كبيرة)، وهذه الدرجة تحتاج إلى تطوير وتعزيز لما لذلك من أثر كبير في تحسين البيئة المدرسية وتسهيل الأعمال المدرسية، ومن المنطلقات التي تم وضع التصور المقترح في ضوءها، ما يلي:

- التأكيد على أهمية قبول الأفكار الإبداعية والجديدة، والسعي لتحقيقها، واعتبارها أحد الركائز المهمة لتمييز إدارة المدرسة والاهتمام بالاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية التي تؤكد ضرورة العمل بالأساليب والاستراتيجيات الحديثة والتخلي عن الأساليب التقليدية.
- الحاجة لتطوير أداء مديري المدارس لتحقيق أهداف المدرسة ببسر وسهولة، حيث تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تطوير وتحديث أساليب غير مسبقة للتطور الإداري.

- التأكيد على أهمية ممارسة إدارة المدرسة للإبداع الإداري، واعتباره أحد الركائز المهمة لتحقيق الأهداف والنهوض بالعمل المدرسي وتحسين الأداء.

- الإدارة المدرسية الواعية والمبدعة المدركة للمتغيرات المحلية والعالمية، ودفعها لمواجهة هذه المتغيرات خاصة في محافظات غزة التي تتميز بعدم الاستقرار، والتعامل مع التحديات المتعددة ومواجهتها أو التكيف معها، بما يمكنها من العمل في مختلف الظروف والأوقات.

- أهمية تحويل الأفكار النظرية حول الإبداع الإداري التي تم عرضها في هذه الدراسة، إلى ممارسات عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع لتطوير المدرسة وتجديدها وتغييرها نحو الأفضل، وتعزيز ممارساتها الإيجابية لتحقيق إدارة مدرسية مبدعة وفاعلة ومتجددة.

- أثر تعزيز ثقافة الإبداع في المؤسسة من خلال ممارسة مديريها للإبداع الإداري على تشجيع إبداعات العاملين المتميزة.

- توصيات كثير من الدراسات التربوية التي أشارت إلى أهمية ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري وأثر ذلك في تطوير العملية التعليمية التعلمية، ونقل المدرسة من الوضع الحالي إلى المأمول.

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

استناداً للمنطلقات السابقة، ولكي يتمكن مديرو المدارس من تعزيز ممارستهم للإبداع الإداري ، يسعى هذا التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية:

- تحسين ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير ممارستهم للإبداع الإداري.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو الإبداع ودوره الإيجابي في تطوير ممارسة الإبداع الإداري.

- تنمية إدراك مديري المدارس لأهمية الإبداع الإداري وأثره على العملية التعليمية، وتعزيز وتطوير الممارسات الإبداعية لمديري المدارس.

- رفع مستوى وفاعلية الأداء لدى مديري المدارس والتغلب على أوجه القصور الإداري.

- دعم الأعمال الادارية الإبداعية وتعزيز الكفايات اللازمة لمدير المدرسة المبدع لمواجهة المتغيرات والتحديات التي تواجهه.

- تطوير أساليب العمل والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والأخذ بأساليب الإدارة الحديثة.

- تشجيع إنشاء فرق العمل وتعزيز إدارة التغيير الشامل داخل المدرسة.

### ثالثاً - التصور المقترح:

لما كانت الدراسة قد توصلت في جانبها الميداني إلى الحاجة لتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري، في ضوء ذلك يرى الباحث أنه يتعين علي مدير المدرسة القيام بإجراءات مبتكرة لتحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل، وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يسهم في تفعيل العملية التعليمية، وقدرة المدرسة على التكيف والتميز حيث يشتمل التصور على خمسة جوانب يرى الباحث ضرورة الاهتمام بتوفرها لتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري هي: دمج مبادئ الإبداع الإداري ضمن استراتيجية اصلاح التعليم، وتضمين الإبداع الإداري ضمن معايير اختيار مديري المدارس، التدريب والتطوير من خلال برامج النمو المهني، التعزيز المستمر والمتابعة، المراقبة والتقييم.

### 1- دمج مبادئ الإبداع الإداري ضمن برامج استراتيجية إصلاح التعليم:

بالإشارة إلى استراتيجية إصلاح التعليم التي تتبناها دائرة التعليم بوكالة الغوث فإنه يمكن دمج مبادئ الإبداع الإداري ضمن برامج استراتيجية إصلاح التعليم والمتعلقة بالإدارة المدرسية لأهمية دور مديري المدارس في نجاح تنفيذ هذه البرامج ومن هذه البرامج:

- برنامج القيادة من أجل المستقبل بمجمعاته الخمسة والذي يعتبر جزءاً من هذه الاستراتيجية حيث إن مشاركة مديري المدارس في تنفيذ الأنشطة المعدة ضمن هذا البرنامج تساعد بشكل مباشر في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

- برنامج SBTD تحسين الممارسات الصفية القائم على المعلم ودور مدير المدرسة في ذلك.

- برنامج رزمة أدوات حقوق الإنسان والأدوار المنوطة بمديري المدارس للإشراف على تنفيذ المعلمين للأنشطة المخططة.

- برنامج التعليم الجامع وتحديد الفعاليات والأساليب المناسبة لتوفير التعلم لجميع الطلبة بمستوياتهم المختلفة وتذليل العقبات التي تحول دون ذلك.

- دورات معهد التربية التي تتعلق بتأهيل مديري المدارس بعد اختيارهم للمهنة بدمجها مع المواد التدريبية المعدة كالإدارة الموقعية أو المهمات الإدارية والفنية لمديري المدارس أو تخصيص حلقة دراسية بموضوع الإبداع الإداري.

2- تضمين الإبداع الإداري ضمن معايير اختيار مديري المدارس: ويتم ذلك من خلال:

أ - الإعلان وشروط التقدم للوظيفة:

ضرورة تضمين الإعلان عن وظيفة مدير المدرسة معايير تتعلق بالإبداع الإداري ترتبط بالمهام والمسؤوليات بما يساعد على التجديد المستمر والابتكار في جوانب العمل المدرسي المختلفة.

ب - الامتحان الكتابي:

أن تشتمل أسئلة الامتحان الكتابي على مواقف تبيّن مستوى الإبداع الإداري الذي يمتلكه المتقدم من مثل:

- امتلاك توظيف عناصر الإبداع الإداري في المواقف المختلفة.

- القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين.

- التخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبت صحتها.

- الإحساس بالمشكلات والرؤية الواضحة لأبعادها، والتحقق من وجودها، حيث إن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حلها.

- أن يكون مبدعاً ومبتكراً في فكره وأساليبه وفي إدارة مدرسته ومنهجية العمل وطريقة تعامله مع العاملين معه في المدرسة، وفي رؤيته لمستقبل العمل المدرسي وفي معالجته للقضايا المستجدة.

- أن يظهر امتلاكه لأساليب إدارية تمكنه من توظيف مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد وغرسها في نفوس الجميع من معلمين وطلاباً وإداريين أو مستخدمين، باعتبارها ضرورة مهمة وملحة تحتمها تحديات العصر ومدرسة.

### ج- المقابلة الشفوية:

ومن المعايير التي تظهر هذا الجانب في المقابلة الشفوية والتي تتضمنها الأسئلة:

- السعي المتواصل والطموح المتزايد نحو التجديد والإبداع والابتكار.
- أن تتميز أفكاره بالجدة، والانفراد بالأفكار، والبعد عن المألوف، وعدم تكرار أفكار الآخرين، والبعد عن الحلول التقليدية.
- قدرة مدير المدرسة على التركيز والانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف.
- قدرة مدير المدرسة على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، وإدراك العلاقات بين الأثر والسبب واستنتاج علاقات جديدة.
- يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، وأن يتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.
- أن تظهر الأفكار أو المسؤوليات أو الوسائل أو الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى التنمية والتطوير البناء والتكامل الإيجابي في جميع جوانب العملية التعليمية.
- أن تقيس الأسئلة كيف يمكن أن يلتزم الإبداع الإداري في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته، وكيف يصنع التزاماً ذاتياً لتكريم الأفراد المبدعين، والتزاماً أوسع لنفسه لمشاركة الآخرين في تحقيق الإبداع.

### 3- التطوير والتدريب أثناء الخدمة من خلال برامج النمو المهني: ويشتمل على محورين:

#### المحور الأول: تدريب مديري المدارس:

وذلك بالاستفادة من برامج النمو المهني المستمر لمديري المدارس واستثمار المبادرات المدرسية لتحقيق ذلك الهدف، حيث أن من أهم أهداف هذه المبادرات والبرامج هو الارتقاء بأداء مديري المدارس وتحقيق الأهداف بسهولة ويسر ومن ذلك:

- برنامج القيادة من أجل المستقبل بمجمعاته الخمسة والذي يعتبر جزءاً من هذه الاستراتيجية حيث أن مشاركة مديري المدارس في تنفيذ الأنشطة المعدة ضمن هذا البرنامج تساعد بشكل مباشر في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

- دورات معهد التربية التي تتعلق بتأهيل نواب مديري المدارس بعد اختيارهم للمهنة بدمجها مع المواد التدريبية المعدة كالإدارة الموقعية أو المهمات الإدارية والفنية لمديري المدارس أو تخصيص حلقة دراسية بموضوع الإبداع الإداري.

- الدورات المتخصصة التي تقدم لمديري المدارس حول موضوعات متعددة ومستجدة بين وقت وآخر ويمكن اقتراح انشاء ملتقى لتبادل الخبرات والممارسات الإبداعية.

- اجتماعات مديري المناطق التعليمية الدورية بمديري المدارس من خلال تزويدهم بنشرات ومواد خاصة بموضوع الإبداع الإداري.

- تزويد مديري المدارس بأوراق عمل ومواد خاصة بموضوع الإبداع الإداري.

- صياغة التقرير الشهري لمدير المدرسة ليشتمل على الجوانب والأنشطة الإبداعية التي تم تنفيذها في المدرسة خلال الشهر.

- إصدار نشرة دورية متخصصة في الإبداع بمجالاته المتعددة، وعرض تجارب واقعية محلية وعالمية، وأفضل أساليب تنميته، وتزويد مديري المدارس بها.

## المحور الثاني: الاستفادة من أدوار مديري المناطق التعليمية: وذلك من خلال:

- أدوار مديري المناطق التعليمية في تعزيز ممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس ونشر التجارب الإبداعية الرائدة لمديري المدارس الأخرى وتسهيل عمليات القيادة الجماعية.
- الزيارات الميدانية لمديري المناطق التعليمية للمدارس وتزويدهم بالتغذية الراجعة لتطوير ممارساتهم التي تم ملاحظتها أثناء زيارتهم الدورية للمدارس بما ينسجم مع الإبداع الإداري.
- الإشراف ومتابعة مدى توظيف مديري المدارس للإبداع الإداري لما لذلك من أثر على تحسين البيئة المدرسية بجوانبها المختلفة، ومشاركة مديري المدارس في جلسات العصف الذهني لحل المشكلات وتبادل الخبرات.
- نقل التجارب الإبداعية لمديري المدارس إلى زملائهم من خلال الزيارات الدورية للمدارس وحثهم على الاستفادة منها من خلال تطوير برمجيات تسهيل عملية التواصل وتبادل الخبرات.
- توضيح أفضل أساليب الاستفادة من الإبداع الإداري في تنفيذ برامج استراتيجية إصلاح التعليم.
- مساعدة مديري المدارس على التخطيط الجمعي وتنسيق المبادرات الإبداعية الجماعية.
- تشجيع الابتعاث وبرامج الزيارات التبادلية بين مديري المدارس داخل وخارج الوطن لنقل الخبرات والممارسات الإبداعية.

## 4- التعزيز المستمر والمتابعة وذلك من خلال:

- تحديد ورصد جوانب الإبداع الإداري في المدارس من قبل الزائرين خاصة مديري المناطق التعليمية.
- أن تشمل تقارير زيارات المدارس على توصيات تشجع مديري المدارس على الاهتمام بهذا الجانب، والثناء على الإنجازات التي تحققت، وما يتعلق بمجالات التطوير والارتقاء بالممارسات الإبداعية.
- تكريم مديري المدارس المبدعين وتعزيز الممارسات الإبداعية لمديري المدارس وتقديم المكافآت المناسبة أو الترقيات أو شهادات التقدير وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية لهم.

- تشجيع الممارسات الإدارية الجديدة داخل المدرسة وإيجاد مناخ تنظيمي يشجع طرح الأفكار الجديدة وتجربتها، وتأمين مساحة كافية من الحرية والاستقلالية للأفراد المبدعين، والتقليل من ممارسة الأعمال الروتينية.

- تبني دائرة التربية والتعليم لجائزة الإبداع الإداري في نهاية كل عام دراسي، بحيث تمنح لمديري مدارس استحقوا الحصول عليها من خلال معايير تضعها دائرة التعليم لذلك.

- تطوير سجل الزيارات المدرسية بحيث يشمل على التوصيات وآليات المتابعة في الزيارات القادمة.

#### 5- المراقبة والتقييم وذلك من خلال:

- صياغة تقرير يتم تعبئته من قبل زائري المدارس من مديري المناطق التعليمية أو المختصين التربويين تتضمن جوانب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

- التأكيد على مستوى مظاهر الإبداع الإداري في توصيات الزائرين في سجل الزيارات المدرسي.

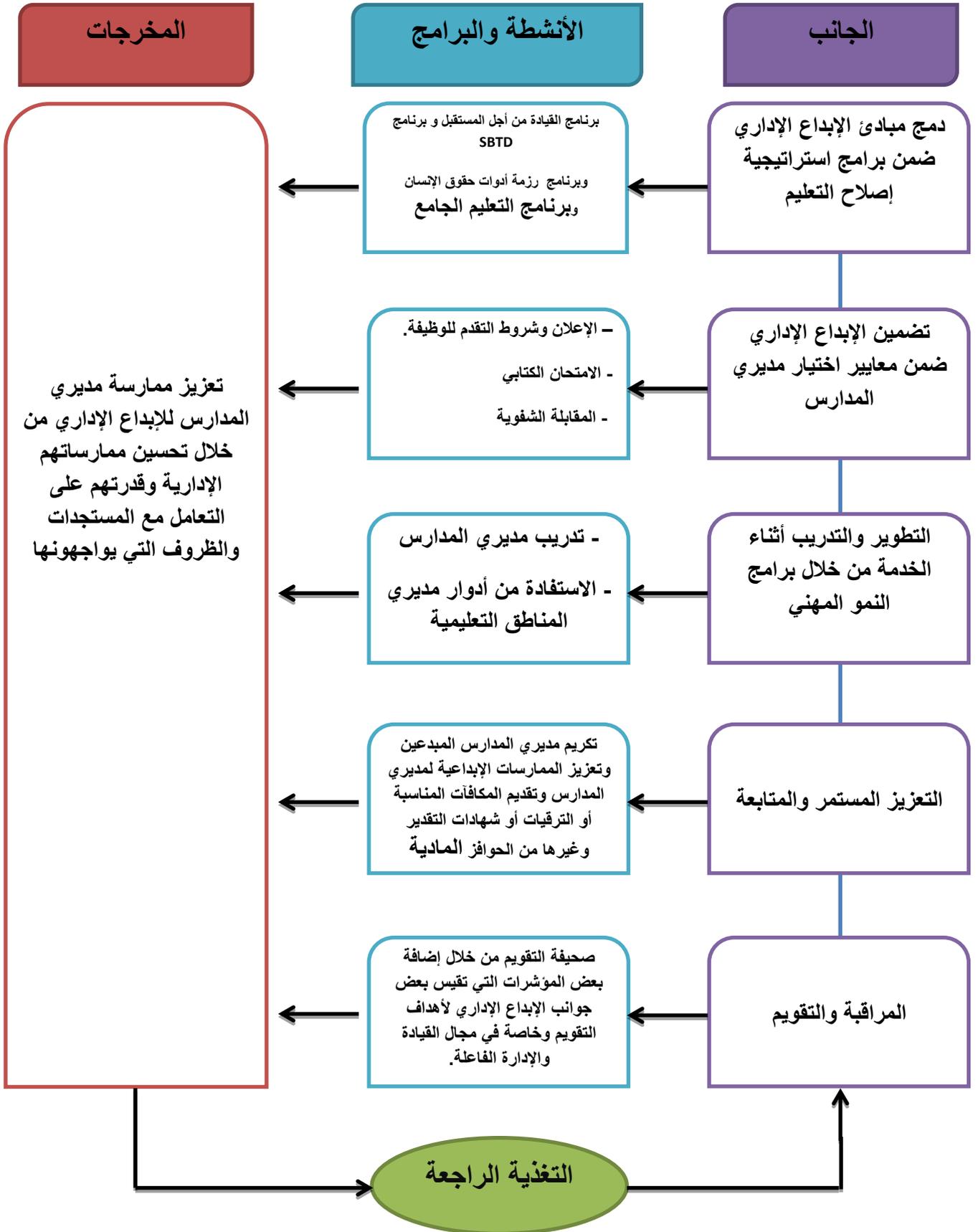
- التركيز في جلسات التقييم النصفية والختامية التي ينفذها مديرو المناطق التعليمية لتقييم أداء مديري المدارس على جوانب الإبداع الإداري.

- الاستفادة من خطة المراقبة والتقييم لبرامج استراتيجية إصلاح التعليم، والذي يتضمن آليات للمراقبة والتقييم لتحديد مستوى ممارسات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

- تقويم عمل مدير المدرسة من خلال تضمين الجوانب الإبداعية في عمل مدير المدرسة ضمن صحيفة التقييم من خلال إضافة بعض المؤشرات التي تقيس بعض جوانب الإبداع الإداري لأهداف التقييم وخاصة في مجال القيادة والإدارة الفاعلة.

- تطوير معايير للتمييز واجراء تقويم ذاتي وخارجي للممارسات الإبداعية عند مديري المدارس.

شكل رقم (1) يوضح ملخص التصور المقترح



إمكانية تنفيذ التصور المقترح في مدارس وكالة الغوث:

1- أهم الصعوبات أو المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:

أ- المعوقات البشرية:

- انشغال المديرين بالمشكلات اليومية الروتينية.
- مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في ممارسة التغيير لاعتقادهم بأن الوقت لا يكفي لتنفيذ المهام المدرسية.
- خوف بعض مديري المدارس من المغامرة في اتخاذ القرارات أو تحمل المسؤولية في حال الفشل عند تطبيق الممارسات الجديدة وتطبيق متطلبات الإبداع الإداري.
- البحث عن أعذار كالقول بأن "وضعنا مختلف ولا يسمح بذلك، وعدم توفر الإمكانيات، وأن بيئتنا غير ملائمة".

ب- المعوقات المادية:

- اتساع حجم المدارس وزيادة عدد الفصول.
- عدم كفاية الموارد المادية.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.

ج- معوقات مرتبطة بالقيم والقناعات:

- الاعتقاد بأن الإبداع الإداري يقتصر على عدد محدد من المديرين الموهوبين فقط.
- ضعف تقدير أهمية ممارسة الإبداع الإداري في الإدارة المدرسية.
- تركيز مديري المدارس على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- الاهتمام بتقييم الأداء على حساب القيادة الواعية.

## 2 - متطلبات تطبيق التصور المقترح في مدارس وكالة الغوث:

يمكن القول بأن تعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري لا يمكن تحويله إلى حقيقة دون تطبيق عملي له، لذا يمكن استيعاب مفهوم الإبداع الإداري بوضعه في دائرة التنفيذ من خلال إتباع الخطوات الآتية:

### أ - دور دائرة التعليم في دعم وتعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري ويتمثل ذلك في:

- نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأهميته في تحسين البيئة المدرسية وتحقيق أهداف المدرسة.

- تشجيع مديري المدارس على الاستفادة من التصور المقترح في تحسين ممارساتهم الإدارية.

- تحديد آلية لمتابعة ومراقبة أثر ذلك على تحسين البيئة المدرسية.

- تطوير وتدريب مديري المدارس من خلال توفير الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية والبشرية والتنظيمية، وذلك ليصبح الإبداع الإداري لديهم فكراً وتنظيماً وأكثر ممارسة وتطبيقاً.

### ب- تهيئة ثقافة تساعد على تعزيز ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري وتتمثل في:

- تزويد مديري المدارس بكل جديد في الإدارة من خلال النشرات واللقاءات وورش العمل.

- تعزيز الوعي وتكوين اتجاه إيجابي نحو الإبداع الإداري ليصبح جميع العاملين والمسؤولين على وعي بأهميته.

- تشجيع العمل الجماعي.

- السعي إلى تكوين نمط إداري لمدير المدرسة ذي أهداف واضحة ومناسبة.

### ت - نشر ثقافة الإبداع من خلال:

- عمل نشرات ومطويات عن الإبداع الإداري وأساليب ممارسته.

- الاستفادة من شبكة المعلومات وإنشاء موقع إلكتروني خاص بقضايا الإبداع لنقل وتبادل المعلومات ومتابعة كل جديد في هذا المجال.

- التنمية المهنية وتنظيم دورات تدريبية حول الإبداع الإداري.
- توفير أقراص وأشرطة فيديو توضح تجارب الآخرين في مجال الإبداع الإداري.
- ث- دراسة اتجاهات العاملين نحو ممارسة مديريهم للإبداع الإداري من خلال:
  - تعزيز قوة الإرادة لدى العاملين والمسؤولين على مستوى الإدارة العليا في كافة المجالات الفنية والإدارية للمساعدة في تطبيق الإبداع الإداري على مستوى مسؤولياتهم ثم على مستوى المدارس من قبل مديريها.
  - استطلاع رأي لمعرفة اتجاهات العاملين نحو الإبداع الإداري.
  - دراسة الامكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.
- ج - وضع خطة تنفيذية لتطبيق أنشطة إبداعية تتضمن:
  - تشكيل نادي الإبداع المدرسي.
  - تخصيص موازنة خاصة بالأنشطة الإبداعية وتنميتها.
  - تنظيم برامج للتطوير والتدريب المستمر.
  - تحديد آليات المتابعة والمراقبة.
  - تنظيم مسابقات في مجال الإبداع والتميز.
  - تعديل الأنظمة واللوائح بهدف تشجيع وتدعيم الإبداع.

## قائمة المصادر و المراجع

### أولا : المراجع العربية:

- القرآن الكريم، تنزيل العزيز الرحيم.

- 1- الأعرس، صفاء (د.ت): الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 2- إبراهيم، عبد الستار (2002): الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 3- إبراهيم، لبيب عبد العزيز (2011): "واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة عدن، اليمن، العدد 12: 205 - 254.
- 4- إبراهيم، مصطفى والزيات، أحمد وعبد القادر، حامد والنجار، محمد (1972):

### المعجم الوسيط، ط (2)، المكتبة الإسلامية، تركيا.

5- ابن منظور، جمال الدين بن محمد (2003): لسان العرب، طبعة مراجعة ومصححة، دار الحديث، القاهرة، مصر.

- 6- أبو الخير، سامي عبد العزيز (2013): "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- أبو علام، رجاء (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.

8- أبو ناهية، صلاح الدين (1994): القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.

- 9- أبو هين، وداد حسن (2010): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 10- أحمد ، أحمد إبراهيم (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط (1)،

دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

- 11- أحمد، محمد ومحمود، أشرف (2008): "الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر"، المؤتمر العلمي التاسع ( تطوير التعليم في الوطن العربي، الواقع والمأمول)، 14 - 15 أكتوبر، جامعة الفيوم، مصر.

- 12- اسماعيل، ختام (2006): دليل المدرء في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، عمان، الأردن.
- 13- أيوب، نادية (2000): "العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 40، (1): 5-43.
- 14- باركر، مارجوري (1995): إبداع الرؤيا المشتركة- قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير التنظيمي، ترجمة: خالد حسن زروق، وناصر محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض، السعودية.
- 15- بسترفيلد، ديل وبسترفيلد، كارول وجلين، مشنا وبسترفيلد، ماري (2004): إدارة الجودة من المنظور الإداري، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 16- بلواني، انجود شحادة (2008): "الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 17- توفيق، عبد الرحمن (2002): أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الرياض، السعودية.
- 18- جبر، عبد الرحمن محمد (2010): "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 19- الجرجاني، علي بن محمد (1983): كتاب التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 20- جروان، فتحي عبد الرحمن (2008): الموهبة والتفوق والإبداع، ط (3)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- جروان، فتحي عبد الرحمن (2009): الإبداع - مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، سلطنة عمان.
- 22- الجمال، أبو العزيم وحكيم، ثابت (2005): السلوك القيادي لدى نظار مدارس (التعليم الأساسي من وجهة نظرهم ووجهة نظر مدرسيهم، دار الثقافة، القاهرة، مصر.
- 23- جودة، محفوظ أحمد (2004): إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 24- الجوهرى، إسماعيل بن حماد (1979): **الصاحح**، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ج (5)، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- 25- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (2012): "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 26- حجي، أحمد اسماعيل (2005): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، ط (3)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 27- الحر، خالد (2005): **الإدارة والمدير**، منشورات مركز ادارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
- 28- الحريري، رافدة و جلال، محمود أسامة و إبراهيم، محمد عبد الرزاق (2007): **الإدارة والتخطيط التربوي**، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 29- حريم، حسين (1997): **السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 30- حريم، حسين (2003): **إدارة المنظمات**، ط (1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31- حسن، ماهر محمد (2004): **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، إربد، الأردن.
- 32- حنورة، مصري عبد الحميد (1995): **السلوك الإبداعي: مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية مجلة بحوث ودراسات**، 5، (13): 15- 25.
- 33- حنورة، مصري عبد الحميد (1997): **الإبداع من منظور تكاملي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 34- الحويلة، عبد المحسن هادي (2009): **بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (53): 507- 545.
- 35- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2003): **منهج الإدارة العليا: التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا**، ط (3)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
- 36- الخطيب، أحمد (2006): **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- 37- الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009): **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 38- دائرة التربية والتعليم وكالة الغوث الدولية (2013): **برنامج الاختبارات الموحدة**، غزة، فلسطين.

- 39- الدبوس، جواهر محمد (2003): القاموس التربوي، جامعة الكويت، الكويت.
- 40- الدرادكة، مأمون سليمان (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 41- الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز (2009): الإدارة العامة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 42- الدمرداش، أحمد عبد الرازق (1998): المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي، مجلة مستقبل التربية العربية، 4، (15): 35-58.
- 43- ربيع، هادي (2006): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.
- 44- رسمي، محمد حسن (2006): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط (1)، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- 45- الزالمي، يوسف اسماعيل (2013): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 46- زقوت، نبيل عبد الله (2007): "تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين و المديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 47- الزهري، رندة (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، 30، (3): 41-66.
- 48- السرور، نادية هائل (2002): مقدمة في الإبداع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 49- السعدية، حمدة (2001): "متطلبات الإبداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 91، (3): 39-66.
- 50- السكارنة، بلال خلف (2011): الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 51- السلمي، سعود (2012): "رؤية مستقبلية للممارسات السلوكية لمديري المدارس وفق مدخل الإبداع الإداري"، دراسة ميدانية على مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (22): 12-31.
- 52- السلمي، سعود (2010): "تمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة- دراسة تحليلية" مجلة التربية، مجلة علمية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة العلمية، السنة 13، العدد (27): 13-101.

- 53- السلمي، فهد بن عوض الله (2008): "ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 54- السويدي، طارق والرفاعي، نجيب (1994): **الإبداع والتفكير الابتكاري**، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.
- 55- شقورة، منير حسن (2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 56- الشخيلي، عبد القادر (2003): **القائد الإداري المبدع، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة بعنوان القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي**، 13- 16 أكتوبر، دمشق، سوريا.
- 57- الصرن، رعد حسن (2001): **إدارة الابتكار والإبداع**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 58- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): **الإدارة الرائدة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 59- طافش، محمود (2003): **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- 60- الطيب، أبشر حسن (1988): **محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري**، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، السنة 28، العدد (59): 10- 38.
- 61- الطيطي، محمد حمد (2001): **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62- عابدين، محمد عبد القادر (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط (1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 63- العاجز، فؤاد علي و شلطان فايز كمال (2010): "دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، فلسطين، 18، (1): 1- 37.
- 64- عامر، سعيد ياسين (2001): **الإدارة وتحديات التغيير**، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر.
- 65- عامر، سعيد ياسين (2001): **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة، مصر.
- 66- عابنة، رامي محمود و الشقران، رامي إبراهيم (2013): "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 14، (2): 459 - 486.

- 67- عبد الرسول، محمود أبو النور (2012): "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية" (الواقع والمأمول)، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 18، (2): 11-50.
- 68- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995): "مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، السنة 17، العدد (4): 41-76.
- 69- عبد المؤمن، علي معمر (2008): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية- الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات، ليبيا.
- 70- عبد المنعم، نادية محمد و مصطفى، عزة جلال (2012): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، ط (1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 71- عبدي، زيد منير (2007): المعلم المدرسي الناجح- الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المجتمع العربي ودار أجنادين للنشر، عمان، الأردن.
- 72- عبود، عبد الغني (2005): إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية التربية، عين شمس، مصر.
- 73- عزيز، إبراهيم مجدي (1992): قضايا في المنهج التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 74- العساف، وفاء عبد العزيز (2004): "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 75- عطوى، جوت عزت (2001): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، الأردن.
- 76- عطوي ، جودت عزت (2010): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، ط (1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 77- عطية، محسن علي (2009): الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 78- العمایرة ، محمد حسن (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، ط (2)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 79- العمایرة ، محمد حسن (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط (3)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- 80- عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن (2006): **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، ط (1)، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 81- العيثاوي، أحلام والكواري، أسماء (2011): "دور الإبداع في استراتيجية تطوير التعليم العام"، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث**، فلسطين، 2، (23): 241- 284.
- 82- عيد، رمضان ووهيبة ، حسام اسماعيل (2005): "الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر" - دراسة مستقبلية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، مصر، 10، (32): 9-57.
- 83- عيد، سيد (2008): "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، (التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 17- 21 فبراير: 33.
- 84- العميان، محمود سليمان (2005): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط (3)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 85- العيسوي، عبدالرحمن (1988): **الكفاءة الإدارية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 86- فارس، أبو الحسن أحمد، (1981): **معجم مقاييس اللغة العربية**، ط (3)، مكتبة الخانجي، القاهرة، مصر.
- 87- فارس، محمود عبد العزيز حسين (2012): "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، **رسالة ماجستير**، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 88- قاسم، محمد فتحي محمود (2001): "التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة"، **رسالة دكتوراه**، جامعة عين شمس، مصر.
- 89- القحطاني، محمد مجدل (2011): "واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة والثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهم"، **رسالة ماجستير**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- 90- الفاعوري، رفعت عبد الحليم (2005): **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 91- الفياض، محمود (1995): "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، **رسالة ماجستير**، الجامعة الأردنية، عمان.

- 92- القريوتي، محمد قاسم (2000): **السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- 93- القريوتي، محمد قاسم (2005): **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 94- الليثي، محمد (2007): **"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة"**، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 95- مجمع اللغة العربية (1985): **المعجم المحيط**، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
- 96- مرضاح، نجوى بنت سالمين (2006): **"العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- 97- مرسي، محمد منير (2003): **الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 98- مركز التطوير التربوي (2009): **كتاب ترقية لنظار المدارس إلى مديري مدارس**، غزة، فلسطين.
- 99- مركز التطوير التربوي (2013): **سياسة إصلاح التعليم**، يوليو، غزة، فلسطين.
- 100- مصطفى، صلاح (2002): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مطبعة دار المريخ، الرياض، السعودية.
- 101- معراج، هوارى وعبد الرازق، خليل (2006): **"الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير، جامعة سطيف، الجزائر، عدد (6): 63- 83.
- 102- المعلم، طه عبد القادر (2002): **"مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي"**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 103- مكتب الإعلام التابع للأونروا (1995): **1، غزة، فلسطين**.
- 104- المناوي، محمد عبد الرؤوف (1990): **التوقيف على مهمات التعاريف**، تحقيق محمد رضوان الداية، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- 105- الموسى، ناهد عبد الله (2011) **"تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء"** - رؤية استراتيجية مقترحة، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج، الرياض، السعودية، العدد (122): 15- 100.
- 106- نجم، نجم، نجوم عبود (2007): **إدارة الإبداع، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط (2)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- 107- نجم، عبود (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط (1)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 108- نصر، عزة جلال مصطفى (2008): الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر.
- 109- النعيمي، غالب وصويص، محمد عبد العال ، وصويص، راتب جليل (2009): إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 110- النفيعي، ضيف الله (2003): "معوقات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 111- نوفل، محمد بكر (2009): الإبداع الجاد مفاهيم وتطبيقات، دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 112- الهذلي، رجوه بنت سمران (2010): "إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 113- هلال، محمد عبد الغني (2003): مهارات إدارة الأزمات - الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- 114- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1999): "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 39، (1): 113-168.
- 115- واصلي، فاطمة علي محسن (2005): "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة وجيزان"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 116- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1995): النشرة الإحصائية الربع سنوية، غزة.
- 117- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2006): نشرة رقم م ت ع / 1.
- 118- اليحيوي، صبرية مسلم (2007): "الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة"، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت، 22، (1): 3-41.

## المراجع الأجنبية:

- 1 - Armstrong, Michael (2004): **How to Be An Even Better Manager**, Fifth Edition London, British Library, U.K.
- 2 - Batalli, Mirlinda(2011):" Impact of Public Administration Innovations on Enhancing the Citizens Expectations" **International Journal of Education, Business, Management and Learning**, Vol. 1, No.2.
- 3 - Batesh, Raid & Khasawneh, Sameer (2005) "Organizational learning culture, Transfer Climate and perceived innovation in Jordan", **Paper presented at the Academy of Human Resource Development international Conference**, (AHRD), Ester park, Feb. 27, P. 513.
- 4 - Cook, Grahame & Matthews, Mark & Irwin, Stephen(2009): **Innovation in the Public Sector, Enabling Better Performance, Driving New Directions, Better Practice Guide**, The Publications Manager Australian National Audit Office, Canberra, Australia.
- 5- Costa, Ana Cristina (2003): " Work team trust and effectiveness" **Personal Review**, Vol. 32, No. 5.
- 6 - Colwell, L. (2006): "Beyond Brainstorming: How Managers Can Cultivate Creativity and Creative Problem-Solving Skills In Employees", **Journal of Managen General**, Vol. 29, No.2.
- 7 -Diliello, Trudy C. and Houghton, Jeffery D. (2001): "Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21. No. 4.
- 8- Endsley, Scott & Others(2005) " Innovation in practice, 6 ways to harness the power of your ideas", **Family practice Management**, Vol. 12: No. 6: 37.
- 9 - Englehardt, Charles and Simmons, Peter (2002): "Creating and organizational space for learning", **The Learning Organization**, Vol. 9, No. 1: 9- 30.
- 10 - Erdem, Ferda & Ozen, Janest (2003): "Cognitive and Affective dimension Of Trust in Developing Team Performance", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol.9, No. 5.
- 11 - Esra. A. and et. all. (2011). The effect of organizational culture on organizational creativity and efficiency, **Unpublished Ed.D Dissertation**, department of management, okan university, Istanbul.
- 12 - Evan, S,J.(1999): **Creative thinking in the decision management sciences**, South Western Publishing Co, Cincinnati. Ohio, USA.
- 13 - Gilson L L, Shalley C E(2004) "A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes" **Journal of Management**, Vol. 30 Issue: 4: 453- 470.
- 14- Gryskiewicz, Campbell (1999): "Creativity in the administrative Institutions", **Ed.D Dissertation**, the University of Pennsylvania, USA.
- 15 - Ismail, Maryam (2005): "Creative Climate and Learning Organization factors: their contribution towards Innovation", **Leadership \$ Organization Development Journal**, Vol. 26, No. 8.

- 16 - Jezycki, Andrew(1997): "an Analysis of the Relationship between and Creativity Style Leader Behavior in Elementary, Middle and Secondary Schools" **Ed.D Dissertation**, Submitted to the University of San Francisco, San Francisco. USA.
- 17 - Moye, Melinda J. et. al, (2005); "Teacher – principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust", **Journal of Educational Administration**, Vol. 43. No. 3.
- 18- Naveh, Eitan & Meilich, Ofer & Marcus, Alfred (2013):"The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach" University of New Brunswick, Canada.
- 19- Norris, Cynthia and Others(1996):" Developing Creative Leaders for Empowered Schools" **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, Volume 17,No.1.
- 20- Redish, Traci & Others, (2006): "Design and implementation of: a web based portfolio for aspiring educational leaders: a comprehensive, evidence – based model", **J. Educational Technology Systems**, Vol. 34, No. 3.
- 21- Roffe, Ian (1999) " Innovation and Creativity in Organization: A review of the implications for training and development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No. 4.
- 22 - Sandbo, Jon (2002): The Strategic Management Of Innovation, A Sociological And Economic Theory, Cheltenham, Edward Eldar. **Journal of Evolutionary Economics**, Vol. 12. Issue 5: 589- 590.
- 23 -Scratchley, Linda(1998): "Managerial Creativity: The development and validation of a typology and predictive model", **phd dissertation**, The university of British Columbia, Canada.
- 24- Sherman, Dave and Johnson, Almeric (2002): " **On The Creative Climate Of A Work Group In Organization**". www.Management first.com.
- 25 - Simon, I . (2006). Managing creative projects: an empirical synthesis of activities, **International Journal of Project Management**, 24(2), pp116-126.
- 26 - Tan, Cheng Ling & Nasurdin, Aizzat Mohd (2011): "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness" **Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, 2.p.p.155-167.
- 27 - Thombson, Hoon Seokchi (Eds): **Creativity and Innovation in Organizational Teams**, Lawrance Erlbaum associates publishers, New Gersey, USA.
- 28 - Vandenberghe, Ronald (1995)"Creative Management of school: a matter of vision and daily interventions" **Journal of educational Administration**, University press London. Vol. 33 mo.2.
- 29- Webster, Danial (2006): **Webster third new international dictionary**, Massachusetts, USA.

30 - West, Michael A and Others,(2006): **Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands**. Sacramento, C.A; Fay, USA.

### المراجع الإلكترونية:

1- العامري، محمد بن علي شيبان 6/9 (2014)

<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=946&SecID=17>

2- بوابة معلومات الموظفين الأونروا 11/10 (2014)

<http://portal.unrwa.ps/Details.aspx?pid=C4B31CE7D95C75CA70D50C19AEF08BF1>

3- بوابة معلومات الموظفين الأونروا 11/10 (2014)

<http://portal.unrwa.ps/Details.aspx?pid=58E4D44E550D0F7EE0A23D6B02D9B0DB>

3- بوابة معلومات الموظفين الأونروا 11/10 (2014)

<http://portal.unrwa.ps/Details.aspx?pid=0E095E054EE94774D6A496099EB1CF6A>

4- موقع العامري بتاريخ 2014/7/7

<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=946&SecID=17>

الملاحق

## ملحق رقم (1)



الجامعة الإسلامية

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : تحكيم استبانة

تهدف هذه الاستبانة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، وتتكون الاستبانة من (49) بنداً موزعة على سبعة مجالات هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي، الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط).

لذا أتمنى من سيادتكم إبداء رأيكم في فقرات الاستبانة ومدى ملائمتها للمجالات المذكورة، وإجراء التعديل على الفقرة غير المناسبة أو اقتراح الصيغة التي ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

علماً أن الباحث يعرف الإبداع الإداري بأنه: قدرة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة على استخدام أساليب وطرق غير مسبوقه في أدائهم الإداري والفني، وتوظيف خبراتهم ومعارفهم وما لديهم من إمكانيات لرفع الكفاءة الإدارية والفنية لديهم ولدى العاملين معهم، والذي سيتم قياسه من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة.

الباحث/أحمد سعيد الحشاش

جوال: 0598123749

القسم الأول: متغيرات الدراسة:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- المؤهل العلمي:  بكالوريوس  دراسات عليا
- 3- المرحلة الدراسية: المرحلة الابتدائية  المرحلة الإعدادية
- 4- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الاستبانة:

أولاً: الأصالة: ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل يبتعد عن المألوف، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، ولا يتبنى الحلول التقليدية، وتتميز أفكاره بالجدة.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	ينجز مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد.						
2-	يبحث باستمرار عن الأفكار والإبداعات الجديدة في حل المشكلات.						
3-	يشعر بالملل من تكرار الأعمال الروتينية المتبعة في انجاز الأعمال المدرسية.						
4-	يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل						
5-	يفاجئ العاملين معه بأفكار جديدة حول طرق وأساليب إنجاز العمل المدرسي.						
6-	يقدم أفكاراً ابداعية لتطوير المدرسة.						
7-	يهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة مدير المنطقة.						

**ثانياً: الطلاقة :** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه يتمتع بدرجة عالية من انسيابية الأفكار وسهولة توليدها.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	يمتلك القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة.						
2-	لديه القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.						
3-	لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.						
4-	يتصف بسرعة البديهة و التفكير السريع في الظروف المختلفة التي يمر بها في عمله.						
5-	يستطيع أن يعبر عن فكرة معينة بمجموعة من الألفاظ المختلفة ذات معنى واحد.						
6-	يقترح حلولاً سريعة لمواجهة المشكلات المدرسية.						
7-	يستثمر خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة مختلفة في العمل المدرسي.						

**ثالثاً: المرونة:** وهي القدرة على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقنضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة البناءة إذا ثبت صحتها.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه.						
2-	لديه المرونة الكافية لتغيير مواقفه عندما يقتنع بعدم صحتها.						
3-	ينظر إلى الأمور والأحداث في جوانب العمل المدرسي بزوايا مختلفة.						
4-	يجرب الاقتراحات الجديدة ولا يحكم عليها مسبقاً.						
5-	يمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل المدرسي.						

						6 -	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل المدرسي بين فترة و أخرى.
						7-	يتقبل بعض الأخطاء من العاملين معه ويعمل على معالجتها.

رابعاً: **الحساسية للمشكلات:** وتتمثل في قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، وملاحظة عناصر المشكلة والتحقق من وجودها، حيث إن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.						
2-	يخطط لمواجهة مشكلات العمل المحتمل حدوثها						
3-	يجمع ويحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات المدرسية قبل اتخاذ قرار بشأنها.						
4-	يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يواجهها العاملون معه في المدرسة.						
5-	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.						
6-	يعد خطة طوارئ خاصة لمواجهة الأزمات المدرسية المتوقعة.						
7-	يعقد لقاءات منتظمة مع العاملين معه في المدرسة لتقييم واقع المدرسة.						

خامساً: **الاحتفاظ بالاتجاه:** ويقصد به قدرة مدير المدرسة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف، وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه، كما تعني عدم التنازل عن الهدف، والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	يشارك في وضع خطة استراتيجية للمدرسة.						

						2-	تطلق خطته الاجرائية من رؤية المدرسة وتعمل على تحقيق رسالتها.
						3-	يضع لأعماله مساراً واضحاً ومحدداً في كل يوم.
						4-	يصر على تحقيق أهدافه ولا يتنازل عنها.
						5-	يحتفظ بالمرونة المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة بأفضل صورة ممكنة.
						6-	يركز على انجاز الاعمال المدرسية أكثر من أي شيء آخر.
						7-	يمتلك حماساً قوياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال المدرسية.

سادساً: القدرة على التحليل والربط: التحليل يعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، بمعنى التعرف إلى تفاصيل الشيء وأجزائه سواء كان فكرة أم عملاً، وبالتالي تجزئة أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وفهم العلاقات التي تربط بينها.

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.

م	الفقرة	مدى الانتماء للمجال		مدى المناسبة		مدى الوضوح	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة
1-	ينظم أفكاره عند مواجهة أي مشكلة.						
2-	يحدد المهام والحاجات المدرسية ويرتبها حسب الأولويات.						
3-	يستطيع تحليل الأعمال المدرسية والاستدلال على مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف.						
4-	يدرك العلاقات بين المدرسة وبينتها ويفسرها.						
5-	يربط بين الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.						
6-	يحدد التفاصيل المهمة للعمل قبل البدء بتنفيذه.						
7-	يحرص على الاطلاع والمتابعة والاستفادة من المعلومات التي يصل إليها في مجال العمل.						

سابعاً: المخاطرة والتحدي: ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

مدى الوضوح		مدى المناسبة		مدى الانتماء للمجال		الفقرة	م
واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
						يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال.	1-
						يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	2-
						يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل المدرسي والبحث عن حلول للمشكلات.	3-
						يتبنى الأفكار الإبداعية الصادرة من العاملين في المدرسة.	4-
						يهتم بتقديم أفكار مستحدثة في العمل حتى لو لم تطبق من قبل.	5-
						يتجاهل اللوائح و القوانين أحياناً إذا كان ذلك في مصلحة المدرسة.	6-
						يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات المدرسية.	7-

## ملحق رقم (2)



الجامعة الإسلامية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

الزملاء والزميلات نواب مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة دراسة ميدانية بعنوان:

"تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/ الإدارة التربوية من كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة.

وتهدف هذه الاستبانة لقياس درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر نوابهم، وتتكون الاستبانة من (49) بنداً موزعة على سبعة مجالات هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والتحدي، الاحتفاظ بالاتجاه، التحليل والربط).

لذا أرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المبينة في مجالات الاستبانة بموضوعية، وذلك باختيار درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظركم كمؤهلين ومطلعين على جوانب العمل بمدارسكم تجاه واقع ممارسات مديريكم، علماً بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

<https://docs.google.com/forms/d/1zHq-CXY-BORwbFLSs652FeBc2Yo87ikG868pllbhBNY/viewform>

الباحث/ أحمد سعيد الحشاش

جوال: 0598123749

القسم الأول: متغيرات الدراسة:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي: بكالوريوس  دراسات عليا

3- سنوات الخدمة:  أقل من 5 سنوات  من 5-9 سنوات  سنوات فأكثر

القسم الثاني: مجالات الاستبانة:

أولاً: الأصالة:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	ينفذ مدير المدرسة ما يسند إليه من أعمال بأساليب جديدة.					
2-	يحل المشكلات المدرسية التي تواجهه بأساليب مبتكرة.					
3-	ينجز الأعمال المدرسية بعيداً عن الروتين.					
4-	يواجه مواقف ومشكلات العمل وفق رؤية واضحة ومحددة.					
5-	ينجز الأعمال المدرسية بأساليب وطرق جديدة.					
6-	يعرض أفكاراً ابتكارية لتطوير العمل المدرسي.					
7-	يطرح وينتج أفكاراً جديدة في العمل المدرسي.					

ثانياً: الطلاقة :

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	يعبر مدير المدرسة عن أفكاره بسهولة.					
2-	يقدم أكثر من بديل خلال فترة زمنية قصيرة.					
3-	يدعم أفكاره بالحجة والبرهان.					
4-	يتأمل الظروف والمواقف التي يمر بها في عمله بسرعة.					
5-	يوضح بمجموعة من الألفاظ المختلفة عن فكرة					

					معينة.
					6- يقترح حلولاً سريعة ومنتوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.
					7- يبادر باستثمار خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة في العمل المدرسي.

#### ثالثاً: المرونة:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	يستفيد مدير المدرسة من الرأي الآخر في تحديد موقفه في العمل المدرسي.					
2-	يغير موقفه عندما يقتنع بأفضلية غيرها.					
3-	ينظر إلى الأمور والأحداث في جوانب العمل المدرسي من زوايا مختلفة.					
4-	يتقبل اقتراحات العاملين معه في المواقف المختلفة.					
5-	يتكيف مع المواقف المختلفة في العمل المدرسي.					
6	يجدد في أساليب العمل المدرسي بين فترة و أخرى.					
7-	يتفهم بعض أخطاء العاملين معه وليعالجها.					

#### رابعاً: الحساسية للمشكلات:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	يخطط مدير المدرسة لمواجهة مشكلات العمل المتوقعة.					
2-	يكتشف المشكلات التي يواجهها العاملون معه.					
3-	يجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات المدرسية قبل اتخاذ قرار بشأنها.					
4-	يدقق الأعمال المدرسية لتحديد جوانب القوة والضعف.					
5-	يعد خطة طوارئ خاصة لمواجهة الأزمات					

					المدرسية المتوقعة.
					6- يتواصل بانتظام مع العاملين معه في المدرسة.
					7- يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.

#### خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	يشرك مدير المدرسة العاملين معه في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.					
2-	يبنى خطته الإجرائية منطلقاً من رؤية المدرسة لتحقيق رسالتها.					
3-	يلتزم بجدول أعمال يومي واضح ومحدد.					
4-	يتابع مدى التقدم في تحقيق أهداف المدرسة.					
5-	يحقق أهداف المدرسة بأفضل صورة ممكنة.					
6-	ينجز الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية.					
7-	ينفذ الأعمال المدرسية بحماسة ونجاح.					

#### سادساً: القدرة على التحليل والربط:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
1-	ينظم مدير المدرسة أفكاره عند مواجهة المواقف المختلفة.					
2-	يحدد الحاجات المدرسية ويرتبها حسب الأولويات.					
3-	يصنف وينظم الأعمال المدرسية.					
4-	يدرك العلاقات بين المدرسة وبيئتها.					
5-	يدرس الأفكار والنظريات المختلفة للوصول إلى تصورات جديدة.					
6-	يحدد التفاصيل المهمة للعمل قبل البدء بتنفيذه.					
7-	يوظف المعلومات التي يصل إليها في مجال العمل المدرسي.					

سابعاً: المخاطرة والتحدي:

م	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليل جداً
-1	يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال.					
-2	يتقبل الفشل باعتباره تجربة تمهد للنجاح.					
-3	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل المدرسي.					
-4	يتبنى الأفكار النوعية من قبل العاملين والمعنيين.					
-5	يستحدث أفكاراً لم تطبق في العمل من قبل.					
-6	يتعامل مع روح اللوائح والقوانين بما يخدم العمل المدرسي.					
-7	يسمح بقدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات المدرسية.					

### ملحق رقم (3)

#### أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية، غزة
2	أ. د. فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية، غزة
3	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية، غزة
4	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية، غزة
5	د. إياد الدجنى	الجامعة الإسلامية، غزة
6	د. ياسر الأشقر	الجامعة الإسلامية، غزة
7	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية، غزة
8	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية، غزة
9	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية، غزة
10	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية، غزة
11	د. نافذ سليمان الجعب	جامعة الأقصى، خانينوس
12	د. محمود ابراهيم خلف الله	جامعة الأقصى، خانينوس
13	د. رندة شريب	جامعة الأقصى، خانينوس
14	د. حمدي معمر	جامعة الأقصى، خانينوس
15	د. حسن رشاد رصرص	جامعة القدس المفتوحة، رفح
16	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي، غزة
17	د. نعيمة المدلل	دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث

#### ملحق رقم (4)

#### أسماء أعضاء المجموعة البورية

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. إياد الدجنى	الجامعة الإسلامية، غزة
2	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية، غزة
3	د. عمر دحلان	جامعة الأقصى، غزة
4	أ. جمال أبو هاشم	وزارة التربية والتعليم
5	د. نبيل الصالحي	مدير منطقة تعليمية ، وكالة الغوث
6	أ. محمد أبو هاشم	مدير منطقة تعليمية ، وكالة الغوث
7	د. نعيمة المدلل	مدير منطقة تعليمية ، وكالة الغوث
8	أ. عصام مقداد	مدير منطقة تعليمية، وكالة الغوث
9	أ. علاء حرب	مدير منطقة تعليمية، وكالة الغوث
10	د. انتصار أبو شاويش	مختص تربوي، وكالة الغوث
11	أ. سلامه نصر	مختص تربوي، وكالة الغوث
12	أ. أحمد موسى	مدير مدرسة، وكالة الغوث

ملحق رقم (5)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج.س. غ/35/..... Ref

2014/03/25

Date..... التاريخ

السيد / مدير المناشط العلمية  
بسم الله

ارسلتكم رسالة  
معرض لنتائج

ولله الشكر  
ر

الأستاذ الفاضل / فريد أبو عاذره حفظه الله،،

رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب / أحمد سعيد مسعود الحشاش برقم جامعي 120120215 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

تصور مقترح لتعزيز ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإبداع الإداري

والله ولي التوفيق،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي وللدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز  
أ.د. فؤاد علي العاجز



استطاعه طهيد لمتهم  
بجاءه تسهيل مهمة الباحث  
واعطاهه اعداد لبرييه في اعونه  
في مدارستها  
وتم اتمه  
رئيس برنامج التربية  
صورة إلى:-  
الملك  
26-3-2014

ملحق رقم (6)

كتاب ترقية لوظيفة ناظر مدرسة

UNITED NATIONS  
RELIEF AND WORKS AGENCY FOR  
PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST



NATIONS UNIES  
OFFICE DE SECOURS ET DE TRAVAUX POUR LES  
REFUGIES DE PALESTINE DANS LE PROCHE-ORIENT

Postal Address:  
P.O. Box 61, Gaza City

Or  
P.O. Box 781, Ashqelon, Israel

Web Site:  
<http://www.unrwa.org>

وكالة الأمم المتحدة

لإغاثة وتنفيذ الاجتهاد الفلسطيني في الشرق الأوسط

GAZA FIELD OFFICE

Tel: (+970-8) 288 7333  
(+972-8) 677 7333

Fax: (+970-8) 288 7444  
(+972-8) 677 7444

E/No. 2A0584

26/11/2008

Dear Mr. ....

**Subject: Transfer with Promotion**

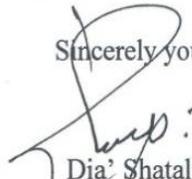
I am pleased to inform you that you have been promoted to the post of Head Teacher at grade 10 level w.e.f. 1<sup>st</sup> September 2008.

You will be placed on probationary period of twelve months. Confirmation of appointment in the new post will be considered in the light of your performance during the probationary period.

I am sure that you will continue to discharge your new duties to the entire satisfaction of your supervisors.

Herewith are two copies of the job description for the post, one of which should be returned to me duly signed by you acknowledging your receipt.

Sincerely yours

  
Dia' Shatali  
Acting Field Personnel Officer,  
UNRWA - Gaza

ملحق رقم (7)

كتاب ترقية من وظيفة ناظر مدرسة إلى وظيفة مدير مدرسة



unrwa  
الأونروا

60  
YEARS

united nations relief and  
works agency for palestine  
refugees in the near east

unrwa-gaza field office  
jamal abed el naser street  
p.o. box 61  
gaza  
or  
p.o. box 781  
ashqelon  
israel  
t +972 8 2887333  
f +972 8 2887444,  
+972 8 2887485  
www.unrwa.org

**Private and Official**  
E/No. 2A0584

7 June 2009

Dear Mr.

**Subject: Promotion**

I am very pleased to inform you that you will be promoted to School Principal post at grade 15 level, following the recent reclassification of your present post of Head Teacher w.e.f. from 1<sup>st</sup> April 2009.

You will be placed on probationary period of twelve months. Confirmation of appointment in the new post will be considered in the light of your performance during the probationary period.

I am sure that you will continue to discharge your new duties to the entire satisfaction of your supervisors.

Herewith are two copies of the job description for the post, one of which should be returned to Personnel Office duly signed by you acknowledging your receipt.

Sincerely yours

  
Mahmoud Himdiat  
Chief Field Education Programme,  
UNRWA - Gaza

ملحق رقم ( 8 )

الوصف الوظيفي ومهام ومسؤوليات مدير المدرسة في وكالة الغوث

المرفق اذ توضح هذه النسخة  
وذكرها بالاسم المستعمل

**UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY  
FOR PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST**

OCC: 04

**PROFESSIONAL AREA STAFF POST DESCRIPTION**

1. **IDENTIFICATION**

**POST TITLE:** School Principal      **DEPARTMENT:** Education  
**GRADE:** 15      **DIVISION:**  
**LOCATION:** Gaza Field      **SECTION:**

2. **PLACE IN THE ORGANISATION**

The incumbent is responsible to the Chief Field Education Programme through the Area Education Officer. S/he is responsible for the management of all staff assigned to his/her school.

3. **SUPERVISORY RESPONSIBILITIES:**

3.1 Professional posts (and or equivalent) directly supervised:

<u>Functional Title</u>	<u>Classification Level</u>	<u>Number of Posts</u>
Deputy School Principal	A 13	1
School Counselor	A 10	1
Teacher	A 10	10 - 80

3.2 Total number of professional (and/or equivalent) posts supervised directly or through subordinate supervisors: 11 - 80

3.3 Total number of posts in other categories supervised (General Service or equivalent Area Staff): 5 - 10

JG4/SCHOOL PRINCIPAL-2  
DHR initial :     
SM initial :   

1/6  
5/5/09

A-11

4. **FUNCTIONS AND RESPONSIBILITIES**

**% Time**

In accordance with established Agency policy and procedures, the incumbent:

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| (A) | Ensures the delivery of quality basic education services to refugee students enrolled within the school so that the academic potential of each child is realized and the overall school academic achievement level is improved; develops and maintains a safe and stimulating learning environment within the school through the ongoing development of respect, discipline and morale among staff, students and parents;  | 30% |
| (B) | Manages the implementation of teaching and support programmes in accordance with the prescribed curricula/syllabi and timetable; monitors the impact of teaching and learning within the classroom and takes the necessary corrective action and ensures appropriate follow-up of low achieving and special needs students; manages the performance and behavior of teachers assigned to the school against standard including the development of individual goals and objectives, the provision of authoritative feedback and follow-up based on the extent of their achievement and the prioritization of awards and training needs within the school; | 30% |
| (C) | Develops and maintains positive and supportive relationships with the school council, student parliament, parents, community leaders, NGOs and other relevant organizations through effective communication and action, as appropriate; host guests and visitors at the school as required;  | 10% |
| (D) | Participates in the design of new school facilities, recommends modifications and improvements to existing premises and facilities, ensures the optimum utilization of the school premises and manages the use of school facilities including the operation of the canteen and the school feeding programme;   | 10% |
| (E) | Ensures the effective and efficient administration of the staff, students and premises, equipment and supplies in his/her care and custody in accordance with UNRWA guidelines;  | 10% |
| (F) | Supervises the enrolment of new and eligible refugee students into UNRWA schools and ensures that all decisions taken on the admission, transfer and drop-out of students are in accordance with UNRWA policy;   | 5%  |
| (G) | Performs such other duties as may be assigned.   | 5%  |
-

**5. WORK RELATIONSHIPS:**

5.1 Inside UNRWA:

<u>Functional Title and Classification</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Director of UNRWA Operations/DUO, D-1; Deputy Director of UNRWA Operations/DDUO, P-5	Overall guidance	As required
Chief Field Education Programme, A 20 and Deputy Chief Field Education Programme, A 18	Guidance, advice, coordination and reporting	Regularly
Area Education Officer, A 17	Supervision, functional coordination and reporting	Daily
Educational Development Centre (EDC), A 14 – A 16 School Supervisors, A 12	Consultation, technical advice, development of courses and coordination	Regularly
Principals of Training Centers, A 17	Cooperation and exchange of information	As required

5.2 Outside UNRWA:

<u>Functional Title</u>	<u>Purpose</u>	<u>Frequency</u>
Parents, community leaders, NGOs	Exchange of information	As required
Government institutions, NGOs, training centres, universities, colleges, professional associations and syndicates	Coordination of educational matters and exchange of experiences	As required

**6. IMPACT OF INCUMBENT'S WORK**

**(A) Importance of decisions and proposals made by the incumbent**

Decisions, actions and proposals made by the incumbent have a direct effect on the access to and quality of basic education and safe learning environment provided to eligible refugee students. In the day-to-day operation of schools, senior-level decision making on access, quality service provision and safe learning environment are basic in the incumbent's work.

Decisions, actions and proposals made by the incumbent have a direct effect on the successful implementation of effective teaching and learning programmes at school level which may impact on the decisions taken at senior levels.

./04/SCHOOL PRINCIPAL-2  
DHR initial :                       
SM initial :                     

3/6  
5/5/09

**(B) Possible consequences of involuntary errors made by the incumbent**

Access to and delivery of quality basic education provided to refugee students is critically dependent on accurate, timely and informed assessment and action by the incumbent on the ground in response to the specific needs of his/her school. Errors resulting from action, inaction and proposals may lead to refugee students failing to gain access to basic education or to achieve their academic potential at the basic education stage, potentially denying access to secondary and tertiary education opportunity.

Errors resulting from actions and proposals may also have a very negative effect on the standing and reputation of UNRWA with parents and the local refugee community at large which may result in loss of confidence and credibility in the services provided and either delay or degrade the quality of service delivered.

**INDEPENDENCE OF WORK**

**(A) Application of guidelines**

Whilst the incumbent operates within the broad parameters of the education policy framework, there are no detailed guidelines regulating the delivery of teaching and learning solutions at the individual school level. The incumbent exercises personal judgment and initiative to ensure that teaching solutions are adapted to the particular needs of students within schools, that problems and incidents are anticipated and identified in a timely manner and effective mitigating or corrective measures are implemented.

**(B) Supervisory control over work of incumbent**

Chief, Field Education Programme and Area Education Officer monitor and review work periodically to ensure that objectives are achieved.

**(C) Independence of work**

The incumbent works independently in his/her school with minimum supervision. Incumbent outputs are treated as authoritative.

**MINIMUM QUALIFICATIONS:**

**(A) Academic and professional qualifications**

- (i) A university degree in a subject taught in an UNRWA school.
- (ii) At least one year Teacher Training Certificate.

**(B) Experience**

At least eight years satisfactory teaching experience in an UNRWA school of which at least four years experience should have been in an administrative/supervisory capacity as Deputy School Principal.

**(C) Language**

- (i) Excellent command of spoken and written Arabic;
- (ii) Good command of spoken and written English.

**(D) Competencies**

- (i) Proven skills in management and leadership;
- (ii) Ability to establish and maintain effective working relationships with others in team working environment;
- (iii) Demonstrated ability to communicate both verbally and in writing;
- (iv) Ability to work under pressure and meet target deadlines;
- (v) Problem solving and decision making skills;
- (vi) Proficiency in the standard PC applications used by the Agency.

---

**9. DESIRABLE QUALIFICATIONS**

- (i) Advanced degree in a related subject;
- (ii) Possession of a valid driving license.

**10. EQUIVALENCY**

When the minimum requirements are not fully met, the Director of UNRWA Operations, Gaza may exceptionally substitute part of the unmet requirements with a combination of relevant academic qualifications, additional professional training and progressive relevant work experience.

NB: Work experience alone or formal qualifications with no relevant work experience are not considered an acceptable combination.

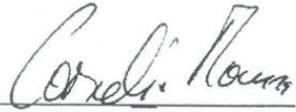
**11. ADDITIONAL INFORMATION**

The incumbent may be required to work beyond the regular working hours.

./04/SCHOOL PRINCIPAL-2  
DHR initial :       
SM initial :     

5/6  
5/5/09

12. APPROVAL OF POST DESCRIPTION

Approved:  Date: 6/5/2009  
Director of Human Resources

13. ACKNOWLEDGEMENT OF RECEIPT OF COPY OF POST DESCRIPTION

I have been informed about the duties and responsibilities attached to the post which I occupy and have been given a copy of this post description.

\_\_\_\_\_  
Incumbent Name

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

Prepared by : GFO  
Amended by : CMSD  
Date : 5/5/2009

./04/SCHOOL PRINCIPAL-2  
DHR initial :   
SM initial : \_\_\_\_\_

6/6  
5/5/09

## ملحق رقم (9)

### برنامج القيادة من أجل المستقبل

تقوم الأونروا بتقديم خدمات التعليم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين منذ عام 1950، وقد عمات على تطوير تلك الخدمات وتحسينها بصورة مستمرة منذ ذلك الوقت ، وفي عام 2011 أطلقت الأونروا مبادرة إصلاح رئيسية من أجل تحسين جودة التعليم في كافة مدارسها.

يشكل مديرو المدارس محور تلك الإصلاحات ، حيث إن خيرة المعلمين هم الذين يعملون بشكل ملحوظ على تحسين فرص الحياة لكافة الأطفال ، وخيرة مديري المدارس هم الذين يقومون بتحسين أداء المعلمين والمدرسة على حد سواء ، فهم الذين يقودونه ويدعمونه من أجل دفع عملية تحسين التعليم والتعلم.

لهذه الغاية ، تعاون عدد من مديري المدارس والمختصين التربويين من إقليمي لبنان والضفة الغربية على تصميم برنامج القيادة من أجل المستقبل ، وهو برنامج قيادة قائم على المدرسة يستخدم أفضل ما يتوفر من حصيلة تجارب عالمية حول القيادة المدرسية الناجحة والتطوير المهني الفعال.

### لماذا نقوم بتطوير مهارات القيادة لمديري المدارس؟

لمديري المدارس دور جوهري في تنفيذ استراتيجية إصلاح التعليم ، إذ إن نوعية قيادتهم وفعاليتها هي التي ستمكن المعلمين في مدارس الأونروا من تعزيز القدرة التعليمية لطلبتهم إلى أقصى درجة ممكنة .

وكما قال المفوض العام للأونروا فليبو غراندي : "الغاية الأساسية هي ضمان أن جميع الأطفال الذين يتخرجون من المدارس يعرفون كيف يفكرون بطريقة نقدية ومستقلة وذكية ، فلتحقيق هذه الغاية فإننا بحاجة إلى أن نعيد النظر في الطرائق التي تتبع في تدريسهم".

ولهذا السبب تقوم الأونروا بالاستثمار في مديري المدارس لتضمن أن إدارة وقيادة كل مدرسة تسير بصورة جيدة على أيدي قادة يحملون طموحًا لكل طفل ولكل معلم ومعلمة ، وفي ضوء التغيير المهم الذي تتطلبه استراتيجية الإصلاح على صعيد النظام ، بات من الضروري أن تتم عملية التغيير على أيدي قادة يتمتعون بالثقة والمعرفة والمهارات اللازمة لإطلاق عملية التحسين ، وللتعامل بصورة إيجابية مع أية مقاومة قد تعترض طريقها .

وعلى القادة أن يعرفوا كيف يغرسون روح الالتزام بين المعلمين، وكيف يجتذبونهم نحو المشاركة الفاعلة في عملية التغيير بما ينعكس إيجابًا على جميع الأطفال في جميع الغرف الصفية في كل المدارس، ولتحقيق هذه الغاية يستخدم برنامج القيادة من أجل المستقبل منحى التعلم المتنوع.

### تعلم متنوع – ماذا يعني ذلك ؟

برنامج القيادة من أجل المستقبل يستخدم مجموعة متنوعة من الفرص والأساليب التعليمية التي تلبى جمع الاحتياجات والخيارات المفضلة، وتشمل هذه الفرص التعليمية الدراسة المستقلة عن بعد، وجلسات تطوير جماعية وجهًا لوجه، وتنفيذ واجبات عملية قائمة على المدرسة تستدعي إشراك

المعلمين إلى جانب توفير الدعم والتوجيه الفردي، فهذا الأسلوب تعليمي لا بد أن يجد كل مشارك فيه شيئاً مما يستهويه، وهو يجمع ما بين النظرية والتطبيق وأثبت أنه يحقق أقصى درجة ممكنة من الأثر.

### **كيف يختلف برنامج القيادة من أجل المستقبل عن أي برنامج سابق للتدريب على القيادة ؟**

سيقوم برنامج القيادة من أجل المستقبل بالبناء على برامج أخرى من برامج التدريب على القيادة مثل برنامج المدرسة كوحدة تطوير ، وذلك من خلال تزويد مديري المدارس بأدوات وأساليب عملية لتطبيق تعلمهم وتطوير مهاراتهم القيادية عبر إشراك جميع المعلمين وتحفيز انخراطهم ، ويستند البرنامج في ذلك إلى أفضل الممارسات العالمية التي تم تكييفها وفق السياق الملائم للأونروا ، وقد عمل على إعداد هذا البرنامج وتطويره نخبة من مديري المدارس والمختصين التربويين ومديري التعليم في الأونروا ، وهو موجه لمديري مدارس الأونروا.

ما محتوى برنامج القيادة من أجل المستقبل ؟

يتضمن البرنامج مواد التعلم الذاتي التالية : رزمة أدوات التغيير.

المجمع التدريبي الأول : كن قائداً "ست وحدات".

المجمع التدريبي الثاني : قيادة فريق : "خمس وحدات" .

المجمع التدريبي الثالث : تحسين التعليم والتعلم "سبع وحدات".

المجمع التدريبي الرابع : تقييم وإدارة الأداء "ست وحدات".

المجمع التدريبي الخامس : (مجمع تكميلي) : "وحدتان".

من الذي سيقدم الدعم والتوجيه ؟

سيقوم المختصون التربويون ومديرو التعليم في المناطق بتقديم الدعم القائم على المدرسة لكل مشارك ، هذا فضلا عن دعم الأقران من مديري المدارس الآخرين وبخاصة المديرين الذين شاركوا في إعداد مواد البرنامج من لبنان وال الضفة الغربية.

### **كيف سيؤثر البرنامج على القيادة وتطوير المدرسة ؟**

منذ بداية الدراسة في البرنامج، سيتعين على مديري المدارس تأمل ممارساتهم وتجربة مناخ جديدة للقيادة، وسيستخدمون أدوات وأساليب تضمن اجتذاب المعلمين نحو المشاركة الفاعلة في تنفيذ التغيير كجزء من استراتيجية الإصلاح. إن تجربة طرق جديدة في العمل وفي إشراك المعلمين في قيادة المدرسة من شأنه أن يعود بأثر إيجابي على التعليم والتعلم وعلى العمل بروح الفريق وعلى دافعية المعلمين وبالتالي على فرص الحياة للأطفال الذين نتولى رعايتهم.

## ملحق رقم (10)

### التطوير المهني للمعلم القائم على المدرسة: تحويل الممارسات الصفية

لماذا نقوم بتطبيق هذا البرنامج ؟ يعد برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة " تحويل الممارسات الصفية " بعداً رئيساً من أبعاد استراتيجية إصلاح النظام التعليمي في الأونروا. حيث يهدف هذا البرنامج إلي تحسين الممارسات التعليمية والتعلمية في البيئة الصفية في مدارس الأونروا من خلال تطوير أساليب تربوية تفاعلية وطرائق تعليمية تسهم في اندماج الطلبة في العملية التعليمية بفاعلية. ويعكس التزام الأونروا ببرنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة " تحويل الممارسات الصفية " الإيمان بأهمية تطوير المعلم ودعمه خلال مسيرته المهنية لضمان حصول الطلبة جميعهم على تعليم عالي الجودة.

**القائم على المدرسة ... ماذا يعني ذلك ؟** يستند برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة " تحويل الممارسات الصفية " على مبدأ التدريب القائم في الموقع أي أنه يعترف بالمدرسة كمكان للتدريب وتوفير فرص للتطوير المهني المستمر للمعلمين بدلاً من تقديم التدريب لهم خارج أسوار المدرسة.

#### ما المنحى التدريبي الذي يتبناه هذا البرنامج ؟

يتبنى برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة " تحويل الممارسات الصفية " منحى التعلم عن بعد متعدد الوسائط مستنداً إلي الأدلة والبراهين لأفضل الممارسات الدولية في عمليتي التعليم والتعلم. ويتيح هذا المنحى للمعلم دراسة المواد التدريبيه التي تتكون من ستة مجموعات مكتوبة بطريقة تفاعلية في الأوقات التي تناسبه ضمن الإطار الزمن المحدد للبرنامج.

وقد صممت هذه المجموعات بطريقة يسهل التعامل معها حيث إنها تخاطب المعلم وتحثه على إمعان النظر في الأساليب التي يسلكها في تدريس طلبته ، وتشجعه على تجريب أساليب جديدة في غرفة الصف . واتباع استراتيجيات التعليم والتعلم المتمركزة حول الطالب التي تركز على الاستقصاء وحل المشكلات التي بدورها تعمل على تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة ، ويوظف هذا البرنامج تكنولوجيا ووسائط متعددة لتعزيز التعلم ، كبرامج تربوية على أقراص DVD تعالج قضايا تربوية ذات علاقة وثيقة بمضمون البرنامج ، بالإضافة إلى استخدام رسائل قصيرة بوساطة الهاتف النقال لحفز المعلمين على التفاعل مع البرنامج ، كما سيتم إنشاء موقع الكتروني تفاعلي للمعلمين يتيح لهم الاستفادة من مصادر تربوية ثرية ، ويقدم لهم برامج تربوية على شكل دراما تفاعلية.

#### ما الموضوعات التي يحتويها برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة "تحويل الممارسات الصفية"

يغطي البرنامج عدة جوانب رئيسة تساعد على تحويل الممارسات الصفية من خلال ستة مجموعات تدريبيه تتناول الموضوعات الرئيسة التالية:

- تطوير أساليب نشطة للتعليم والتعلم.
- ممارسات التعلم المرتكزة على الغرفة الصفية.
- التقييم الهادف لتحسين نوعية التعلم.
- دور المعلمين في تطوير مهارات القراءة والكتابة والحساب.
- المنحى الجامع في التعليم والتعلم.
- تعزيز دور أولياء الأمور في رفع مستوى تحصيل الطلبة.

يضم كل مجمع تدريبي أربع وحدات، يقوم المعلم بدراسة كل وحدة منها وينفذ أنشطتها خلال أسبوع واحد مع وجود بعض المرونة في هذا المجال.

## ملحق رقم (11)

دورة الادارة المدرسية 2013/2014

الخميس، 2014/07/03 - PM12:32

ينفذ مركز التطوير التربوي العديد من الدورات التدريبية على مدار العام، وخلال الصيف يقوم بتنفيذ دورة صيفية كملحق للدورات السنوية، حيث تم تنفيذ دورة الإدارة المدرسية التي تستهدف نواب مديري المدارس والبالغ عددهم 28 موظفاً، و استمرت الدورة التدريبية لمدة 10 أيام (16-2014/6/26) بواقع 20 لقاء تربوي، وقام فريق من خبراء التعليم في دائرة التربية والتعليم بإقليم غزة بتنفيذ هذه الحلقات التدريبية، تنوعت اللقاءات من ورش عمل، زيارات ميدانية للمدارس المتميزة في المناطق التعليمية، جلسات عصف ذهني، والعديد من الأساليب التدريبية المختلفة، لقد تشكل فريق المدربين من رئيس برنامج التربية والتعليم ونائبه، والقائم بأعمال رئيس مركز التطوير التربوي، ومديرو المناطق التعليمية والمختصون التربويون.

لقد ظهرت ردود فعل المشاركين بالدورة التدريبية بشكل ايجابي وعبروا عن سعادتهم للمشاركة في هذا البرنامج الهادف والذي يخدم ويدعم المدير المساعد لقيادة المؤسسة التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة. قام رئيس برنامج التربية والتعليم بتنفيذ لقاء تربوي حول مهارات القائد التربوي في إدارة الفريق، وكانت محاور المناقشة حول مفهوم الفريق وأنواعه واختيار أعضائه، مسئولية الفريق، بناء الفريق وتطويره، التطوير الفعال لفريق العمل، الأدوار المختلفة لفريق العمل، رؤية دائرة التربية والتعليم في اختيار فريق العمل.

وحيث أن بناء فريق العمل من الأمور الهامة في النواحي الادارية وخاصة البيئة المدرسية والتي تبنى على إدارة الفرق المتواجدة داخل المدرسة وأهمية بناء فريق العمل على أساس التعاون والتنافس الإيجابي، الروح المعنوية، الثقة، التماسك، التواصل، الإنتاجية، الانتماء من الاعتبارات أيضاً في إدارة الفريق الحفاظ على شخصية الفرد وحقوقه حيث ينبغي ألا تدوب شخصية الفرد تماماً في الفريق ولا أن تضيع حقوق أصحاب الأداء المتميز، اعطاء كل ذي حق حقه، إعطاء الفرصة للإبداعات الفردية، عد التأثير على عمل الفريق، التوصل إلى حالة من التوازن.